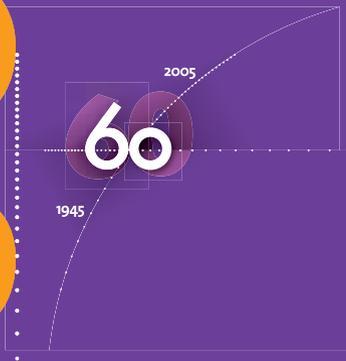


# L'UNESCO



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



*L'UNESCO racontée par ses Anciens*

*racontée par ses Anciens*

*L'UNESCO racontée par ses Anciens*

*L'UNESCO racontée par ses Anciens*



ASSOCIATION DES  
ANCIENS FONCTIONNAIRES  
DE L'UNESCO



**L'UNESCO  
RACONTÉE PAR SES ANCIENS**

Les idées et opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'UNESCO.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites

Publié en 2006

Par l'Organisation des Nations Unies  
pour l'éducation, la science et la culture  
7, place de Fontenoy, 75352 PARIS 07 SP

Photo couverture : © UNESCO

Éditeur : Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO (AAFU)

Création graphique et mise en page : Anna Mortreux

Imprimé dans les ateliers de l'UNESCO

© UNESCO 2006

Printed in France

(BFC-2006/WS/1 // cid 29462)

# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières		3
Avant propos	Directeur général	13
Préface	Présidente AAFU	15
Introduction Générale	N. Chiappano	17

---

## I. L'UNESCO ET LE POLITIQUE 23

### I.1 Une relation ambivalente avec les États membres 24

#### INTRODUCTION 25

#### A L'ORIGINE, UN DILEMME 26

- |    |   |            |    |
|----|---|------------|----|
| 1. | Un cadre démocratique pour la coopération | W.C. Laves | 26 |
| 2. | Deux types d'organisation opposés         | R. Hoggart | 26 |
| 3. | L'UNESCO doit-elle avoir une idéologie?   | J. Havet   | 27 |
| 4. | Un choix ambigu ou...                     | C. Bécri   | 28 |

#### L'UNESCO EST, ET NE PEUT QU'ÊTRE, UNE INSTITUTION POLITIQUE 29

- |     |   |              |    |
|-----|---|--------------|----|
| 5.  | Quelle étrange illusion!                        | J. Thomas    | 29 |
| 6.  | N'en déplaît à quelques tenants de l'esprit pur | J. Guittou   | 29 |
| 7.  | Politisations un faux procès?                   | C. Bécri     | 31 |
| 8.  | « Vous êtes tous subversifs »                   | E. Delavenay | 32 |
| 9.  | L'Acte constitutif est au dessus des États      | H. Cassirer  | 32 |
| 10. | L'UNESCO, entre le Sud et le Nord               | M. Batisse   | 34 |

#### DERRIÈRE LA FAÇADE 34

- |     |  |      |    |
|-----|--|------|----|
| 11. | Le caractère intergouvernemental de l'UNESCO | AAFU | 34 |
|-----|--|------|----|

#### Une manière élégante de régler les problèmes politiques 35

- |     |   |              |    |
|-----|---|--------------|----|
| 12. | Comment admettre l'Espagne républicaine | C. Bekri     | 35 |
| 13. | Une censure à moitié déjouée            | E. Delavenay | 36 |
| 14. | Langue de bois                          | R. Ochs      | 37 |

#### Vu de la Conférence générale 38

- |     |  |            |    |
|-----|--|------------|----|
| 15. | Quelle délégation représente la Chine? | M. Prévost | 38 |
| 16. | On discute du programme et du budget   | J. Boisson | 39 |
| 17. | Trop de discours                       | M. Prévost | 40 |

#### Quand les États font pression 41

- |     |                            |               |    |
|-----|----------------------------|---------------|----|
| 18. | ... sur les fonctionnaires | J. Richardson | 41 |
|-----|----------------------------|---------------|----|

<b>UNE MISSION IMPOSSIBLE?</b>		<b>43</b>
19.	Malgré tout, un acte de foi	R. Hoggart 43
20.	Demain l'UNESCO...	M. Batisse 44

## I.2 Servitude et grandeur de la fonction publique internationale **46**

### INTRODUCTION **47**

#### LES PRINCIPES REGISSANT LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE **48**

21.	leur application dans l'UNESCO	G. Kutukdjian 48
-----	--------------------------------	------------------

#### AU DELÀ DU NATIONAL **50**

22.	Je prends l'engagement	S. Dumitrescu 50
23.	Tel un oratorio	J. Boisson 51
24.	De qui prendre les ordres?	H. Cassirer 51
25.	International ou intergouvernemental	N. Chiappano 52

#### LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE EST-ELLE INDÉPENDANTE? **53**

26.	La fonction publique internationale peut-elle être neutre?	R. Hoggart 53
27.	Être Américain à l'UNESCO dans les années soixante	R. Johnson 54
28.	Être Roumain à l'UNESCO dans les années 60-70	S. Dumitrescu 55
29.	Comment résister aux pressions de l'extérieur	G. Bolla 55

#### LE PRINCIPE D'INDÉPENDANCE VIOLÉ **56**

30.	Les retombées du Maccarthysme, Julian Behrstock	P. Lebar 56
31.	Les retombées du Maccarthysme, l'affaire des sept Américains	P. Henquet 57
32.	L'arbitraire d'un régime totalitaire	S. Dumitrescu 59

#### QU'EST CE QU'UN FONCTIONNAIRE INTERNATIONAL? **62**

33.	Fonctionnaire ou serviteur?	L. Fernig 62
34.	« Your obedient servant » - jamais	D.A. Percevault 62
35.	De ce que nous sommes...	R. Maheu 63
36.	A ce que nous nous devrions être	E. Gelpi 63
37.	Conversion à l'universel	E. Delavenay 65

## 2. UNE IDÉE QUI PREND CORPS **67**

### 2.1 Une pensée en action **68**

#### INTRODUCTION **69**

#### LES ANNÉES JULIAN HUXLEY ET JAIME TORRES BODET 1946-1952 **70**

##### L'émergence des programmes **70**

38.	Le programme de Julian Huxley	L. Fernig 70
39.	Jean Thomas et le Département des activités culturelles	A. Laidley 70
40.	Aux sources des programmes d'éducation	C. Beeby 71
41.	Relever les ruines de la guerre	M. Prévost 73
42.	Naissance du Programme d'assistance technique	C. Beeby 74

43.	Traduire les idéaux dans la réalité	A. Picasso	75
44.	Le Centre de documentation pour l'éducation	L. Fernig	77
45.	La musique entre en scène	L. H. Corèa	77

#### **Information du public, médias, publications** **78**

46.	Sandy Koffler et la création du Courier de l'UNESCO	P. Koffler	78
47.	La voix de l'UNESCO	P. Bordry	81
48.	Premiers jours du service de documents et publications:	E. Delavenay	82
49.	Diffuser les arts plastiques	J. Cuzelin-Guerret	83

#### **LES ANNÉES LUTHER EVANS ET VITTORINO VERONESE 1953-1961** **85**

50.	La division des statistiques, une innovation	P. Lengyel	85
51.	Les sciences sociales, parent pauvre à l'UNESCO	P. Lengyel	86
52.	De l'utilité des sciences sociales pour l'éducation de base	J.C. Pauvert	87
53.	L'information visuelle	J. Bhowanary, A. Vorontzoff	88
54.	Les débuts de la traduction russe	J. Samarine	89
55.	Le programme des stagiaires est lancé	A. Laidley	91

#### **LES ANNÉES RENÉ MAHEU 1961-1974** **91**

56.	Les conférences ministérielles: Addis-Abeba	R. Ochs	91
57.	Aux premiers jours de l'enseignement des sciences	A. Baez	92
58.	Les constructions scolaires	J. Beynon, R. Almeida	94
59.	Le temps de la décolonisation	H. Lopes	96
60.	L'hydrologie	M. Batisse	98
61.	L'homme et la biosphère (MAB) L'égalité entre femmes et hommes, un long chemin	M. Batisse	99
62.		M. Gerlach Nielsen	100
63.	Genèse de la Convention sur le Patrimoine	M. Batisse	101
64.	L'origine de l'Année internationale du livre	J. Behrstock	102

## **2.2 Les maisons de l'UNESCO à Paris** **104**

### **INTRODUCTION** **105**

### **PANORAMIQUE** **106**

65.	L'UNESCO a toujours été notre maison	G. Bolla	106
-----	--------------------------------------	----------	-----

### **A LA RECHERCHE D'UN SIÈGE PERMANENT** **111**

66.	Les fantômes du Majestic	H. Soukoff	111
67.	Le Siège naissance et croissance	Y. Leguen	112
68.	Installation près du Bois de Boulogne	M. Prévost, J. E. Godchot	114
69.	Où sur l'emplacement d'une caserne de pompiers	J. Thomas	115
70.	Une « cathédrale de Coventry »	R. Hoggart	115

### **AMÉNAGEMENTS** **116**

71.	Une installation de fortune	M. Prévost	116
-----	-----------------------------	------------	-----

#### **A propos des œuvres d'art** **116**

72.	Une décoration éclectique	Y. Leguen	116
73.	Un corridor prestigieux	M. Conil Lacoste	117
74.	Des œuvres ambiguës et subversives	C. Pearson	118
75.	Une nouvelle polémique	M. Prévost	118

<b>DÉMÉNAGEMENTS...</b>		<b>119</b>
76.	Les péripéties du Service du Logement	Y. Nouguiér 119
77.	Une forme de nomadisme	A. Willings-Grinda 120
78.	Une éternelle mouvance	F. Begouën-Demeaux 122
79.	Des collections... itinérantes	J. Cuzelin-Guerret 122

<b>ET ÉVÉNEMENTS</b>		<b>123</b>
80.	L'affaire des tourniquets	K. Chlebowska 123
81.	Enlevez-moi ce Giacometti	L.G. Marquès 124

### 3. LES TRAVAUX ET LES JOURS 125

#### 3.1 Premiers pas à l'UNESCO 126

##### INTRODUCTION 127

##### 1945-1955 128

###### La génération de la guerre 128

82.	La première recrutée	M. Conil Lacoste 128
83.	Une longue histoire d'amour	E. Delavenay 128
84.	Du maquis du Vercors à l'UNESCO	M. Prévost 130
85.	Aider au maintien de la paix	R. Bordage 131
86.	Un patriote tchèque en exil	M. Jarvinen 131

###### Les premiers spécialistes 132

87.	Un léger handicap	F. H. Potter 132
88.	Un musicologue aux Sciences sociales:	L. H. Corrêa 132
89.	Un pionnier de la radio	R. Keating 134

###### Entrer par la bande 134

90.	Aux Archives dans le secret des dieux	C. Chopelet 134
91.	Une « racheteuse » heureuse	J. Smith 135
92.	Comment l'architecture m'a ouvert les portes de l'UNESCO	J. Duquéroix 136

##### 1955-1965 137

###### Certains se sont longuement préparés 137

93.	Les origines de la vocation d'un jeune Helvétè	J.B. de Weck 137
94.	De l'OIT à l'UNESCO	R. Grauman 138
95.	Le fils d'un modeste paysan...	N. Chiappano 139

###### Experts missionnaires 140

96.	De boursier à fonctionnaire	M. Soler Roca 140
97.	Un matin, je me suis réveillé expert	N. Chiappano 142
98.	1958, première mission pour l'UNESCO	P. Maes 143

##### 1965-1980 143

###### Des itinéraires atypiques 143

99.	Rencontre avec la bête	A. Gillette 143
100.	L'idée folle d'entrer à l'UNESCO	K. Chlebowska 144

101.	1968, un extrémiste pacifiste de Stanford à l'UNESCO	T. Forstenzer	145
102.	De Bucarest à Abidjan	E. Reichmann	146
103.	Un jeune Monégasque découvre un monde inconnu	J. Boisson	148
<b>L'UNESCO recherche des spécialistes</b>			<b>149</b>
104.	Recruté par René Maheu	G. Vaideanu	149
105.	Entrer à l'UNESCO comme entrer en religion	Z. Zachariev	151
106.	Un journaliste américain recruté à Paris	J. Richardson	152

### **APRÈS 1980** **153**

107.	Mes années quatre-vingt à l'UNESCO	F. Begouën-Demeaux	153
108.	Les difficultés d'un journaliste	E. Bailby	154

## **3.2 La légende des origines** **156**

### **INTRODUCTION** **157**

### **PRÉHISTOIRE À LONDRES** **158**

109.	46-47 Belgrave Square	P.J. Bemberg	158
------	-----------------------	--------------	-----

### **L'ÎLE DES UNESKIMOS** **159**

110.	Un gentil petit pays	W. Zachau	159
111.	Une demeure accueillante, aimable et lumineuse	K. Chlebowska	159
112.	Une ambiance euphorique	J. M. Defaye	160
113.	Des Uneskimos	M. Prévost	161

### **CONVIVALITÉ ET DIPLOMATIE POUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES** **161**

114.	Je me souviens	B.O.D.	161
115.	Kovda ou Victor Abramovitch	E. Delavenay	163
116.	Un chef paternel	C. Chopelet	163
117.	Visite à l'improviste	C. Chopelet	163
118.	L'année de la Femme et la femme du thé	W. Zachau	164
119.	« No passengers »	E. Delavenay	164
120.	Comment affronter une crise de colère de sa secrétaire	L. Monzon A.	165
121.	Un personnel délicat à manier	E. Delavenay	165

### **BUREAUCRATIE CERTES, MAIS AVEC LE SOURIRE** **166**

122.	Le « Service œcuménique » quotidien pour l'UNESCO		166
123.	Olimpos oros organisera un tremblement de terre	E. M. Fournier d'Albe	167
124.	Puisqu'ils sont si stupides	W. Zachau	167
125.	Recensement des animaux au Siègè	Circulaire	168
126.	L'UNESCO, arche de Noé	Y. Nouguier	169

### **LE SENS DE L'IMPROVISATION** **171**

127.	Avec un peu d'ingéniosité	A. Vorontzoff	171
128.	Beckett comme dernier recours	E. Delavenay	171
129.	Un matériel inadapté	E. Delavenay	172

**L'EXALTATION DE PARTICIPER À UNE GRANDE ENTREPRISE 173**

130.	Une atmosphère enivrante	J. Behrstock	173
131.	L'enthousiasme qui nous animait	T. Grivet	173
132.	Une pléiade d'hommes de talent	J. Behrstock	173
133.	Des délégués d'exception	J. Berkeley	174

**UNE LEÇON D'HUMANITÉ 174**

134.	L'éloquence d'un vieux sage	J. Sviadoc	174
135.	Un sentiment de fraternité universelle	R. Hoggart	175

**3.3 Une action syndicale spécifique 176****INTRODUCTION 177****LES DÉBUTS ET LES ANNÉES CINQUANTE 178**

136.	Les premiers contrats: des conditions à préciser	H. Ravnholt	178
137.	Mercurie montre-il le chemin des enfers?	W. Farr	179
138.	De l'utilité des contrepouvoirs	W. Farr	179
139.	Le schisme de Florence	M. Prévost	180
140.	Une scission évitée à Paris	A. Gille	180
141.	Ajustement des salaires	M. Prévost	181
142.	Unis face à la chasse aux sorcières	A. Gille	182
143.	Les retombées du Maccarthysme	P. Henquet	183
144.	Le DG ne suit pas	M. Ennals	184
145.	Après la bataille	M. Prévost	184
146.	Questionnaire pour une enquête menée en 1958	AAFU	185

**LES ANNÉES SOIXANTE 186**

147.	Libertés syndicales	M. Prévost	186
148.	La sécurité d'emploi	M. Prévost	186
149.	Rome n'est plus dans Rome	W. Zyss	187
150.	Les balayeurs sont des hommes et des femmes	J. Hersch	189

**LES ANNÉES SOIXANTE-DIX 190**

151.	Mai... 1970 à l'UNESCO	K. Chlebowska	190
152.	Un printemps chaud	P. L. Vagliani	191
153.	Mes présidents et moi	L. Viger	192
154.	Entendu à une assemblée du personnel	AIPU	194
155.	La valse à deux temps de l'amiante	B. de Padirac	194

**LES ANNÉES QUATRE-VINGT 195**

156.	Quand les États violent le statut de la FPI	M. Prévost	195
157.	Les prémisses de la scission	G. Kutukdjian	196
158.	La scission consommée à Belgrade	Comité STA	197
159.	La scission consommée à Belgrade	Comité AIPU	198
160.	Vie syndicale et relations avec l'administration selon la STA	G. Nascimento	199
161.	Vie syndicale et relations avec l'administration selon l'AIPU	Consensus	200
162.	Entre l'espoir et l'inquiétude	Consensus	201
163.	La moitié du monde	G. Kutukdjian	201
164.	Quel bilan	F. Laporte	202

<b>4. AU TRAVAIL SUR LE TERRAIN</b>	<b>205</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>207</b>
165. Quand l'UNESCO était une superpuissance	J. Pernau 208
<b>4.1. Du Siège au terrain aller sans retour?</b>	<b>209</b>
166. Partir hors Siège	M. Prévost 209
167. Quand la bureaucratie s'en mêle	A. Gillette 209
168. Les plaisirs de la décentralisation	M. Höök 210
169. Le terrain, source d'inspiration	K. Chlebowska 211
170. Une alternance indispensable	K. Nhouyvanisvong 212
<b>4.2 Initiation, envol, atterrissage</b>	<b>213</b>
<b>Le Briefing</b>	<b>213</b>
171. Un briefing expéditif	P. Maes 213
172. Un briefing... de choc	S. Mutal 213
173. Un briefing de courtoisie	N. Chiappano 214
174. Un briefing sur le terrain	R. Bordage 215
175. Une mission en guise de briefing	K. Chlebowska 215
<b>Envol et en vol</b>	<b>216</b>
176. Des avions et des 4x4 d'époque	G. Bolla 216
177. Le baptême de l'air	M. Soler Roca 218
178. Henry Doré, l'éducateur volant	M. Egly 218
<b>Atterrissage</b>	<b>220</b>
179. Une nuit à l'aéroport	A. Pokrovsky 220
180. Un accueil prometteur	M. Prévost 220
181. Un accueil avec fanfare	N. Chiappano 221
182. Une journée mouvementée	M. Tabellini 221
183. Ni vu ni connu	R. Johnson 222
184. Aller et retour	J. Godchot 222
<b>4.3 Heurs et malheurs</b>	<b>223</b>
<b>La vie au quotidien</b>	<b>223</b>
185. Vivre comme des primitifs	M. Maurinas Bousquet 223
186. Une année, cela suffit!	R. Johnson 223
187. Une chaleur d'été	M. Prévost 224
<b>On savait se débrouiller</b>	<b>225</b>
188. Polyvalence	P. O'Nazel 225
189. De la pellicule exposée contre la malaria	L. Fernig 225
190. La machine à enseigner	P. Ferrot 225
191. Des pionniers des temps modernes	G. Fullerton 226
<b>Dangers réels et dangers imaginaires</b>	<b>227</b>
192. A dos de mulet	K. Chlebowska 227
193. Pannes, ponts coupés et brigands	M. Batisse 228
194. Au beau milieu d'une révolution	A.M. Schweighofer 229
195. Le canon d'une mitrailleuse sur le ventre	G. Bolla 231
196. Sir Julian Huxley et le « Lion de Juda »	A. Gille 232
<b>L'humour comme antidote</b>	<b>234</b>
197. Au voleur!	P. Ferrot 234

198.	Bonne chance pour votre stage	R. Keating	234
199.	Faites une fête	A. Gillette	235
200.	Florilège	M. Tabellini	236

**Communiquer... pour ne pas s'entendre** **237**

201.	L'incendie du Caire	J. Godchot	237
202.	Un compte rendu trop fidèle	A. Pokrovsky	237
203.	Apprendre la langue locale	Opinion	238
204.	Une Suédoise apprenant le hindi à une Tamoul	M. Höök	238
205.	« The son of a bitch is five »	G. Bishop	238

**4.4 Humain, trop humain** **240**

**Nationaux, internationaux, bilatéraux** **240**

206.	Qui veut l'innovation? Qui fait de l'obstruction?	M. Soler Roca	240
207.	A quoi servent les nationaux	A. Gnali	242
208.	Enseignants étrangers et experts de l'UNESCO	G. Bishop	244
209.	La difficulté d'être étranger	M. Höök	245
210.	La faune internationale des experts	J. C. Pauvert, M. Egly	246

**Une leçon d'humanité** **247**

211.	Merci à l'UNESCO	Z. Zachariev	247
212.	L'éducation d'une femme vaut bien un cochon	K. Chlebowska	247
213.	Comme un sage éléphant	M. Tabellini	247
214.	Le langage du cœur	J. Pernau	248

**Trois portraits en clair obscur** **248**

215.	Dragoljub Najman	N. Chiappano	248
216.	Dona Milagros	J. Pernau	250
217.	Arthur Frans	M. Maurinas Bousquet, J. Pernau	252

---

**5. APRÈS L'UNESCO** **257**

**5.1 L'association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO** **258**

<b>La genèse</b>	<b>259</b>
<b>L'association aujourd'hui</b>	<b>259</b>
<b>Au service des retraités</b>	<b>260</b>
<b>Le groupe Miollis</b>	<b>260</b>
<b>LIEN</b>	<b>261</b>
<b>Le Club Histoire</b>	<b>262</b>
<b>Publications de l'AAFU</b>	<b>266</b>

**5.2 L'Esprit continue à souffler** **268**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>269</b>
<b>DES ENGAGEMENTS QUI PERDURENT – UN APERÇU ÉLOQUENT</b>	<b>270</b>
<b>Toujours l'UNESCO</b>	<b>270</b>
<b>Dans d'autres instances internationales</b>	<b>272</b>
<b>En représentation auprès de l'UNESCO ; dans les organes directeurs</b>	<b>273</b>
<b>Retour au pays</b>	<b>274</b>

<b>Du côté des ONG, du monde non gouvernemental</b>	<b>274</b>
<b>Prix et récompenses</b>	<b>275</b>
<b>TANT D'AUTRES INITIATIVES PERSONNELLES</b>	<b>276</b>
218. Afghan aid	J. Beynon 277
219. La retraite vue de Kaboul	R. Aujame 278
220. Une fondation pour l'alphabétisation des jeunes sourds	Jan de Bosch Kemper 280
221. Assistance à l'intégration des enfants démobilisés	André Lokisso 281
222. Une bibliographie mondiale sur l'alphabétisation et l'éducation des adultes	Ali Hamadache 282
<b>DANS L'ADVERSITÉ, UN SOUTIEN SANS RÉSERVE À L'UNESCO</b>	<b>284</b>
223. Travailler au retour du Royaume Uni Aux États-Unis, du côté de chez John E. Fobes	Ruth Lazarus 284 285
<hr/> <b>ANNEXES</b>	<b>287</b>
<b>A propos des contributeurs</b>	<b>288</b>
<b>Sources bibliographiques</b>	<b>299</b>

## « AFIN DE MIEUX SE COMPRENDRE... »

## AVANT PROPOS

L'ACTE constitutif de l'UNESCO s'en remet aux hommes et aux femmes du monde entier afin d'accomplir le mandat qu'il énonce : « établir la paix... sur le fondement de la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité ». Il énonce en effet la conviction profonde que « le développement et la multiplication des relations entre les peuples en vue de mieux se comprendre et d'acquérir une connaissance plus précise et plus vraie de leurs coutumes respectives », est le meilleur moyen d'« élever les défenses de la paix dans l'esprit des hommes ».

La mission de l'UNESCO dépend donc essentiellement des hommes et des femmes qu'il lui appartient d'éveiller à ses enjeux.

Les récits d'anciens fonctionnaires, réunis, choisis et présentés par l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO est ainsi une contribution de tout premier ordre à l'intelligence intime de ce que fut vraiment l'UNESCO au long des soixante premières années de son existence. Soixante ans est l'âge canonique de la retraite, l'âge où les retraités sont fêtés. Le livre que voici témoigne de ce que ce temps par excellence du passage d'une époque dans une autre est celui du passage de témoin, de la part de témoins qui ne sont pas de passage, mais demeurent, de plein exercice, habitants de la maison de l'UNESCO.

En lisant ces souvenirs attachants, souvent curieux, on apprendra beaucoup sur l'histoire vraie et méritoire de l'UNESCO, mais on aura surtout le plaisir et la fierté de côtoyer des personnalités de valeur, dont la contribution à l'Organisation a beaucoup participé à en tisser l'étoffe précieuse.

**Koïchiro Matsuura**

Directeur général

C'EST avec grand plaisir que je préface ce livre de souvenirs, préparé par l'AAFU, l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO.

## PRÉFACE

Il vient couronner la participation des anciens au Colloque international sur soixante ans d'histoire de l'UNESCO, tenu en novembre 2005. Notre association y a contribué par deux actions convergentes : en organisant une table ronde consacrée au témoignage des anciens fonctionnaires, et en chargeant son Club Histoire de préparer cet ouvrage. Elle poursuivra son engagement en collaborant au projet d'histoire orale qui doit se continuer jusqu'en 2010. L'implication dans toutes ces initiatives est caractéristique du rôle de plus en plus actif que jouent les retraités dans la vie sociale et plus spécialement du vif attachement des anciens fonctionnaires de l'UNESCO pour l'Organisation à laquelle nombre d'entre eux ont donné le meilleur d'eux-mêmes. Cet aspect fait l'objet du dernier chapitre de cet ouvrage.

Ce livre a été longuement mûri. Déjà à l'occasion du cinquantième anniversaire, l'AAFU s'était proposé de recueillir les souvenirs des anciens afin d'en faire un volume. Faute d'avoir pu rassembler un nombre suffisant de textes, ce projet n'avait pas abouti et nous nous étions alors limités à publier les meilleures contributions dans un numéro spécial 50<sup>e</sup> anniversaire de LIEN, paru en 1996. C'est à la suite de ce numéro qu'ont été créées dans notre bulletin plusieurs rubriques consacrées aux témoignages sur le passé lointain ou plus récent de notre Organisation et sur la vie au Siège et hors Siège. Toutefois le projet de publier un ouvrage plus complet n'avait jamais été abandonné ; il a refait surface, il y a deux ans, une fois la perspective du Colloque confirmée.

Dès lors, il a paru logique d'en confier l'élaboration au Club Histoire, qui rassemble au sein de notre Association les collègues soucieux de préserver notre commun passé. Dès 2004, le Club Histoire s'est attaqué, à la redoutable tâche de réunir le matériau, de sélectionner des textes et de les structurer, puis de débattre du plan lors de nombreuses réunions, pour enfin trouver, après moult variations et transformations, ses contours définitifs dans le recueil que j'ai l'honneur de présenter. Nino Chiappano en a été le maître d'œuvre, en intime et constante concertation avec Étienne Brunswic, Sorin Dumitrescu, Georges Kutukdjian et Anne Willings-Grinda. Ils ont été épaulés techniquement, jour après jour, par l'irremplaçable assistance d'Agnès Van den Herreweghe, conseillés et stimulés par un groupe éditorial constitué au sein du Club Histoire ; les projets de chapitres ont été revus par un comité de lecture formé de membres de l'association qui se sont portés volontaires. Au nom de l'AAFU, qu'il me soit permis de les remercier tous chaleureusement.

Si cet ouvrage est collectif par sa genèse et sa maturation, il l'est encore plus parce qu'il rassemble une centaine de contributions de collègues, aux différents niveaux de la hiérarchie, du Directeur général à la secrétaire. Beaucoup d'entre eux nous ont quittés et cette publication leur rend un hommage mérité; de nombreux autres se sont découvert des talents de chroniqueurs et leur enthousiasme ne s'est pas tari, puisque l'AAFU continue à recevoir des témoignages qui seront publiés dans LIEN, soigneusement engrangés en vue du soixante-quinzième anniversaire. A côté de ces pages à dominante anecdotique, des essais plus substantiels, portant sur divers aspects du programme de l'UNESCO – l'alphabétisation, l'énergie, la culture, l'eau, les droits de l'homme, etc. – ont été spécialement rédigés pour l'occasion et donneront lieu à une autre publication.

C'est dire que cette entreprise a donné un coup de fouet à notre créativité collective. Si soixante ans c'est pour beaucoup l'âge de la retraite, pour l'UNESCO et la troisième génération de fonctionnaires, la génération actuelle, ainsi que pour la quatrième, la génération montante, c'est l'occasion de rechercher dans le passé des éclairages sur le présent et le futur.

Je ne puis terminer sans remercier aussi la Direction générale de l'UNESCO et Madame Françoise Rivière, le responsable de l'organisation du sixantième anniversaire, Philippe Ratte ainsi que Jens Boël, le chef archiviste pour leurs encouragements et leur soutien continu.

**Yolaine Nouguier**

Présidente de l'AAFU

---

\*Autres membres du groupe éditorial et du comité de lecture :

Gail Archibald, Gérard Bolla, Michel Bourgeois, Nadine Chauveau, Krystyna Chlebowska, Acher Deléon, Claude Fabrizio, Merete Gerlach-Nielsen, Robert Grauman, Ali Hamadache, Françoise Laporte, Jean Millérioux, Yolaine Nouguier, René Ochs, Edgar Reichmann, Jacques Richardson, Lisbeth Schaudinn, Witold Zyss.

**A**L'OCASION du soixantième anniversaire de l'UNESCO, les anciens fonctionnaires se devaient de faire entendre leur voix. Non par suffisance de vétérans – la longévité n'est pas, en soi, un grand mérite – ni même par fierté d'anciens combattants – un sentiment légitime sans doute, pas toujours fécond – mais tout simplement parce qu'ils ont voulu offrir un témoignage que personne d'autre ne saurait porter.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Témoignage de remémoration, à une époque où les traces d'un passé glorieux sont menacées d'effacement / Témoignage de fidélité, à une époque où l'attachement au travail est miné par les incertitudes de la précarité / Témoignage, enfin, d'espérance, à une époque où le désenchantement étouffe la confiance dans l'avenir et décourage l'engagement militant.

L'appartenance à l'UNESCO a été pour beaucoup une militance. Bien plus qu'une profession, une vocation. Pour certains, même, une mission. C'est de tout cela que les « anciens » de l'UNESCO entendent parler: d'un côté, en racontant ce qu'ils ont été et ont fait du temps de leur service actif; de l'autre, en décrivant ce qu'ils sont et ce qu'ils font depuis qu'ils sont retraités.

Les textes réunis dans *l'UNESCO racontée par ses Anciens* sont pour la plupart extraits d'articles publiés dans les périodiques qui ont accompagné, le long des décennies, les fonctionnaires [*Mercur*e, *Opinion* et *Consensus* pour les actifs, *Lien* pour les retraités] enrichis à l'occasion par un recours à leurs mémoires ou leurs autobiographies. Il s'agit donc d'écrits de circonstance, rédigés souvent à chaud, en situation, et de cette origine ils gardent la spontanéité, la nonchalance, souvent la bonne humeur, plus rarement l'indignation. Dans l'ensemble, ils ont la grâce légère de l'anecdote: traversés par des sentiments vaguement crépusculaires de tendresse et de nostalgie, mitigés par le sourire de l'ironie, ils sont, si l'on peut dire, le fellinien « *Amarcord* » des anciens de l'UNESCO.

Pour dire la manière dont ces extraits ont été choisis et rassemblés, deux analogies peuvent aider; la mosaïque et la rhapsodie:

- *la mosaïque*: des tesselles aux formes et aux couleurs disparates, mais qui habilement disposées peuvent composer des images harmonieuses – paysages ou portraits. Dans notre cas, un « portrait de synthèse » du fonctionnaire international que collectivement nous fûmes; certes, pas complètement représentatif de l'ensemble des personnages qu'il évoque, mais suffisamment polyédrique pour esquisser une physionomie vraisemblable des premières générations de fonctionnaires de l'UNESCO.

- *la rhapsodie* : un assemblage de fragments épars, récits ou chants créés au long des années par des auteurs éloignés dans le temps et dans l'espace, mais ayant tous en commun la même source d'inspiration, la même référence affective. Gisement qui risque de demeurer informe ou chaotique, jusqu'au jour où un rhapsode, fidèle à son nom, ne les « couse ensemble », en fasse ressortir une composition chorale qui leur donne ligne et structure, les dispose en un récit cohérent. Une « autobiographie collective » de la petite communauté des anciens de l'UNESCO – le « rhapsode » étant, collégialement, le comité éditorial et le groupe d'amis qui l'ont aidé à lire, relire, sélectionner, combiner, structurer le recueil jusqu'à sa version finale.

Cela étant, à aucun moment les éditeurs n'ont prétendu faire œuvre d'historiens. Ils savent pertinemment que mémoire n'est pas histoire, bien que l'une ne puisse subsister sans l'autre. Toutefois, s'ils sont conscients des limites de leur apport, ils ambitionnent aussi, à leur manière et en toute modestie, de lutter contre l'amnésie qui guette l'Institution : car l'anecdote peut, elle aussi, devenir, au travers des petits riens qu'elle relate, une « source » évocatrice d'états d'âme et d'atmosphères qu'aucun autre document ne saurait faire revivre, et restituer ainsi l'esprit caché d'un événement ou d'une époque.

Qu'il soit permis maintenant de rendre un peu plus explicites l'architecture de l'ouvrage et le sens du parcours qu'il propose.

Au commencement, c'est par rapport à l'Institution qui l'engage et qui le légitime, que le fonctionnaire international se définit. Or, l'Organisation, communément réputée « internationale », est intrinsèquement « intergouvernementale », et, comme telle, ne peut qu'être le terrain de négociations de nature politique. Cette ambivalence, source de contradictions entre sa vocation universaliste et l'inévitable partialité des pressions qu'elle subit, pèse fatalement sur le fonctionnaire international lui-même, au risque d'affecter son statut et en particulier le principe d'indépendance sur lequel sa déontologie se fonde (*Première partie, L'UNESCO et le politique*).

Quoiqu'il en soit, l'Institution a une mission à remplir, un idéal à concrétiser : « Les idées ont des mains et des pieds » (Hegel). Dès lors, l'Organisation évolue comme un « work in progress » une entreprise humaine en devenir, qui se façonne sous la double impulsion des initiatives de ses créateurs et des hasards des circonstances : un faisceau de facteurs qui agissent aussi bien sur ses structures et ses programmes que sur les demeures qui les abritent (*Deuxième partie, Une idée qui prend corps*).

Si les orientations générales émanent des directives de la Conférence générale, leur mise en œuvre est confiée aux hommes et aux femmes qui, Directeur général en tête, constituent le Secrétariat. On passe ainsi de la potentialité des intentions à la réalité de l'acte, observée sous l'angle de la complexité – la richesse, mais aussi les tensions

– des relations entre personnes appelées à travailler ensemble. L'idéalisation du recul compose de ce passé lointain un livre d'images, mais ne peut ignorer le revers de la médaille: les revendications d'un personnel qui – c'est là sa singularité – lutte non seulement pour améliorer ses conditions de vie et de travail, mais aussi, sinon plus, pour défendre la mission éthique de l'Organisation (*Troisième partie, Les travaux et les jours*).

Pendant que tout cela se passe au Siège, l'aile marchante est ailleurs, sur le terrain, avec les experts opposés aux contraintes sévères mais passionnantes de la lutte contre le sous-développement. Le terrain: champ d'expériences révélateur; miroir dans lequel se reflète toute la complexité – les lumières comme les ombres – de la nature humaine confrontée à des situations limites (*Quatrième partie, Au travail sur le terrain*).

Enfin, le jour arrive où les rapports contractuels du fonctionnaire avec l'Organisation prennent fin. La retraite, on n'y échappe pas; mais très souvent, et chez la plupart des « ex », reste un attachement affectif et idéal, un sentiment d'appartenance qui continue à agir comme source d'inspiration pour des engagements citoyens, humanitaires, culturels, ou bien même officiels, que ce soit à l'intérieur de l'Association des anciens, ou dans le cadre encore et toujours de l'UNESCO, ou dans celui des multiples organisations bénévoles qui émergent de la société civile (*Cinquième partie, Après l'UNESCO*).

Nous avons évoqué les limites de ce travail. Par delà celles, évidentes, inhérentes au caractère subjectif des témoignages, d'autres manques affectent la consistance de ce recueil: avant tout, le fait qu'il soit pour l'essentiel l'expression des premières générations de retraités et d'un éventail très restreint du personnel. On notera la rareté des contributions de fonctionnaires qui ont pris leur retraite récemment; tout comme aussi rares sont les témoignages de femmes, de personnels originaires de certaines parties du monde ou de la catégorie des services généraux.

Pourquoi tant de difficultés à susciter, à obtenir, la participation de ces collègues? Ces absences ne sont-elles pas symptomatiques d'une coupure entre les diverses générations de fonctionnaires, entre les diverses catégories de personnel, entre les ressortissants des diverses aires culturelles? Mais s'il en est ainsi, ne sont-elles pas le signe d'une défaillance, d'une cassure intérieure qui, si elle inquiète l'Association des anciens, soucieuse d'assurer la relève, devrait à plus forte raison interpellier les responsables actuels et futurs de l'Organisation?

Une autre limite d'importance n'échappera pas au lecteur avisé: la circonspection, pour ne pas dire l'hésitation, avec laquelle, sauf exception, les anciens ont frôlé les questions « délicates », relatives aux contradictions internes – essentiellement de

nature politique – auxquelles notre Organisation – tout comme les autres institutions du système – n'a pu se soustraire. Suffit-il de se dire que la mémoire des anciens préfère s'enfermer dans le cocon ouaté du vécu personnel, ignorant par conséquent les grands événements du monde? Ou faut-il plutôt imputer cette réticence au « devoir de réserve » qui astreint tous les fonctionnaires, même après le service, à la plus discutable discrétion, racine d'une autocensure qui affectera fatalement la liberté de recherche des historiens?

On voit par-là comment cet ouvrage peut, malgré l'innocence de ses intentions, devenir un déclencheur d'inquiétudes fertiles, et proposer ainsi des pistes de réflexion et d'investigation à tous ceux qui s'intéressent non seulement au passé, mais aussi au présent et, pourquoi pas ?, au futur de l'UNESCO.

Le présent, parlons-en. La dernière partie de cet ouvrage tourne la page du passé et s'ouvre sur une rubrique de l'actualité. Elle montre comment de nombreux « anciens », loin de ressentir la retraite comme un décrochage, un repli, la vivent plutôt comme une « jubilation » – géniale expression de la langue espagnole – et continuent de s'inspirer des idéaux de l'UNESCO, en faisant acte de présence active dans leur époque, qu'ils soient engagés dans la création individuelle, ou dans le dialogue solidaire au sein de leur Association, ou dans l'une ou l'autre des nobles entreprises culturelles et humanitaires dont la société civile est si féconde de nos jours. Cette dernière partie de l'ouvrage est, naturellement, beaucoup plus réduite que la partie rétrospective, et c'est normal : la portion d'existence que nous laissons derrière nous est sans comparaison plus longue que la petite parcelle de notre présent, mais celle-ci n'est pas nécessairement moins riche et excitante.

Il faut maintenant répondre à une interrogation qui plane tacitement depuis le début : *Cet ouvrage, à qui s'adresse-t-il?* Une première réponse est facile : que ce recueil soit d'abord un lieu de retrouvailles de vieux complices, qui se rassemblent dans le champ de la page pour évoquer leur jeunesse, c'est une évidence qui n'a pas à être prouvée. Mais encore? Les interrogations soulevées auparavant indiquent sans ambages les deux autres « cibles » auxquelles ce livre entend s'adresser explicitement : d'une part, les sphères dirigeantes de l'Organisation ; d'autre part, le réseau de chercheurs qui se constitue dans le sillage du projet *Histoires de l'UNESCO* lancé lors du Colloque du 60<sup>e</sup> anniversaire de novembre 2005 – colloque qui a salué le rôle d'initiateur joué par les anciens dans le déclenchement de ce projet.

Et puis, il y a les jeunes fonctionnaires, ceux qui nous ont succédé dans notre Maison commune. C'est à eux que nous offrons ces « fragments de mémoire », avec l'espoir de jeter une passerelle entre les générations, de réduire la distance qui les éloigne

chaque jour un peu plus de nous – non pas de nos personnes, qui comptent peu, mais de la vision que nous avons eue de la mission de l'UNESCO dans le monde.

Ce désir d'un échange avec les jeunes est le ressort d'un projet, de lucidité et de survie : car – Rousseau nous enseigne – c'est la mémoire qui fait l'identité, aussi bien des individus que des institutions, et c'est la conscience identitaire qui fonde le sentiment d'appartenance. Peut-on parler de nos jours d'une « identité » unesquienne ? Comment éprouver un sentiment d'appartenance s'il n'y a pas de mémoire, soubassement de la continuité ?

Enfin, notre ouvrage a aussi l'ambition, peut-être téméraire, de sortir du petit jardin clos du fonctionariat onusien et unesquien, pour toucher un public plus large, les lecteurs à l'intelligence ouverte et à la curiosité éveillée. A ces lecteurs, désireux d'aller au-delà des lieux communs, nous voudrions montrer que nous n'avons pas été une caste de mandarins privilégiés, ni une corporation de technocrates bornés, mais un compagnonnage d'artisans de bonne volonté, engagés dans une aventure à la fois intellectuelle et morale digne d'être racontée.

**Nino Chiappano**

pour le Club Histoire

# **L'UNESCO ET LE POLITIQUE**

**1.1 L'UNESCO et les États Membres,  
une relation ambivalente**

**1.2 Servitude et grandeur de la fonction  
publique internationale**

## **1.1**

# **L'UNESCO ET LES ÉTATS MEMBRES, UNE RELATION AMBIVALENTE**

**L**ES « crises » qui ont ponctué son existence, comme les reproches de « politisation » qui lui ont été souvent adressés, ont occulté une vérité première, à savoir que l'UNESCO est, et ne peut qu'être, une institution politique.

Elle l'est dans son fondement même, étant dès l'origine une Organisation « intergouvernementale » – et qui dit gouvernement, dit politique. Elle l'est, également, de par la nature des domaines de sa compétence : éducation, science, culture, communication, qui, étant parmi les activités humaines les plus ouvertes sur la société civile et donc les plus sujettes aux exigences sociales, postulent en amont des choix de nature politique.

C'est justement cette position de l'UNESCO, placée de par sa mission à la convergence des luttes de pouvoir avec les activités de l'esprit, qui fait à la fois sa grandeur et sa vulnérabilité, et qui explique en bonne partie le caractère dramatique de son histoire.

Les interprétations contradictoires des buts définis dans l'Acte constitutif remontent aux origines mêmes de l'Organisation. Dans l'historique de l'Organisation qui ouvre « Dans l'esprit des hommes », publiée dans le contexte du vingtième anniversaire, Gian Franco Pompei, alors président du Conseil exécutif notait « ... l'UNESCO avait à faire face à des antinomies inhérentes à sa conception et à la nature des choses. L'antonomie fondamentale opposait la culture libre à l'organisation planifiée ». Julian Huxley, qui devait devenir le premier Directeur général, estimait quant à lui que l'UNESCO avait besoin « de fonder son action sur une philosophie, une hypothèse de travail qui tende à expliquer les buts et les fins de l'existence humaine et qui puisse dicter, ou tout au moins suggérer, une prise de position devant les différents problèmes ».

Devant la diversité des idéologies et des croyances, le principe d'une philosophie commune, qui serait celle de l'UNESCO, ne fut pas retenu. Dès la deuxième session de la Conférence générale à Mexico, en 1947, et avec beaucoup de réalisme, Jacques Maritain, philosophe français, fondateur de la revue *Esprit*, s'élevait contre ceux qui cherchaient à imposer à l'UNESCO « un dénominateur commun doctrinal ». « Il n'y a

## INTRODUCTION

plus de bases communes, si profond que l'on creuse, pour la pensée spéculative. Précisément parce que l'UNESCO est une finalité pratique, l'accord des esprits peut s'y faire spontanément, non pas sur une même conception du monde, mais sur l'affirmation d'un ensemble de convictions dirigeant l'action. C'est peu sans doute ; c'est assez cependant pour entreprendre une grande œuvre ».

Les débats entre les tenants d'une conception éthique et philosophique et les partisans d'une action pratique se sont poursuivis tout au long de l'histoire de l'UNESCO.

La dernière Conférence générale de l'UNESCO en 2005 s'est trouvée engagée dans un grand débat pour l'adoption de la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité culturelle ». N'était-ce pas la preuve, une fois de plus, d'une inextricable imbrication entre culture et politique ?

Les témoignages qui suivent, rédigés à la lumière du principe de réalité, éclairent l'ambivalence génétique de notre Institution, et expliquent pourquoi et comment son chemin est systématiquement menacé par les déchirements de la contradiction. Ils sont portés par d'anciens collègues qui, ayant été très proches du centre du pouvoir, ont vécu de près – « from within » comme le dit l'un d'eux – la dynamique institutionnelle de l'Organisation, ses tensions et ses péripéties.

Le lecteur s'étonnera sans doute de ne trouver parmi ces extraits qu'une seule référence à l'une des grandes « crises » politiques qui ont secoué l'Organisation, celle qui concerne le retrait des États-Unis et du Royaume Uni, alors que sont ignorées, pour ne citer que les plus retentissantes, les polémiques concernant Israël ou la sortie de l'Afrique du Sud. Or, il est nécessaire de rappeler ici que cette publication n'est pas un livre d'Histoire, mais simplement un recueil de témoignages, et que par conséquent les lacunes éventuelles sont dues tout banalement au fait que les anciens n'ont rien écrit sur ces sujets ou plutôt, que nous n'en avons pas trouvé trace dans le corpus de mémoires dont nous disposons.

## A L'ORIGINE, UN DILEMME

1

### Un cadre démocratique pour la coopération

*Walter H.C. Laves (original anglais)*

[...] La création de l'UNESCO en 1945 avait tout naturellement sa place parmi les initiatives prises après la guerre pour élaborer un cadre démocratique où la coopération internationale puisse s'organiser. Elle constituait en un sens la mise en pratique d'une longue tradition de réflexion sur les rapports de l'éducation, de la science et de la culture avec la politique et les problèmes de la société – tradition qui avait produit, au cours de l'histoire, la conception romaine de la philosophie, le concept de république des lettres propre à la Renaissance, ainsi que les échanges universitaires et scientifiques du XVII<sup>e</sup> siècle. Il semblait à la fois logique et nécessaire de s'attaquer aux problèmes du monde dans les domaines de l'éducation et de la culture, et de mobiliser les ressources dont il disposait dans ces domaines pour instaurer une communauté pacifique des Nations Unies.

2

### Deux types d'organisation opposés

*Richard Hoggart (original anglais)*

[...] Au moment de la fondation de l'UNESCO, on a proposé deux types d'organisation opposés. Pour les uns, la nouvelle Organisation aurait ressemblé à l'Institut international de coopération intellectuelle : un forum d'échanges internationaux de très haut niveau, des discussions objectives, soustraites dans la mesure du possible aux considérations et aux pressions politiques. Pour les autres, l'Organisation devait être un organisme intergouvernemental, c'est-à-dire financé par les États membres. Il est possible d'exposer simplement les principaux arguments. Le premier type d'organisation pourrait conserver plus facilement son haut niveau intellectuel, son objectivité et son indépendance, mais au prix d'un développement limité et de l'isolement : d'un développement limité parce que les États le financeraient à contrecœur, et de l'isolement parce que les principaux dirigeants politiques ne lui accorderaient pas beaucoup d'importance. Il serait condamné à rester indéfiniment à l'écart, dans une élégante mais obscure stérilité. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à l'Institut, ainsi que Roger Caillois l'a noté dans une allocution prononcée aux funérailles de René Maheu, de l'UNESCO, en décembre 1975 :

*« Au début, l'UNESCO tenait encore beaucoup de l'Institut international de coopération intellectuelle, dont elle était l'héritière : il s'agissait, plutôt que d'une organisation efficace, d'une société des esprits à laquelle appartenaient des personnalités comme Salvador de Madariaga, Paul Valéry, Albert Einstein, Sigmund Freud et bien d'autres. Ils entamaient entre eux de prestigieux dialogues, une correspondance d'une grande élévation, mais qui n'avaient guère de prise sur la réalité des choses. »*

Une organisation de type intergouvernemental courrait constamment le risque d'être instrumentalisée par différents États ou par un « bloc » d'États. En revanche, elle disposerait probablement d'un budget assez considérable pour mener beaucoup d'activités utiles. Elle



serait intimement associée à des responsables politiques chargés de questions importantes. Son action dans des domaines tels que la population, les droits de l'homme ou l'environnement la mettrait dans une position intermédiaire, délicate mais intéressante. Elle serait comme une boîte de dérivation reliant deux câbles électriques branchés respectivement sur les États et sur le plus haut savoir théorique et scientifique. Elle exposerait librement et honnêtement ce savoir et en favoriserait l'application aux problèmes transnationaux, bien que les États n'acceptent pas toujours les connaissances qui vont à l'encontre de leurs préjugés, de leurs intérêts du moment ou de leur idéologie. [...]

Deux principes sont au cœur de l'Acte constitutif : la libre poursuite de la vérité objective et le libre échange des connaissances. Mais il n'est pas dans la nature des États de croire à de tels principes ; ils ont plutôt tendance à les trouver suspects et même (dans bien des cas) gênants. [...] Cela met en évidence un autre paradoxe des relations de l'UNESCO avec les États membres. L'Acte constitutif exige une ferme adhésion à ces deux principes. Mais les États se comportent généralement de façon pragmatique ; ils acceptent des compromis et sacrifient, au besoin, les principes de l'objectivité et de la libre circulation des idées ; ils sont foncièrement relativistes. Dans les relations internationales, ils poursuivent généralement des objectifs particuliers, à court ou à long terme ; ils poursuivent ces objectifs séparément ou collectivement, au sein de « blocs » ; ils les poursuivent de façon réfléchie et pragmatique. Ils tendent par conséquent à considérer tous les éléments extérieurs comme des « instruments » au service de leurs ambitions. L'UNESCO ne poursuit, de ce point de vue, aucun objectif pratique ou stratégique. Elle est animée par de nobles idéaux et ne se laisse pas facilement transformer en simple instrument. L'eau et l'huile ne se mélangent pas. L'Acte constitutif contient une série d'affirmations générales relatives à la nature de l'organisme créé par l'ensemble des États, ainsi qu'aux obligations des États à l'égard de cet organisme ; il a pour but de garantir l'intégrité morale de l'organisme ainsi créé, qui ne doit pas devenir l'instrument d'une puissance extérieure. Les fonctionnaires de l'UNESCO ont parfois l'impression de vivre sur un territoire sans défense, pavé de bonnes intentions illimitées, cerné par des organismes animés d'intentions différentes, plus pratiques, plus précises et plus puissantes.

3

### **L'UNESCO doit-elle avoir une « idéologie » ?**

*Jacques Havet*

Compte tenu de son mandat et du domaine de sa compétence, comment l'Organisation naissante aurait-elle pu ne pas s'intéresser, et de manière primordiale, à la réfraction des facteurs sociaux et internationaux de tous ordres dans la conscience ou dans le subconscient des intéressés ?

[...] A la Conférence de Londres, Léon Blum qui représentait la France, faisait surgir une question cruciale et qui n'a pas fini d'occuper les esprits, en montrant, sur l'exemple de l'Allemagne hitlérienne, comment, même lorsqu'elles ont atteint leur plus haut degré de développement, « l'éducation, la culture au sens le plus étroit du terme, et la science elle-même, peuvent être retournées contre l'intérêt commun de l'humanité. Il ne suffisait donc pas, selon lui, d'en assurer la promotion et d'en renforcer les moyens. « Il faut – proclamait-il

– les orienter franchement vers cette idéologie de démocratie et de progrès, qui est la condition psychologique, l'élément psychologique de la solidarité internationale et de la paix ». Ainsi, l'expérience encore toute fraîche de la lutte contre les forces destructrices de la démocratie et de la civilisation incitait-elle à une subordination résolue des progrès de l'éducation, de la culture et de toutes les formes de la vie de l'esprit, jusqu'à l'activité scientifique même, à une visée et à une exigence éthiques, liées à une « idéologie de démocratie et de progrès ».

[...] Suffisait-il d'apporter à tous le bénéfice de l'instruction et de mettre à nu le peu de fondement et la nocivité des préjugés qui divisent les peuples pour éviter à coup sûr le retour de semblables égarements? Ou bien faudrait-il que l'UNESCO s'attache à élaborer et à propager une « idéologie »? [...] Dans la seconde hypothèse, comment concilier ces fonctions d'orientation des activités de l'esprit avec le respect actif, la protection et l'encouragement de ces droits de l'homme que sont la liberté de pensée, de conscience et d'examen, la poursuite sans entraves de la vérité et du savoir, qui sont inhérents à l'esprit de démocratie et nécessaires même à ce « progrès » évoqué comme une valeur suprême?

[...] Si l'énoncé de ses finalités ultimes assigne à l'Organisation une haute et ambitieuse mission d'ordre éthico-politique, les fonctions qui lui sont attribuées au paragraphe 2 de l'Article premier [...] ressortissent essentiellement à l'ordre des tâches traditionnellement – et sans doute un peu sommairement – qualifiées de « techniques ». [...] L'ensemble organisé de ces fonctions apparemment neutres est placé indubitablement sous le signe d'une finalité d'ordre moral et politique, qui confère à chacune d'elles son sens.

4

## Un choix ambigu, ou...

*Chikh Bekri*

Après bien des interventions et des rapports souvent remarquables par la finesse de l'analyse, par les préoccupations exprimées et par la vision de l'avenir, le choix se porta sur la création d'une institution interétatique à caractère politique et éthique. [...] Cette construction intergouvernementale hybride, qui a fait dire à Benedetto Croce que l'UNESCO était une entreprise erronée, est d'un équilibre fragile dans lequel le politique a naturellement le dernier mot. Ce montage subtil aurait pu survivre tant bien que mal dans une société sans secousse qui reconnaît la prééminence de l'esprit et honore ses savants. Mais dès qu'il y eut conflit d'intérêts, confrontation idéologique, tension régionale ou internationale, guerre locale ou crise nationale, cette délicate construction fut ébranlée. Dans bon nombre d'États intellectuels, quand il ne faisait pas lui-même les frais d'un pouvoir musclé, cédait vite le pas au politique, quand ce n'était pas au militaire. Il se retirait alors dans sa tour d'ivoire, parfois il faisait le dos rond ou encore il était contraint, s'il n'acceptait de flatter le pouvoir, de croupir dans ses geôles.



[...] Chaque fois que l'on parle d'activités intellectuelles on se heurte au même dilemme : s'agissant de l'éducation, de la science et de la culture, c'est-à-dire de domaines primordiaux pour la vie d'une nation, un pays ne peut s'en remettre totalement à ses intellectuels qui n'ont aucun pouvoir de décision, légalement aucune responsabilité devant leurs concitoyens, ni les moyens du pouvoir politique. Mais celui-ci qui est omnipotent lorsqu'il s'agit du choix et de la mise en œuvre des projets techniques dans ces domaines, risque aussi, s'il est trop exclusif ou trop interventionniste, d'aliéner ou de tarir la capacité de réflexion et de création de l'esprit.

## L'UNESCO EST, ET NE PEUT QU'ÊTRE, UNE INSTITUTION POLITIQUE

5

### **Quelle étrange illusion !** *Jean Thomas*

L'UNESCO allait être une association d'États, engagés aux termes d'une Convention, à la réalisation commune d'une politique délibérée et adoptée en commun, dans le domaine de l'éducation, la science et la culture en vue de maintenir entre eux la paix et la sécurité. On voit donc quelle erreur commettent ceux qui, faute d'une connaissance suffisante des dispositions qui régissent l'UNESCO, croient reconnaître en elle une institution d'étude et de recherche ou une entreprise humanitaire comme la Croix rouge internationale... [...] Mais ceux qui prétendent que l'éducation, la science et la culture ne sont pas un domaine de la politique, quelle étrange illusion. Il n'y a plus guère aujourd'hui de gouvernement qui n'ait pris en main d'une manière ou d'une autre, la conduite des relations culturelles de la nation. [...] C'est que tous les États ont reconnu que, dans leur politique étrangère, la culture, au sens le plus large du mot, l'activité intellectuelle et créatrice, avaient leur place au même titre que le commerce, l'industrie, l'agriculture ou les communications... Comment peut-on dans ces conditions, se refuser de reconnaître que l'UNESCO est une Organisation politique, non seulement en raison de sa structure intergouvernementale, mais par la nature même de son activité? Elle est l'expression concrète donnée à la décision arrêtée par ses États membres de mener en commun une politique de coopération culturelle qui soit à l'échelle du monde.

6

### **N'en déplaise à quelques tenants de l'esprit pur...** *Jean Guilton*

On entend dire que si les guerres naissent dans l'esprit des hommes, l'UNESCO est née dans celui des occidentaux. Mais, le 20 novembre 1946, les 46 États qui ouvrirent la première session de la Conférence générale de l'UNESCO représentaient, en dehors de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de pays apparentés à elle dans les

terres australes, la majeure partie des peuples d'Amérique dite latine, des pays arabes et de l'Asie. L'un des « grands », l'Union soviétique, manquait et l'Afrique colonisée attendait. Mais non, ce ne fut pas le cénacle d'un « club occidental ».

En 1946, quatre États membres venaient d'accéder à l'indépendance. En dix ans, onze autres issus de la décolonisation se joignirent à l'UNESCO. En 1956, ces 14 pays à eux seuls formaient près des deux tiers de la population mondiale. 1960 vit l'arrivée de 16 pays africains libérés de l'emprise coloniale, suivis de 10 autres en quatre ans. C'est ainsi qu'en moins de quinze ans l'UNESCO a grandi, approchant par degrés la plénitude universelle, bénéficiant d'apports nouveaux, répondant aux urgences de besoins sinon différents, du moins variés et croissants, mais sans vivre de mutations fondamentales.

N'en déplaise à quelques tenants de l'esprit pur, l'UNESCO est une institution politique. Étroitement liée aux Nations Unies par son sigle même, traitant les produits de l'esprit humain, y compris guerre et paix, selon l'Acte constitutif, comment l'UNESCO échapperait-elle *aux* mouvements et conflits idéologiques et politiques? Soutenir l'inverse est faire preuve de naïveté. Que de péripéties politiques en quarante ans! Exemples: en 1949, à la suite de décisions émanant de l'ONU, l'UNESCO réduisit la Chine à Taïwan, bannissant ainsi durant vingt-deux années (1949-1971) des centaines de millions de Chinois. En 1950, si l'UNESCO résista aux pressions tendant à faire d'elle l'arme psychologique des forces armées de l'ONU en Corée, l'évènement incita trois États socialistes à s'écarter d'elle durant cinq années, jusqu'à l'entrée de l'Union soviétique. En 1956, la position prise par l'UNESCO à l'endroit de la *race* provoqua le départ de l'Union Sud-Africaine. En 1972, l'un des derniers États colonisateurs, le Portugal rompit ses attaches avec l'UNESCO qu'il rejoignit deux ans plus tard à la suite d'une mutation politique. En 1974, l'État d'Israël étant laissé pour compte dans le puzzle de la géographie politico-culturelle de l'UNESCO, les États-Unis cessèrent pour un temps de participer au financement de l'Organisation. Et il y eut bien d'autres secousses, notamment lorsque des serviteurs de l'UNESCO furent atteints dans leur carrière internationale et leur personne par des interventions de gouvernements alléguant la « raison d'État ». Et que dire de la crise présente, qui n'est ni certes la première ni sans doute la dernière!

De plus, l'UNESCO a toujours agi dans une conjoncture de guerre et de destruction. Sa première – et sa plus grande – action « opérationnelle » est née d'une guerre lorsqu'en 1948 elle dut, seule, organiser l'éducation sous les tentes de quelque 20 000 réfugiés palestiniens. Il est temps de rappeler que la première mission de l'UNESCO fut de contribuer à la reconstruction de tout ce que la guerre mondiale avait détruit, matériellement ou moralement, dans ses grands domaines de compétence: dix ans d'efforts tendant à stimuler, par l'information, l'action directe, *Une cloche d'école dans le désert (1949)*, *The book of Needs (1967)*, enquêtes illustrant les besoins en matière de presse et d'information audiovisuelle, la détresse des bibliothèques, des musées, des universités, – aide aux chantiers de volontaires, aux communautés d'enfants victimes de la guerre... Or, c'est par le biais de la



reconstruction que l'UNESCO découvrit d'emblée l'immense besoin de développement en matière d'éducation, de science, de culture et de communication dans ce qu'on allait bientôt appeler le Tiers Monde.

Les deux premières missions organisées à la demande de gouvernements pour les aider à planifier le relèvement et le développement de l'éducation eurent pour champ d'action deux pays d'Asie meurtris par la guerre et libérés de la tutelle coloniale: les Philippines et la Birmanie (1949 et 1951).

En fait, l'UNESCO a tracé d'emblée et simultanément toutes ses voies. Son premier programme, ses premières démarches couvrent tous les thèmes d'une action multiforme, mais cohérente: reconstruire, construire, survivre, sauvegarder, développer, éduquer pour assurer la pleine application et le respect des droits de l'être humain, y compris celui de vivre en paix.

7

### **Politisation: un faux procès?**

*Chikh Bekri*

Les débats et polémiques qu'elle suscite tournent autour d'une question centrale, qui revient comme un leitmotiv, presque comme un anathème: la politisation, terme aussi chargé, s'il en fut, que vague. L'UNESCO, Organisation intergouvernementale, politique par définition, et devenue politisée aux yeux de ses détracteurs, serait comme un malade atteint d'un virus, familier parce qu'inoculé à la naissance, mais soudainement activé et devenu ainsi pernicieux. On voit comment un tel diagnostic procède lui-même d'une démarche politique. [...] En réalité, comme le montrent fort bien les discussions qui ont présidé à la naissance de l'institution et les interventions majeures de certains délégués aux premières réunions de la Conférence générale, les questions controversées sur la nature de l'UNESCO, de ses missions et de ses objectifs étaient déjà l'essentiel des débats: la politique était inscrite dans les gènes de l'Organisation et les changements opérés quelques années après dans l'Acte constitutif à l'insistance de ceux-là mêmes qui l'accuseront de politisation n'ont fait qu'aggraver ce phénomène.

Le programme et le budget ont toujours fait l'objet de discussions très animées. Il suffit de parcourir les compte rendus des différentes sessions du Conseil exécutif et de la Conférence générale pour s'apercevoir que les problèmes liés aux activités et à leur financement ont de tout temps existé et revenaient périodiquement à l'ordre du jour des instances délibérantes; comme ils ont existé d'ailleurs bien avant la naissance de l'UNESCO. Ils ont même été à l'origine de la démission d'un de ses Directeurs généraux. Il est vrai qu'à cette époque les débats étaient plus feutrés, à l'abri des sunlights, et les passes d'armes se faisaient à fleurets mouchetés entre gens de bonne compagnie. Autre époque, autres mœurs; c'est peut-être là que réside la manifestation spectaculaire de ce que l'on a appelé la politisation.

8

### « Vous êtes tous subversifs ! »

Émile Delavenay

Quelques mois après son élection à la direction générale, Luther Evans entreprend une grande tournée de visites aux États membres. De retour à Paris après plusieurs semaines, il réunit les directeurs, comme de coutume dans son bureau du Majestic, et nous tient à peu près ce langage :

*« De mon voyage auprès des gouvernements des États membres je conclus que nous ne pouvons travailler, en tant qu'institution intergouvernementale, qu'avec ces gouvernements. Tous tant que vous êtes, vous êtes des subversifs. Il va falloir vous mettre dans la tête que nous devons agir avec les gouvernants et pas contre eux ! »*

Tous subversifs ? Le mot fait sensation chez ceux d'entre nous qui restent attachés à l'idée, développée à Londres par Sir Alfred Zimmern puis Julian Huxley, que les Commissions nationales dans chaque État serviraient à mobiliser l'opinion publique en faveur des idéaux et des buts de l'UNESCO, et éventuellement à faire pression sur des gouvernements moins décidés que nous à servir ces idéaux.

L'Organisation prend alors un tournant décisif, marqué par ailleurs dans la composition du Conseil exécutif. Alors que ses membres étaient à l'origine censés être des personnalités représentatives de l'éducation, de la science et de la culture, le Conseil devient en effet une assemblée de représentants des gouvernements. Nous voilà loin des conceptions londoniennes marquées par la guerre contre le national socialisme et toutes les formes de l'oppression des peuples. Viendra ensuite l'épisode des "huit" évoqué par Julian Behrstock dans son livre *The Eighth Case*. L'UNESCO entrait dans une phase nouvelle de son histoire. Seul l'avenir dira si elle a ainsi acquis plus d'autorité et d'efficacité.

9

### L'Acte constitutif de l'UNESCO est au-dessus des États

Henry Cassirer

*En 1940, sa nationalité allemande oblige Henry Cassirer à se réfugier à New York. Il entre à la CBS (Columbia Broadcasting System) où il est préposé à l'écoute des émissions de l'Allemagne nazie. Puis, chargé du premier service d'information télévisée, il produit en juillet 1949, en coopération avec la Commission des droits de l'homme des Nations Unies, la première émission consacrée à la Déclaration Universelle avec un plateau réunissant les principaux acteurs, Eleanor Roosevelt, René Cassin, Jacob Malik et P. Chang. [Ndr]*

Mon recrutement, en 1952, avait été combiné pour coïncider avec la réunion d'un comité d'experts en télévision en vue de guider l'UNESCO dans ce nouveau domaine. De tels comités consultatifs sont une pratique courante des administrations nationales ou internationales pour justifier leur ligne de conduite. Alors que le but déclaré en est la recherche de conseils extérieurs, leur principale utilité est en fait la légitimation



des politiques suivies par ces administrations. Que les rênes de l'action soient en général entre les mains du Secrétariat et non dans celles de conseillers extérieurs, est une vérité à garder en tête.

La première tâche qui me fut confiée fut la rédaction du discours que le Directeur général devait prononcer pour ouvrir la réunion, une lourde épreuve pour un novice qui, à peine quelques mois plus tôt, ignorait le but même de l'UNESCO. J'avais néanmoins eu le temps, pendant ma traversée, d'étudier la constitution de cet organisme et d'en déduire les bases susceptibles d'orienter mon travail futur.

A la lecture du texte que je venais de lui remettre, Douglas Schneider me regarda avec surprise et, d'un ton presque accusateur, me dit :

*- Vous écrivez ici que du point de vue de l'UNESCO, la télévision est importante parce que... Mais l'UNESCO n'a pas de point de vue. Ce sont les États membres par le truchement de la Conférence Générale, qui déterminent la politique de l'UNESCO et son orientation.*

Je fus à mon tour surpris de sa réaction :

*- Bien sûr que si, l'UNESCO a un point de vue, au-delà de ce que les Conférences peuvent décider. Reportez-vous à l'Acte constitutif qui déclare qu'une large diffusion de la culture et de l'éducation de l'humanité à la justice, à la liberté et à la paix sont indispensables à la dignité de l'homme et constituent un devoir sacré que toutes les nations doivent remplir dans un esprit d'assistance et d'intérêt mutuels.*

- Enhardi par ma toute fraîche découverte des buts de l'UNESCO, et agacé par la prudence de Schneider, je me mis à élever la voix :

*- Comment pouvez-vous douter que ces objectifs aient un impact direct sur la télévision? Le préambule se réfère explicitement au rôle de la communication. Écoutez plutôt: « Les états et les parties à cette Constitution, croyant à des chances égales pour tous d'accéder à l'éducation, à la poursuite sans restrictions de la vérité objective et au libre échange des idées et du savoir, sont déterminées d'un commun accord à développer et à accroître les moyens de communication entre leurs peuples et à utiliser ces moyens dans un but de compréhension mutuelle et de connaissance plus complète de la vie de chacun. »*

Schneider écouta attentivement, ne fit pas de commentaire et passa mon texte au bureau du Directeur Général. Mais je le sentais peu convaincu. Nos différences étaient profondes et caractéristiques d'une ambiguïté inhérente à l'UNESCO. Il représentait le fonctionnaire discipliné et moi le missionnaire au service des idéaux de la Constitution. A ces idéaux, Schneider n'était pas moins attaché que moi, mais comme membre du Secrétariat, il croyait devoir se limiter à l'exécution de la politique et des décisions adoptées par les États membres année après année dans le contexte des pratiques en vigueur et des influences relatives. J'étais tout à fait prêt à me montrer loyal envers ces décisions, mais comme je défrichais un nouveau domaine dans lequel les États membres n'avaient pas encore tracé de routes, j'estimais de mon devoir de prendre comme guide de mes efforts les objectifs fondamentaux de l'Organisa-

tion. De fait j'aurais dans les années à venir, bien des occasions de promouvoir des politiques et des projets non encore entérinés par Conférence Générale, alors que normalement, les initiatives du Secrétariat se limitent à élaborer des projets et propositions et de les faire approuver, avec les budgets correspondants, par la Conférence.

C'était maintenant au niveau mondial que j'avais à mettre en pratique la *Citoyenneté*, un défi que j'avais à relever en abordant ma carrière de *fonctionnaire international*.

10

## L'UNESCO, entre le Sud et le Nord

*Michel Batisse*

La scène se passe vers la fin de 1969 au cours d'une assez large réunion en salle III. Manuel Jimenez vient de rentrer de New York où il assistait au Conseil d'administration du PNUD qui débattait du rapport Jackson sur la réorganisation de l'aide au développement. Maheu lui demande de présenter brièvement ce qui s'est passé. Jimenez explique que les pays bénéficiaires se verront désormais attribuer, en fonction de leur importance, un montant global qu'ils pourront utiliser pour le financement des projets qu'ils soumettront au PNUD, retirant ainsi à ce dernier la grande liberté d'action qu'il avait auparavant. Maheu dit alors: « Manolo, si je vous ai bien compris, les pays en développement vont pouvoir aller faire leur marché à New York et obtenir ce qui leur fait plaisir, pour des raisons bonnes ou mauvaises. Ils seront donc très contents. Et les pays développés seront également très contents de se donner ainsi bonne conscience et de s'en tirer à si peu de frais ». Jimenez répond qu'on peut effectivement présenter les choses de cette façon. Alors, changeant de voix, prenant ce ton gaullien qu'il avait quelquefois, Maheu s'exclame: « Et le monde dans tout cela, qui va s'occuper du monde? » Pointant alors le doigt vers nous dans un geste circulaire et comme accusateur, il s'écrie violemment: « Eh bien, moi, je vais vous le dire: c'est vous, c'est vous qui allez vous occuper du monde, c'est pour cela que vous êtes ici ». Que dire de plus sur le sens de la fonction publique internationale? Mais combien sommes-nous encore pour nous souvenir de tels moments?

## DERRIÈRE LA FAÇADE

11

## Le caractère intergouvernemental de l'UNESCO

*AAFU*

A la création de l'UNESCO, l'option organisation technique du type Bureau international du travail a été écartée au profit de celle d'une organisation à finalité politique avec une mission éthique. Restait à se prononcer, en définissant la nature et la fonction des organes directeurs, sur le rôle qu'y joueraient les gouvernements. Si en 1946, les 44 états représentés (dont 30 avaient droit de vote) – soit une minorité de pays – étaient d'accord sur le caractère intergouvernemental de l'Organisation, les débats ont opposé deux tendances: d'une part ceux qui craignaient que le fonctionnement



de l'UNESCO ne soit entravé par la constitution de blocs et qui souhaitaient donc y faire une place importante à des organisations ou institutions éducatives, scientifiques ou culturelles indépendantes du pouvoir politique; d'autre part ceux qui estimaient, le pouvoir juridique et financier appartenant aux gouvernements, qu'une Organisation dirigée par des personnalités indépendantes ne disposerait d'aucun poids politique réel et risquait de ne pas dépasser le stade des bonnes intentions.

Il en résulta un compromis selon lequel les membres du Conseil exécutif, élus par la Conférence générale, seraient choisis parmi les délégués en raison de leur compétence dans les divers domaines d'action de l'UNESCO et siègeraient à titre personnel. A la huitième session de la Conférence générale, il fut décidé que chaque membre du Conseil exécutif représenterait le gouvernement dont il était le ressortissant.

L'UNESCO a donc été créée comme une Organisation d'états, – un aspect qui a été renforcé à plusieurs reprises par la suite – avec deux organes directeurs – la Conférence générale et le Conseil exécutif – et un exécutif, le Secrétariat, dirigé par un Directeur général élu par la Conférence générale. L'Acte constitutif définit leurs rôles respectifs.

## UNE MANIÈRE ÉLÉGANTE DE RÉGLER LES PROBLÈMES POLITIQUES...

12

### Comment admettre l'Espagne républicaine ?

*Chikh Bekri*

Pendant ces premières années, même lorsque la Conférence générale affrontait de vrais problèmes politiques inévitables, elle trouvait toujours une manière élégante de les régler, parce qu'il y avait une volonté d'entente, et personne en réalité ne souhaitait créer de difficultés. On peut citer deux exemples.

Le premier, le moins compliqué, fut la présence des représentants de l'Espagne républicaine à la Conférence générale [Paris, novembre 1946, note de l'éditeur]. Le Gouvernement républicain espagnol avait demandé à participer à la première session. Son admission qui soulevait des problèmes d'ordre juridiques, fut réglée par une sorte de pirouette diplomatique. Léon Blum qui présidait la troisième séance plénière, présenta cette question en faisant part de la recommandation du Bureau de la Conférence qui, dit-il, « regrette que pour des raisons d'ordre juridique il lui paraisse impossible de demander au gouvernement espagnol de désigner des observateurs à cette session, mais il estime que la Conférence devrait prier, cordialement, le gouvernement républicain espagnol de désigner des représentants qui assisteraient à ces séances. Ces séances sont d'ailleurs publiques. ». Le Secrétaire exécutif de la Conférence intervint pour indiquer que la convention de

l'UNESCO fait une distinction très nette entre les observateurs et les invités, aussi la conférence demanda-t-elle au gouvernement républicain espagnol d'envoyer des invités et non pas des observateurs. René Cassin qui connaissait parfaitement la Convention pour avoir participé à sa rédaction et voyait bien l'obstacle juridique en question, préféra parler de nation et de culture espagnoles et se contenta de joindre sa voix à celles qui viennent de manifester leur sympathie pour la nation espagnole et pour les droits de sa culture ancienne qui a le droit d'être représentée dans une Organisation comme la nôtre. Il n'y eut aucun débat et la proposition du Bureau fut adoptée à l'unanimité. La délégation espagnole eut droit, le 10 décembre, lorsqu'elle entra dans la salle, Picasso en tête, aux applaudissements et à un salut fraternel des délégués du Mexique et de la Colombie. Mais il n'y eut ni discours d'accueil, ni réponse, et le livre des Actes de cette Conférence, qui traite pourtant de cette question dans le compte rendu des débats, n'a pas retenu le nom de ces invités qui n'avaient aucune existence officielle.

13

### **Une censure à moitié déjouée**

*Émile Delavenay*

Le Préambule de l'Acte constitutif recommande de détruire l'esprit de guerre dans l'esprit des hommes. C'est dans ce but qu'une résolution de la Conférence générale de Beyrouth avait prévu en 1948 deux études collectives approfondies sur les origines du fascisme et du national socialisme. Elles avaient été confiées à des historiens et penseurs de renommée mondiale, choisis par le Conseil international de la philosophie et des sciences humaines qui venait d'être fondé sous la présidence de Jacques Rueff. Les textes de ces deux volumes n'attendaient que la décision de les publier.

Le membre italien du Conseil exécutif, le Comte Jacini, y avait été remplacé quelque temps par un diplomate, Francesco Mameli, ancien chef de cabinet de Mussolini, qui s'inquiéta bientôt de ce projet remontant aux origines londoniennes. Il intervint avec insistance pour que soit abandonnée l'étude sur les origines intellectuelles du fascisme. Sans doute la jugeait-il susceptible de compromettre un certain nombre de personnalités de son pays. On alléguait, pour faire accepter l'abandon d'un programme décidé par la Conférence générale, la non-exécution de leurs contrats par certains des savants à qui avait été confiée cette recherche.

La question fut longuement débattue au Conseil, et il s'en fallut de peu que ne soit aussi mise sous le boisseau l'excellente étude sur les origines du national socialisme. Toute idée de la faire paraître sous l'imprimatur de l'UNESCO ne pouvait que provoquer de nouvelles âpres discussions au Conseil. Aussi décida-t-on d'en laisser la paternité au Conseil international de la philosophie et des sciences humaines. Mais ce dernier ne disposait pas des fonds nécessaires. Il m'échut de rechercher une solution. Les sommes disponibles permettraient tout juste d'acheter un petit nombre d'exemplaires à un éditeur disposé à courir le risque. George Weidenfeld, mon ancien



collègue de la BBC, devenu le patron de la maison Weidenfeld et Nicolson, partageait mes convictions et accepta l'ouvrage. Il en produisit une édition de deux mille exemplaires sous le titre de *The Third Reich*, préfacée par Jacques Rueff, et publiée « sous les auspices du CIPSH et avec l'aide de l'UNESCO ». Cette formule ambiguë évitait d'engager la responsabilité de l'Organisation! C'est à peine si quelques exemplaires furent distribués aux États membres. Nous étions loin de la vaste publicité que la Conférence de Beyrouth avait voulu donner à ces deux études. C'est pourtant pour moi un sujet de satisfaction d'avoir pu mener à bien, même dans ces conditions restrictives, la parution d'un ouvrage de la plus haute importance pour comprendre les origines intellectuelles du nazisme.

14

### Langue de bois *René Ochs*

D'abord employé pour désigner un type de formulation utilisé par les régimes autoritaires pour occulter toute vérité gênante, le terme de « langue de bois » a vu son champ s'étendre pour désigner tout mode d'expression conventionnelle, figée, et peu expressive. Mais cette acception purement stylistique et d'ailleurs vague ne suffit pas et il est peut-être intéressant, dans le cas de l'UNESCO, de tenter d'analyser ce qu'elle recouvre.

La LdB, dont l'abus lui a souvent été reproché, apparaît, ici comme ailleurs, comme le mode d'expression d'une communauté politique et professionnelle à la fois. À l'UNESCO, elle revêt naturellement un caractère quasi institutionnel, qui trouve peut-être son origine dans la recherche d'une spécificité, et aussi dans le souci de trouver une langue commune à des utilisateurs issus de cultures différentes. Si elle a pu créer ainsi un lien entre ceux qui la pratiquaient, elle est vite apparue comme un langage d'initiés, comparable à celui des clubs, des confréries et d'autres groupes fermés, avec ce que cela peut comporter de snobisme et d'arrogance technocratique: langue hermétique, ennuyeuse, conventionnelle, qui a rendu difficile la communication avec le grand public et même avec les partenaires naturels de l'UNESCO, politiques ou intellectuels.

Il y a plus grave: cette « langue de bois » a bel et bien été l'expression stylistique du « politiquement correct ». Elle a servi à créer l'impression d'un consensus illusoire, pratiquant la clause de réserve par le recours répétitif à des mots comme « souvent », « parfois », « certains États membres »... qui permettaient à chacun de se considérer comme concerné ou non concerné, selon le cas. À la référence parfaitement légitime aux idéaux et aux concepts fondamentaux de la Charte des Nations Unies et de l'Acte constitutif, elle a ajouté des notions et des objectifs nouveaux, plus contestables et moins universellement admis, dont la répétition, relevant parfois de la mode, avait un caractère quasi incantatoire. Par contre, elle a banni certains termes ou certaines idées jugés inacceptables. La LdB a donc pu être l'instrument d'une espèce d'autocensure. Elle a désigné comme prioritaires, dans certains cas, des problèmes ou

des préoccupations moins essentiels que d'autres qui ne pouvaient pas être abordés, et, à la limite, a pu masquer les objectifs réels sous des objectifs proclamés.

Rien de tout cela n'est complètement évitable dans une Organisation de caractère politique et constitue le prix à payer pour obtenir l'adhésion des États membres et rassembler les ressources indispensables. Et il n'est que juste de reconnaître que les grands directeurs généraux, comme de nombreux fonctionnaires, se sont efforcés de rendre compte honnêtement, dans de nombreux rapports et documents de travail, de l'action menée et des difficultés de la tâche à accomplir. Il est donc peut-être intéressant d'essayer de déterminer quels sont les dangers d'une pratique peu favorable à une évaluation lucide et à une communication claire, afin de les réduire au minimum compatible avec les contraintes qui s'imposent à une Organisation internationale.

## VU DE LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE

15

### Quelle délégation représente la Chine?

*Michel Prévost*

Le Comité de vérification des pouvoirs s'est réuni; il lui revient de vérifier si les pouvoirs des délégations sont « en bonne et due forme ». Ce devoir, qui pourrait passer pour simple routine, est en fait une importante tâche politique. Il arrive que deux délégations se présentent, déclarant l'une et l'autre représenter le même État. C'est sous cet aspect un peu particulier que s'est longtemps posée la question de la représentation de la Chine aux Nations Unies, et dans les autres institutions du système.

C'était lors du rapport du Comité des pouvoirs que se poserait la question. Deux délégations se présenteraient, chacune déclarant représenter la Chine. Il appartiendrait à la Séance plénière, lors du rapport du Comité, de dire laquelle représentait en droit l'État membre en question. Il faut ajouter que le rapport du Comité des pouvoirs est en principe adopté à la majorité simple, alors qu'une nouvelle adhésion – seuls les états postulants qui ne sont pas membres des Nations Unies ont à affronter cette procédure pour entrer à l'UNESCO – nécessite pour être approuvée une majorité des deux tiers.

Les États-Unis, grands adversaires de l'entrée de la République populaire de Chine dans toute Organisation du système des Nations Unies, et qui semblent en tous temps considérer la reconnaissance diplomatique comme un certificat de bonne vie et mœurs accordé selon leur aune propre, devaient donc chaque fois demander que, vu l'importance de la question, l'Assemblée décide que le rapport du Comité des pouvoirs soit adopté à la majorité des deux tiers. Théoriquement, reconnaître un État, c'est admettre qu'il exerce effectivement le pouvoir sur son territoire. La manière dont il l'exerce ne devrait pas entrer en ligne de compte; sinon, avec qui négocier?



Le Comité se penche également sur le cas des États membres qui, n'étant pas à jour de leurs contributions, sont privés de leur droit de vote. À l'époque, la République de Chine (Taïwan) en était, et nous pouvions écouter en souriant le chef de sa délégation déclarer que des circonstances indépendantes de sa volonté avaient privé son gouvernement de sa dette : la contribution était en effet calculée sur des ressources qui lui auraient permis de s'acquitter sur la base des ressources de la Chine continentale, qu'il « représentait ».

Le plus souvent, la Conférence, bonne fille, autorise ces États à voter.

16

## **On discute du programme et budget**

*Jacques L. Boisson*

Au fur et à mesure que la Conférence générale approchait, car la session d'automne du Conseil exécutif arrivait à son terme, la tension montait. Les couloirs de l'UNESCO se faisaient plus frémissants, les sonneries de téléphone plus nombreuses et plus insistantes.

Enfin la « grand messe » commença avec une cérémonie solennelle d'ouverture dont je n'aurais jamais imaginé l'ampleur. Vint ensuite le débat général au cours duquel les Chefs de délégations s'exprimèrent, les uns après les autres, à propos de Programme et de budget proposés pour l'exercice suivant de même qu'à propos des grandes orientations et des priorités qui devaient être celles de l'Organisation dans les années à venir.

Les séances se tenaient dans cette salle I, extraordinaire de beauté et de simplicité. De pleine portée, en béton précontraint, elle s'imposait par sa grande majesté et sa sérénité comme l'une des plus belles réalisations architecturales des années cinquante.

Alignés derrière le nom de leur pays, inscrit en nobles caractères, sur des panneaux de bois précieux, les délégués sobrement vêtus, souvent élégants, suivaient, sérieux, attentifs, les allées et venues des orateurs autant que, semblait-il, le cours interminable de leurs discours.

Ma tâche était de prendre des notes lorsque des références étaient faites dans les interventions des délégués au programme d'égalité d'accès à l'éducation, puis d'en résumer le contenu à l'intention de mes supérieurs hiérarchiques. Ce n'était pas simple. Les points de vue et les jugements étaient loin d'être concordants. L'on pouvait parfois percevoir, dans un même discours, des positions qui semblaient s'opposer, voire s'annuler. Je faisais de mon mieux, mais mon mieux ne suffisait pas toujours. J'apprenais, au jour le jour, à améliorer ma technique et à m'adapter à la nature de ma tâche, tout en découvrant l'ambiguïté du rôle du fonctionnaire international qui doit associer la diplomatie à toutes ses démarches même celles supposées de caractère technique.

Puis se déroula l'étape substantielle des travaux des commissions chargées d'examiner, chacune dans son domaine de compétence – éducation, science, communication et culture – les projets de programme ainsi que les questions administratives et budgétaires qui deviendraient, une fois approuvés, les PADs (Programme activities detailed). Des spécialistes nationaux très compétents, directeurs de département ou de service dans leur pays, y participaient activement tout en se chamaillant parfois. Leur objectif était généralement triple: faire valoir les actions et les progrès réalisés au plan national par leur Gouvernement respectif, renforcer la coopération avec les autres agents au plan régional ou international, s'assurer de l'attribution, de la part de l'UNESCO, de ressources humaines et financières adéquates afin de leur permettre de renforcer leurs propres activités et programmes nationaux.

Les commentaires et les positions prises à propos du Programme et budget proposés par le Directeur général dans un superbe document bleu qui, une fois approuvé, virerait en un vert lumineux, étaient, en fait, très largement inspirés par des préoccupations nationales. Je m'en aperçus, très rapidement pour ce qui concernait, en tout cas, le programme auquel j'étais associé.

J'en fus, un temps, surpris et dépité. Je dus, malgré moi, accepter cette règle incontournable comme un moindre mal, m'efforçant dans mes notes de concilier jusqu'à l'inconciliable afin que, dans sa réponse, le Sous-directeur général pour l'éducation soit en mesure de se rallier aux recommandations du plus grand nombre possible de délégués sans pour autant porter trop largement atteinte aux projets présentés par le Département.

17

## **Trop de discours!**

*Michel Prévost*

Puis commence le « débat général ». Chaque chef de délégation monte à la tribune à son tour, exposer en long, en large, en travers, les progrès de l'éducation, de la science et de la culture dans son pays; il commente aussi le rapport du Directeur général et le Projet de programme et de budget.

Il est rare que ces discours, généralement préparés dès avant la Conférence par les bureaux du ministère, présentent d'autre intérêt que de paraître dans les journaux du pays dont le représentant occupe la tribune, plus ou moins largement étalés selon que la presse y est plus ou moins indépendante. Il ne s'agit donc pas d'un véritable débat, mais d'une série de monologues, qui alourdissent le déroulement de la Conférence sans y apporter de contribution réelle.

A la Salle de Presse, nous n'en devons pas moins suivre chaque discours, qui faisait immédiatement l'objet d'un résumé rédigé par l'un des rédacteurs de la division de la Presse; ces résumés étaient affichés et souvent aussi envoyés, sous forme de communiqués, aux journaux et agences du pays intéressé et aux grandes agences internationales.



Quelle que soit l'importance qu'accordaient les délégations à ce débat – et des émissaires venaient souvent nous apporter le texte complet du discours de leur ministre, et veiller à ce qu'il soit affiché – le Secrétariat l'a toujours considéré comme un exercice en grande partie stérile. En témoigne une conversation – qui eut lieu plus tard – entre Michel Montagnier, le Secrétaire général de la conférence, et l'un de ses collègues. Ils se demandaient devant moi comment réduire sa durée, qui pesait lourdement sur le coût de la Conférence générale.

« Je me demande si la seule solution ne serait pas de demander aux délégués de se lever comme un seul homme, et de lire leur discours tous ensemble! », avait suggéré Montagnier. Je hasardai: « Ils pourraient trouver cette méthode trop radicale. Pourquoi ne pas annoncer dès le début du débat que seuls les discours non prononcés figureront dans les procès-verbaux? »

## QUAND LES ÉTATS FONT PRESSION

18

### ... sur les fonctionnaires

*Jacques Richardson (original anglais)*

En 1984, les services administratifs de la présidence des États-Unis ont envoyé à Paris une personne chargée de conseiller la déléguée permanente et ambassadrice des États-Unis auprès de l'UNESCO, Mme Gerard, au sujet du futur statut des États-Unis par rapport à l'UNESCO. Je désignerai ici cette personne par la lettre R (l'initiale de « représentant ») sans préciser son sexe (je parlerai de R au masculin, mais il ne s'agit pas nécessairement d'un homme), son âge ou sa profession. La carte de visite de R portait simplement l'indication « Assistant spécial, Maison Blanche ».

J'ai fait la connaissance de R par hasard, par l'intermédiaire de ma femme (qui travaillait elle aussi à l'UNESCO, au Bureau de l'information du public). R était charmant, mais connaissait mal Paris, la France, l'UNESCO et l'ONU. Nous avons donc décidé, ma femme et moi, de l'inviter chez nous.

R était une des quatre personnes qui avaient le plus travaillé, en Californie, à l'élection, puis à la réélection de Ronald Reagan au poste de gouverneur de cet État; il avait ensuite déployé la même énergie pendant la campagne de Reagan pour l'élection présidentielle. R m'a dit que sa mission et son objectif consistaient à « faire sortir les États-Unis de l'ONU », et que leur retrait de l'UNESCO constituait logiquement la première étape de ce processus. Nous avons discuté des avantages et des inconvénients d'un tel retrait au cours de plusieurs rencontres avec R, sans parvenir à modifier son objectif.

R lui-même donnait l'impression de n'avoir aucune formation en matière de relations internationales ou de diplomatie, de n'avoir qu'une vague idée du travail de l'ONU, de ne pas s'intéresser beaucoup aux missions de cette Organisation, et de considérer

l'UNESCO comme une association charitable influencée et dirigée par des communistes. Il m'a dit qu'il ne travaillait pas pour le gouvernement fédéral, et qu'il payait lui-même son séjour à Paris « avec l'aide de sa famille » parce qu'il était très attaché au Président des États-Unis.

J'ai expliqué de mon mieux ce qu'étaient les programmes de l'UNESCO en matière d'éducation, de science et de culture, et décrit leurs rapports avec des organismes établis aux États-Unis; mais, comme on pouvait s'y attendre, j'ai rencontré des difficultés lorsque j'ai parlé du programme relatif à la communication. R voyait dans le Rapport McBride le produit d'un sombre complot des communistes, qui fournissait aux Américains « une excellente raison de dire à M. M'Bow qu'il était temps pour eux de quitter l'UNESCO ». Je n'ai pas réussi à susciter l'intérêt de R pour les nombreuses activités utiles menées par l'UNESCO entre 1946 et 1984 dans le cadre d'une coopération constante avec toutes sortes d'organismes professionnels américains.

J'ai demandé à R combien de temps durerait l'absence des États-Unis; il m'a répondu qu'il était « chargé de négocier un retrait définitif ». Les négociateurs américains n'étaient manifestement pas très diplomates. Au cours des dernières semaines de 1984, les États-Unis ont confirmé leur intention de se retirer de l'UNESCO et annoncé que leur retrait prendrait effet le 31 décembre.

Les décisions maladroites et brutales au sujet de l'UNESCO ne sont cependant pas le fait des seuls États-Unis. En 1985, année du 40<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale, j'ai reçu en fin d'après-midi la visite de deux fonctionnaires soviétiques venus de Moscou, qui sont allés directement de la Délégation de l'URSS à mon bureau. Ils m'avaient dit au téléphone qu'ils voulaient régler certains détails concernant l'édition russe d'une revue de l'UNESCO dont je dirigeais la publication.

[...] Ils voulaient en réalité me voir pour discuter de la place que cette revue *Impact: Science et Société* pourrait faire au 40<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Je leur ai expliqué que de nombreux lecteurs, essentiellement dans les pays en développement, nous demandaient de commémorer tel ou tel événement historique. Quand un de ces événements témoignait manifestement de « l'impact de la science sur la société », nous essayions de le rattacher à un scientifique, à l'œuvre scientifique ou à l'action humanitaire d'un scientifique (Résolution, 20<sup>e</sup> session de la Conférence générale). Dans le cas du Jour de la Victoire, j'ai dit à mes visiteurs que nous avions consulté les autres périodiques de l'UNESCO, interrogé certains de nos consultants et d'autres spécialistes, et que ceux-ci ne voyaient pas de lien entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et la revue scientifique trimestrielle de l'UNESCO. J'ai ajouté que l'URSS était le seul État membre qui avait critiqué le contenu des trois numéros que nous avions consacrés depuis 1970 aux relations entre la science et la guerre; et que nous voulions éviter les critiques. L'un de mes visiteurs m'a alors dit que si *Impact* ne publiait pas un numéro ou du moins un article sur l'anniversaire de la fin de la guerre, le directeur de la revue pouvait s'attendre à des ennuis au Conseil exécutif et à des protestations directes auprès du Directeur général. J'ai répondu



(en m'efforçant de rester poli) que les pressions exercées par mon visiteur portaient atteinte au principe de la libre circulation de l'information et confinaient à la censure; que ce n'était pas ainsi qu'on discutait normalement du contenu d'une publication. Mon visiteur ayant réitéré ses menaces, je lui ai rappelé, ainsi qu'à son collègue, comment notre revue est conçue, planifiée et préparée. J'ai ajouté que les thèmes choisis pour 1985 – Bohr, le son, la télé-détection (numéro double) – ne se prêtaient pas à la commémoration de la fin d'une guerre qui, par ailleurs, n'intéressait pas beaucoup les pays en développement. J'ai cependant reconnu qu'il y aurait peut-être assez de place dans le numéro sur la télé-détection pour une longue lettre bien réfléchie dans laquelle un spécialiste soviétique s'inquiéterait des conséquences d'une guerre éventuelle pour l'environnement, et que l'auteur pourrait essayer de relier cette question à celle de la fin d'un conflit dévastateur plus ancien. Mes visiteurs ont accepté cette proposition.

Cette démarche des Soviétiques était évidemment contraire aux usages, inconvenante et grossière. Comme tous les autres directeurs de revue de l'UNESCO, je vis dans ce genre d'intervention la tentative d'un État membre pour mettre la main sur des publications de l'Organisation – c'est-à-dire un acte que cet État membre ne tolérerait pas lui-même à l'intérieur de ses frontières.

Ces deux exemples montrent comment la *Realpolitik* de la guerre froide s'appliquait dans de petits affrontements sur le « théâtre des opérations » fourni par l'UNESCO.

## UNE MISSION IMPOSSIBLE ?

19

**Malgré tout, un acte de foi**  
*Richard Hoggart (original anglais)*

La possibilité de créer une fonction publique internationale neutre et la possibilité de promouvoir l'objectivité et le libre échange des idées sont les deux aimables fictions sur lesquelles repose l'UNESCO, les deux principes destinés à guider et à soutenir jour après jour l'action de l'Organisation, à éclairer la Conférence générale, le Conseil exécutif et le Secrétariat. [...] On peut se demander si les rédacteurs de l'Acte constitutif n'étaient pas complètement coupés de la réalité du pouvoir national et des relations internationales. Mais je ne le crois pas. Je crois qu'ils savaient très bien ce qu'ils faisaient. Ils savaient que les deux principes n'étaient pas vrais à l'époque et qu'ils ne se vérifieraient sans doute pas facilement dans l'avenir. Mais ils en considéraient la réalisation comme des objectifs désirables à long terme; ils pensaient qu'il était souhaitable que les États les respectent plus souvent; et qu'il serait utile de commencer par les inscrire dans l'Acte constitutif que tous les états qui adhèreraient à l'UNESCO devraient signer. Qui plus est, ils comprenaient que les employés à temps plein de l'Organisation avaient besoin de s'appuyer sur ces deux principes, sans lesquels le

Secrétariat ne disposerait pas de principes directeurs capables d'encadrer son action et d'inspirer sa résistance aux pressions indues.

Ceux qui voudraient croire que l'UNESCO sert la vérité et la liberté dans un monde idéal complètement aseptisé, seront beaucoup déçus. Mais ils ont tort de voir les choses ainsi. De même que la politique devient une caricature de politique quand elle bafoue trop souvent l'honnêteté intellectuelle, la liberté intellectuelle obtenue sans combat ne s'impose pas efficacement aux centres de pouvoir et de décision. D'autres organisations, de type non gouvernemental, peuvent jouir d'une plus grande liberté intellectuelle, mais l'UNESCO reste utile. Elle ne peut s'empêcher d'être à la fois une Organisation politique et une Organisation intellectuelle, et cette dialectique devrait profiter à tout le monde.

20

### **Demain l'UNESCO...**

*Michel Batisse*

L'UNESCO doit se comporter comme une administration publique internationale dont le caractère particulier est de traiter de coopération intellectuelle. C'est donc par sa connaissance des mécanismes et des leviers qui font agir les pouvoirs publics connaissance qui ne va malheureusement pas de soi chez tous ses fonctionnaires, qui le plus souvent ont été recrutés sur des critères académiques ou circonstanciels, sans avoir l'expérience des pratiques administratives et gouvernementales, qu'elle sera en mesure de faire passer dans les actions et dans les réglementations nationales les changements les plus importants qu'elle préconise. C'est par l'autorité que lui confère sa nature intergouvernementale qu'elle peut maintenir sa légitimité et son originalité et manifester sa spécificité et sa pertinence. Comptable des contributions financières de ses États membres, même si l'arrivée de nouveaux acteurs peut lui permettre de mobiliser des ressources supplémentaires, l'Organisation ne devra donc pas s'écarter des stratégies et des plans que ses organes directeurs ont adoptés, sous peine de désorienter ses propres commanditaires.

La voie qui mènera le monde à un développement humain durable et partagé n'est pas la voie de la facilité. Elle fait appel à l'adhésion soutenue des gouvernements, de la société civile et de l'opinion publique dans les pays en développement et plus encore dans les pays industrialisés. Dans le changement de scénario qui s'impose au monde les dirigeants des pays en développement devront faire preuve d'un courage, d'une lucidité et d'une probité sans failles. Dans les pays industrialisés, tentés de conserver tous leurs avantages, les opinions publiques devront être convaincues d'une générosité nouvelle et de la nécessité de contrecarrer les effets pervers de la mondialisation.

C'est par son prestige moral, par le rayonnement et la portée universelle de ses actions, par la qualité de ses méthodes de communication, par la richesse des débats



internationaux qu'elle aura su stimuler; par l'adhésion que lui apporteront les milieux intellectuels les plus éminents dans les domaines de l'éducation, de la science et de la culture, que l'UNESCO pourra influencer sur les opinions publiques et, par suite, recevoir de la part des gouvernements démocratiques l'appui accru qu'elle aura mérité. Ayant d'ores et déjà pris l'initiative du lancement d'une campagne universelle en faveur d'une culture de la paix, elle pourra ainsi poursuivre, dans l'avenir qui se dessine, la mission permanente qui lui fut confiée il y a 50 ans: contribuer à construire la paix dans l'esprit des hommes. L'UNESCO aura alors acquis sa place légitime et essentielle dans la gouvernance mondiale de demain.

## **1.2**

# **SERVITUDE ET GRANDEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE**

**L'**« ambivalence » des relations entre l'UNESCO et ses États membres qui a été abordée au chapitre précédent, et dont ce chapitre constitue le contrepoint, s'est traduite par des tensions qui ont été parfois aiguës: les institutions et les hommes qui les font vivre étant les facettes complémentaires d'une seule et même réalité.

Or, tout comme dans les institutions, qui connaissent des décalages entre l'idéalisme qui inspire leurs textes fondateurs et le pragmatisme qui préside à leur interprétation et à leur mise en œuvre, chez les personnels également, des écarts peuvent être constatés entre les principes qui régissent leur statut et l'application qui en est faite. L'UNESCO n'échappe pas à l'éternelle contradiction entre le « devoir être » de la Loi et l'« être » de la jurisprudence, ou plutôt de la coutume.

Les contradictions qui ont marqué l'histoire de l'UNESCO dans ce domaine, et plus particulièrement la forme qu'elles ont prise et le contexte dans lequel elles se sont déroulées constituent le noyau central de ce chapitre. Il s'agit ici des pressions arbitraires et des mesures répressives que des fonctionnaires de l'UNESCO ont subies de la part des gouvernements de leur pays, en patente violation des engagements souscrits solennellement par ces mêmes États membres au moment de leur adhésion à l'Organisation. Cela s'est produit en des époques différentes et sous la pression d'états aux régimes politiques opposés. Comment le Secrétariat a-t-il réagi?

Les deux directeurs généraux, confrontés à ces affaires, Luther Evans et Amadou M. M'Bow ont eu des attitudes opposées. Tandis que le premier a cédé aux injonctions du gouvernement de son pays, le second a su défendre avec fermeté l'indépendance de la fonction publique internationale et la dignité de l'Organisation qu'il incarnait.

Pour les anciens, témoins, c'est un motif de fierté de pouvoir rappeler que les victimes de ces affaires ont

## INTRODUCTION

été puissamment soutenues par l'action solidaire de tout le personnel à travers l'entremise de son association comme on pourra le voir plus loin, dans le chapitre III. 3 consacré aux luttes syndicales

C'est également un motif de fierté de pouvoir inclure dans ce recueil les témoignages de fonctionnaires qui, alors qu'ils étaient encore en service, mais dans d'autres circonstances, ont su s'opposer avec courage à des tentatives de manipulation dont ils ont été la cible.

Si nous avons consacré au récit de ces péripéties une partie importante de ce chapitre, c'est que la blessure que ces abus ont infligée à l'éthique internationale a été profonde et qu'il nous a paru nécessaire, avant de la recoudre, de la sonder dans toute sa profondeur. Toutefois il serait trop hâtif d'en déduire que la problématique de la fonction publique internationale se réduit à des violations. À côté de ces moments sombres, il y a aussi de nombreux et multiples motifs de réconfort. Il faut lire les pages lumineuses qui, en ouverture de ce chapitre, énoncent les principes qui régissent la fonction publique internationale pour prendre la mesure de la grandeur et de la noblesse de notre mission. Ce sont ces valeurs dont témoignent aussi bien l'émotion profonde que des nouvelles recrues ont éprouvée en prêtant serment de loyauté envers l'Organisation que l'idéalisme qui a motivé les premières générations après la guerre ou la dévotion presque religieuse avec laquelle certains se sont longuement préparés à la mission internationale et dont le chapitre III.1 Premiers pas à l'UNESCO rend compte.

C'est donc tout naturellement que nous terminons ce chapitre sur un portrait idéal du fonctionnaire international, comme un message à l'intention de nos successeurs, une profession de foi et un acte d'espérance.

## PRINCIPES RÉGISSANT LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE

21

### leur application dans l'UNESCO

*Georges Kutukdjian*

#### **Indépendance et sécurité**

Le premier de ces principes est l'indépendance de la fonction publique internationale. Concrètement, en application de l'article VI.5 de l'Acte constitutif, il signifie que les États doivent se garder de s'immiscer dans l'exercice des fonctions des membres du personnel. Le principe d'indépendance se fonde sur la conception même d'une Organisation internationale, sur sa raison d'être, celle d'une vision et d'un idéal communs où les intérêts nationaux sont transcendés. Mais il suppose également que le fonctionnaire international doit se garder de solliciter des instructions d'un État ou de tout autre entité extérieure à l'UNESCO, pas plus qu'il ne doit communiquer de manière privilégiée des informations à un État ou à tout autre entité extérieure. Pour garantir ce principe d'indépendance, les organisations doivent assurer la sécurité des fonctionnaires internationaux. En effet, pour que le fonctionnaire international soit soustrait dans ses activités professionnelles à toute ingérence de la part d'un État ou de tout autre entité, il faut que sa sécurité et sa liberté ainsi que celles de sa famille et des siens soient protégées.

#### **Impartialité**

Le corollaire de l'indépendance et de la sécurité de la fonction publique internationale est le principe d'impartialité, compris en termes d'obligations positives. Ce principe exige du fonctionnaire international une neutralité dans l'exercice de ses fonctions, sans partis pris. Il ou elle ne doit en aucun cas laisser ses propres convictions lui dicter une conduite ou l'influencer dans sa vie professionnelle. Dans une Organisation comme l'UNESCO, la difficulté de conserver une impartialité est réelle car le travail quotidien dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture et de la communication en lui-même se fonde sur les valeurs essentielles d'égalité, de justice, de liberté et de démocratie.

#### **Autonomie**

Les principes d'indépendance et d'impartialité fournissent le terreau au principe d'autonomie. Ce principe joue un rôle crucial dans le travail à l'UNESCO, compris comme champ de création de nouveaux concepts, grâce à la richesse de la diversité culturelle des pays, comme laboratoire de nouvelles expériences, en raison de la multiplicité des voix et des acteurs, et comme espace éthique où la communauté internationale crée les conditions, renforce les liens et définit les règles de coopération et de paix. C'est ici peut-être que le travail du fonctionnaire international à l'UNESCO a été le plus fructueux. C'est bien parce qu'ils ne calquaient pas des concepts liés à des situations particulières, qu'ils dépassaient les expériences nationales tout en en tirant

des enseignements, que des concepts novateurs ont été forgés en leurs temps par des fonctionnaires de l'UNESCO et ont inspiré les États dans leurs politiques. Des concepts tels que l'alphabétisation fonctionnelle, l'éducation permanente, le développement endogène, le patrimoine mondial, etc. montrent que le principe d'autonomie est nécessaire pour que l'UNESCO apporte une valeur ajoutée par rapport à la somme des États qui la composent.

### **Responsabilité**

La contrepartie de cette autonomie est le principe de responsabilité et l'obligation redditionnelle. Même si dans une Organisation comme l'UNESCO, en raison des mécanismes de prises de décisions, la responsabilité est souvent collective, il faut agir à tout moment comme si on assumait une responsabilité individuelle, pleine et entière. Dégager sa responsabilité ou estimer qu'elle se dilue dans une cascade sans fin, équivaut à renoncer à son autonomie. Cependant, aujourd'hui les attentes des États et des organisations vis-à-vis des fonctionnaires internationaux sont-elles les mêmes qu'hier? Paradoxalement, il semble que les enjeux soient plus élevés et que les conditions d'exercice de l'autonomie et de la responsabilité, plus contraignantes. C'est comme si les exigences vis-à-vis du fonctionnaire international, en termes de productivité, de visibilité, de technicité, etc. augmentaient dans les mêmes proportions que l'inventivité, l'initiative, la capacité de proposition se réduisaient.

### **Loyauté**

La loyauté est également l'un des principes clés de la fonction publique internationale. En vertu du principe d'indépendance, cette loyauté ne peut être envers un État ou une autre entité extérieure. Elle se traduit par une fidélité aux idéaux des Nations Unies et de l'UNESCO, un respect effectif des résolutions des organes directeurs, des décisions du Directeur général et des instructions de la hiérarchie. Quelquefois la loyauté envers l'Organisation a tendance à s'éroder, notamment dans le cas de collègues longtemps en fonction hors Siège. Dans ces cas la loyauté tend à pencher en faveur du pays où est posté le fonctionnaire. C'est un processus bien connu dans les affaires étrangères nationales. Pour y pallier, de nombreux pays introduisent un système régulier de rotation.

### **Tolérance et ouverture internationale**

Le fonctionnaire international à l'UNESCO doit remplir certaines conditions indispensables à l'accomplissement de ses responsabilités. Peut-être plus que dans la fonction publique nationale, il doit faire preuve de tolérance et d'ouverture internationale et démontrer sa capacité à s'adapter à un milieu multiculturel et prendre en compte les relations interculturelles. Quelquefois de considérables tensions s'enveniment, voire des conflits se gangrènent, à cause d'une incompréhension de différentes hiérarchies de valeurs ou de différents systèmes de références culturelles. Comme dans le cas de ses propres convictions, il ne s'agit pas de renoncer à son identité culturelle, mais il s'agit d'opérer un décentrement de manière à percevoir une situation ou un événement sous un autre éclairage.

### **Intégrité**

Enfin, l'intégrité morale est exigée du fonctionnaire international dans l'Acte constitutif. La définition positive de ce principe couvre bien entendu l'honnêteté et la probité mais également un devoir de vérité. Il est du devoir d'un fonctionnaire international de dire la vérité en toutes circonstances, même si l'Organisation estime qu'il lui faut la travestir. Sa définition négative suppose de ne pas accepter des avantages en nature ou en espèces, sans autorisation expresse, et de ne pas s'adonner au trafic d'influence, même si dans ce dernier cas les occasions suscitées par les États ou des entités extérieures à l'UNESCO ne manquent pas.

### **L'interprétation des principes**

Tous ces principes sont interdépendants et ne peuvent être compris que de manière indissociable. Cependant, c'est l'interprétation de ces principes et leur application qui posent le plus souvent des problèmes. À des degrés divers, les États, les organisations et les fonctionnaires eux-mêmes ont une responsabilité dans l'application de ces principes. Il n'est dans l'intérêt d'aucuns des acteurs d'y renoncer: les États, en particulier les Délégations permanentes, seront face à un kaléidoscope de fonctionnaires poursuivant des objectifs occultés; les organisations perdront en stabilité, en unité et en cohésion; les fonctionnaires seront ballottés au gré des rapports de force fluctuants. Il appartient aux États de les respecter, aux organisations d'en favoriser l'application et d'en prévenir les transgressions, d'autant plus que certaines pratiques administratives peuvent les déliter:

## **AU-DELÀ DU NATIONAL**

22

### **Je prends l'engagement solennel** *Sorin Dumitrescu*

Plus d'un mois après mon entrée à l'UNESCO, j'ai été convoqué par le Bureau du personnel à une cérémonie durant laquelle les nouvelles recrues devaient prêter le serment de loyauté, tel que prévu par l'Acte constitutif et par le Statut et règlement du personnel. Comme mentionné ci-dessus, j'étais très motivé par le texte du serment: Je prends l'engagement solennel d'exercer en toute loyauté... Je connaissais le texte par cœur et je me serais porté volontaire pour le prononcer soit en français, soit en anglais. Mais, le représentant de PER demanda directement à un Français et à un Américain de lire le serment dans leur langue maternelle. À ma grande déception, ils le firent comme une litanie ennuyeuse, qui n'avait rien de solennel. Je savais que mon accent aurait été moins authentique, mais je pensais que j'aurais récité le texte avec plus de conviction. En prêtant ce serment, je ne m'imaginais pas qu'il aurait une importance tellement grande dans ma vie. Je crois fermement qu'il est important de s'assurer que chaque nouveau membre du Secrétariat soit conscient de ses responsabilités envers l'Organisation et du caractère éminemment international de ses fonctions.

23

### **Tel un oratorio...** *Jacques Boisson*

Dans un bureau ovale et sobre qui se voulait solennel, cinq jeunes gens étaient réunis, attentifs [en mai 1968]. Il y avait un Américain, terriblement américain, aux jambes interminables qui s'allongeaient à chacun de ses mouvements. Il y avait une Chinoise, de Formose, car la République populaire de Chine ne l'avait pas encore remplacée au sein des institutions de l'ONU. Il y avait un Philippin, gracile et impatient, qui sur-sautait au moindre bruit. Il y avait aussi une Dominicaine, sûre d'elle et conquérante, dont les cheveux bien ordonnés et mis parfaitement en plis, frémissaient à l'air frais du matin que la fenêtre entrouverte laissait aimablement pénétrer. Il y avait enfin un Monégasque, dont je tairai, par pudeur, l'état d'âme. Il était là, convaincu qu'il pourrait servir l'idéal des Nations Unies dans cette enceinte mondiale aussi bien, si ce n'était mieux, qu'en restant dans un cadre universitaire ou dans celui de son administration nationale. Il en était profondément et terriblement convaincu.

Face à eux se tenait Alvin Laidley, chargé, au Bureau du personnel, du recrutement et de la formation des stagiaires. C'était un homme d'une grande douceur, sans âge et sans nationalité, symbole parfait du fonctionnaire international façonné par d'innombrables meurtrissures.

Après avoir prononcé quelques paroles chaleureuses et encourageantes de bienvenue, il engagea les cinq jeunes gens à respecter les principes de la Charte de l'ONU, de l'Acte constitutif de l'UNESCO et à se comporter loyalement envers l'Organisation. Très ému, chacun, dans sa langue, prêta le serment officiel qui tel un oratorio résonnait étrangement de foi et d'harmonie.

Ainsi commençait, pour le Monégasque qui écrit ces lignes, une carrière internationale de fonctionnaire des Nations Unies, puis de diplomate, qui se poursuit encore.

24

### **De qui prendre les ordres ?** *Henry Cassirer*

En Israël, je me sentais moi-même profondément impliqué dans ce débat national et, comme je l'ai expliqué, une nouvelle conception de la 'citoyenneté' se fit jour. Comme fonctionnaire international, j'avais à prendre mes ordres du directeur général de l'UNESCO et non des autorités du pays dont j'étais citoyen. J'étais conscient du fait que mon salaire était en partie payé par le pays où j'avais été envoyé en mission et que ce dernier avait le droit de se plaindre à mes supérieurs du siège international (ce qui n'est pas le cas pour des missions d'aide bilatérale envoyées en conseil auprès de gouvernements étrangers). Dans ce sens, j'avais une responsabilité proche de celle de citoyen du pays que j'étais censé conseiller. En mission de conseil au Pakistan (toujours avec Talbot Duckmanton) ou au Brésil, (pour ne citer que celles-là), je pris conscience du fait que mes responsabilités civiques transcendaient toute citoyenneté nationale. Ma responsabilité concernait avant tout mes propres standards professionnels et humanistes.

**International ou intergouvernemental ?***Nino Chiappano*

Schématiquement, je dirais que le statut du fonctionnaire international lui impose d'« oublier » son pays d'origine, tandis que la nature intergouvernementale – je souligne : intergouvernementale – de l'Organisation comporte la soumission *de facto* du fonctionnaire à l'autorité, au contrôle, voire au diktat de son pays. C'est ici qu'apparaît toute l'ambiguïté du vocabulaire onusien : « international » et « intergouvernemental » étant couramment utilisés comme synonymes, alors qu'ils sont antonymes par essence.

Il en va de même pour l'autre couple : devoir de réserve/devoir de mémoire. Ici, de nouveau, deux formes opposées de loyauté s'entrechoquent : la loyauté envers l'Organisation, qui exige du fonctionnaire le respect scrupuleux du secret (surtout, mais non seulement, s'il concerne des dossiers « délicats »), et, en regard, la fidélité du citoyen à ses idéaux, qui peuvent l'inciter à enfreindre la discrétion au nom de la transparence. (...) le devoir de réserve ne s'arrête pas le jour où nous partons à la retraite, bien au contraire, il est censé nous accompagner, ombre fidèle, jusqu'au dernier de nos jours.

C'est justement ici que le problème surgit. Quel est le bien-fondé de ce « devoir » ? Quelle est son étendue ? Jusqu'où vont ses limites ? De nos jours, mille raisons nous conduisent à questionner une telle obligation ; et cette exigence est particulièrement forte pour ceux parmi nous qui, engagés dans l'aventure du Club Histoire, se proposent de porter témoignage pour préserver le passé de l'oubli. Quelles sont ces raisons ?

Nous vivons à une époque où, suite aux dénonciations des horreurs de la deuxième guerre mondiale et des totalitarismes, tout gisement de mémoire – qu'il appartienne à des pays, des institutions, des familles ou des individus – est exposé à une demande pressante d'exhumation. D'aucuns définissent cela « devoir de mémoire », d'autres préfèrent l'appeler « travail de mémoire » : que ce soit un devoir ou un travail, la reconstitution du passé est désormais soumise à un appel auquel personne ne semble plus pouvoir se soustraire.

On en veut pour preuves l'exemple de l'Allemagne envers son passé nazi, celui des USA envers le Maccarthysme, plus récemment le noble courage de l'Afrique du Sud de Mandela envers l'apartheid. On peut encore citer l'ouverture aux chercheurs d'archives à l'inaccessibilité légendaire, telles celles du Vatican ou du Kremlin ou de la C.I.A.; ou la réduction progressive de la durée de la prescription...

En parallèle, deux phénomènes ambigus se font jour : d'une part, le rite de la « repentance », par l'effet duquel les légataires d'une tradition contestable – persécuteurs, inquisiteurs, conquistadors – dénoncent et endossent bien tardivement, et à peu de frais, les fautes de leurs ancêtres ou de leurs prédécesseurs ; d'autre part, l'émergence d'une littérature de l'aveu, ce déferlement de mémoires, de souvenirs,

de témoignages de toute sorte, qui voit courir impunément à confesse jusqu'aux plus endurcis des criminels, aux plus impitoyables des tortionnaires. Motivation sincère ou calcul, remords authentique ou simulation, ces tendances relèvent, comme les autres manifestations analogues, d'un besoin collectif de « dévoilement » qu'il semble difficile d'endiguer.

Dès lors, « pourquoi pas moi ? » se demande le fonctionnaire international ? Au nom de quel impératif supérieur devrions-nous être les seuls à nous taire, patrouille attardée des gardiens du silence ? D'ailleurs, nos « secrets » qu'ont-ils de si honteux, de si inavouable, qu'il faille à tout prix les protéger ? Quel bouleversement dans les relations internationales, quel tremblement de terre irréparable pourraient jamais provoquer nos modestes indiscretions ?

Quoiqu'il en soit, l'argument décisif me semble être le suivant : *il n'y a pas d'Histoire sans mémoire*. C'est grâce aux traces, aux signes, aux empreintes laissées par chacun de nous que l'historien de demain pourra revisiter, reconstruire et interpréter les événements dont chacun de nous aura été, nouveau Fabrice à Waterloo, le témoin ébahi ou étourdi. L'étouffement du témoignage est une sorte de censure préventive, c'est aussi le révélateur d'une crainte de la vérité. Sommes-nous, les anciens de l'UNESCO, de ce côté de la barricade ?

## LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE EST-ELLE INDÉPENDANTE ?

26

**La fonction publique internationale peut-elle être neutre ?**  
*Richard Hoggart (original anglais)*

Les États accueillent rarement avec enthousiasme l'idée d'une fonction publique internationale. Leur scepticisme prend trois formes principales. Premièrement, certains États réagissent avec cynisme, se déclarant incapables de concevoir qu'on puisse agir de façon neutre, même par intermittence. Cela vient en partie de ce que beaucoup d'États ne demandent pas à leur propre fonction publique de rester neutre. Leur attitude n'est pas l'expression d'une idéologie ; elle se fonde sur une fausse évidence, sur la ferme conviction que l'égoïsme et le favoritisme l'emportent tôt ou tard – et plus souvent tôt que tard. Ils supposent donc que les postes à pourvoir au sein du Secrétariat et tous les à-côtés sont distribués aux candidats les plus influents ; que les membres du Secrétariat qui doivent recruter des experts n'oublient pas leur pays, leurs amis et leurs réseaux d'origine. Cette tendance au favoritisme serait d'autant plus forte que dans la plupart des pays, les candidats à ce genre de postes appartiennent à un petit groupe de privilégiés.

La deuxième critique, plus subtile, témoigne de la haute estime que certains pays ont pour eux-mêmes. Elle est surtout le fait des pays nouveaux. L'idée de fonction publi-

que neutre, disent-ils, est un produit typique de l'Occident ou du Nord; elle relève du néocolonialisme; elle tend à étouffer l'énergie et l'originalité culturelle des autres pays en imposant à tout le monde un modèle occidental uniforme, monotone, mécanique et abstrait. Le concept de fonction publique neutre est certainement, comme l'ONU elle-même, un produit de l'Occident; les expressions de ce concept ont certainement des origines culturelles bien définies. Il est difficile de savoir quels autres critères et quelles autres procédures pourraient être appliqués pour gérer des organisations aussi complexes; mais ces critères et ces procédures n'en seraient pas moins critiqués, eux aussi, pour des raisons culturelles.

La troisième objection est clairement de nature idéologique. Khrouchtchev l'a exprimée sous une forme saisissante en 1961 lorsqu'il a déclaré devant les Nations Unies que personne n'était neutre. Il est sans doute arrivé d'autant plus facilement à cette opinion qu'il savait que les États-Unis et l'Europe de l'Ouest s'étaient concertés pour empêcher les Soviétiques d'accéder aux postes sensibles. Sa formule peut avoir deux sens différents: elle peut signifier que les membres du Secrétariat vont inévitablement travailler de façon consciente pour leurs gouvernements respectifs; ou, ce qui serait plus subtil, que malgré leurs efforts d'objectivité les membres du Secrétariat – y compris Sir Eric Drummond et Dag Hammarskjöld – seront tous si profondément influencés par leurs cultures respectives qu'ils ne pourront pas être impartiaux.

27

### **Être Américain à l'UNESCO dans les années soixante** *Raymond Johnson*

Je n'y étais employé que depuis peu de temps lorsque je fus invité par le chef de la Délégation américaine à passer le voir. Simple contact entre compatriotes. Pas de chichis entre Américains. Après les « bonjour » et l'échange des banalités habituelles sur la vie à Paris, il m'a fait savoir que la Délégation s'intéressait vivement au dossier d'un certain candidat soviétique... un dossier que moi, avec un rien d'astuce, je pourrais lui procurer.

La protection des dossiers des candidats aux divers postes de l'UNESCO, partout dans le monde, a considérablement évolué... et de nos jours il est inconcevable qu'un petit novice puisse agir comme j'ai pu le faire (je veux bien le croire, en tout cas). J'entrai, admiratif, dans la grande pièce où se trouvaient les rayonnages de dossiers; j'y cherchai et trouvai celui du méchant soviétique. Je le portai ensuite (nerveux... car quand même...) à ma Délégation. Il convient de noter qu'une Délégation n'a strictement rien à voir, organiquement, avec l'UNESCO. Par conséquent... j'avais « livré » un dossier confidentiel à une source tout à fait extérieure à l'Organisation. Deux jours après je le récupérai et le remis en place, sans que personne ne s'en rendît compte. Petite victoire américaine dans la Guerre Froide de l'époque – grâce à ma très humble personne.

28

## Être Roumain à l'UNESCO dans les années 60 – 70

*Sorin Dumitrescu*

Dès la fin de 1970, j'ai dû subir certaines pressions de la part des services roumains de renseignement. La première fois, c'était en relation avec le recrutement pour un poste P5 créé dans le cadre d'un projet opérationnel concernant l'utilisation des eaux souterraines pour le développement de l'agriculture en Algérie et en Tunisie. La description du poste indiquait qu'on cherchait un expert hautement qualifié dans le domaine de la modélisation mathématique. Le Délégué permanent adjoint de la Roumanie, poste détenu traditionnellement par un officier des services de renseignements, est venu me présenter la candidature d'un roumain fortement soutenu par ses services. En regardant rapidement le dossier, j'ai constaté que le candidat ne possédait nullement les qualifications requises. Par conséquent, j'ai dit que je ne pouvais accepter une telle candidature. Il m'a répondu, d'un air inquiet, que « le camarade général sera très déçu, voire fâché ». Je lui ai répondu que je n'y pouvais rien.

La demande la plus incongrue, toujours à travers le Délégué permanent adjoint, m'a été faite l'année suivante et concernait la visite d'un laboratoire AGFA, que j'étais supposé organiser afin d'étudier la technologie du développement des pellicules, en compagnie d'un « spécialiste » roumain. Je lui ai dit qu'une telle démarche serait incompatible avec mes fonctions et que, en tout cas, je n'avais aucun prétexte pour faire cette visite. Je me suis posé, par la suite, la question de savoir s'ils espéraient vraiment obtenir ma « coopération » ou si ce n'était qu'une provocation destinée à convaincre les autorités respectives que je refusais toute collaboration.

Deux ans après mon entrée à l'UNESCO, le Directeur général m'a informé qu'il avait décidé de renouveler mon contrat. A ce moment, la Délégation permanente m'a communiqué que les autorités roumaines n'étaient pas d'accord sur la continuation de mon engagement à l'UNESCO.

29

## Comment résister aux pressions de l'extérieur

*Gérard Bolla*

Parlant de politique du personnel, je crois devoir rappeler, parce qu'elles sont importantes et qu'elles ne figurent, à ma connaissance, dans aucun document officiel, les instructions que René Maheu m'a données tant au Personnel qu'au Cabinet, en ce qui concerne les pressions de l'extérieur :

« Dites à tous ceux qui font des démarches auprès de vous ou qui souhaiteraient en faire auprès de moi que je n'accepte aucune intervention concernant des fonctionnaires en fonction, parce qu'ils sont sous mon autorité et que je suis le mieux à même de juger de la qualité de leurs services en vue d'une mutation ou d'une promotion. »

« Dites-leur aussi que j'accepte naturellement des recommandations concernant des candidatures de l'extérieur; étant bien entendu que celui qui recommande se porte lui-même personnellement garant de la qualité des futurs services de l'intéressé, s'il est nommé. »

Répéter, en particulier à des délégués permanents, ces instructions de René Maheu n'a pas toujours été facile, ni agréable, mais je suis sûr que cette politique a évité de nombreuses démarches inutiles, pertes de temps et malentendus au sein du Secrétariat.

## LE PRINCIPE DE L'INDÉPENDANCE VIOLÉ

30

### Les retombées du Maccarthysme : Julian Behrstock

*Pierre Lebar*

Julian Behrstock publie un livre « Le huitième cas » qui nous rappelle un des épisodes les plus sinistres de la vie quotidienne des organisations internationales. Aucun ouvrage d'ensemble n'avait évoqué avec précision les retombées du « Maccarthysme » sur les fonctionnaires internationaux. Ceux d'entre nous qui ont vécu cette période n'ont pas oublié la frénésie avec laquelle fut engagée aux États-Unis d'abord, puis dans les organisations internationales, ce qu'on qualifia de « chasse aux sorcières ». Dès 1950, au moment où la guerre froide se développait et pendant plusieurs années, un climat de peur et de délation fut encouragé pour essayer de détecter tous ceux qui représentaient un « risque de sécurité » ou dont la « loyauté » était soudain devenue douteuse aux yeux de ceux pour qui toute sympathie manifeste pour les idées de gauche était l'équivalent d'une affiliation à ce qu'ils décriaient comme un vaste complot international communiste destiné à affaiblir les institutions des Nations Unies.

Julian Behrstock fut personnellement mis en cause. Il dut subir les menaces, la suspicion, les pressions les plus vives en vue de l'amener à témoigner contre ses amis et même contre son propre frère. Ce que bien entendu, il se refusa toujours à faire. Behrstock évoque ce drame personnel avec sobriété, sans esprit de vengeance, réussissant à traiter avec objectivité un drame qui l'atteignait personnellement et directement.

Un premier chapitre évoque la chasse aux sorcières aux Nations Unies. M. Trygve Lie, alors Secrétaire général, crut devoir apporter sa coopération aux autorités des États-Unis qui exigeaient que les fonctionnaires internationaux de nationalité américaine répondent à des questionnaires portant sur leurs opinions, leurs amitiés, leurs activités antérieures à leur entrée dans la fonction publique internationale.

Le deuxième chapitre est consacré à la longue crise que traversa l'UNESCO à partir de 1953. Le Directeur général, de nationalité américaine, fut mis en demeure de sanctionner ceux de ses fonctionnaires américains qui refuseraient de coopérer avec le « Loyalty Board ». M. Luther Evans utilisa le curieux concept « d'intégrité » pour

sanctionner 7 fonctionnaires qui, pour des raisons de principe, avaient refusé de se prêter aux interrogations des autorités nationales américaines.

En effet, il s'agissait de savoir si un État membre, aussi puissant soit-il, avait le droit de s'immiscer dans les affaires d'une Organisation internationale, violant l'indépendance des fonctionnaires internationaux en prétendant les soumettre à des procédures internes nationales.

Une intense émotion régna au sein du Secrétariat. L'Association du personnel prit fait et cause en faveur de leurs collègues victimes des sanctions du Directeur général.

Le Conseil d'appel de l'UNESCO puis le Tribunal administratif de l'OIT condamnèrent l'attitude du Directeur général et l'UNESCO dut accorder des indemnités aux fonctionnaires injustement sanctionnés.

Dans un 3<sup>e</sup> chapitre, Julian Behrstock, raconte les péripéties de sa mise en accusation. S'il rencontra une relative bienveillance de la part du Directeur général, il resta ferme sur ses positions, se refusant à être le dénonciateur de son frère et de ses amis tout en consentant à répondre à des questions qui le concernaient personnellement. Il avait pleinement conscience des risques qu'il courait : perte de passeport, mise sur une liste noire, perte de son poste à l'UNESCO. Ainsi, sans rien céder sur l'essentiel, Behrstock pensait faire reconnaître sa bonne foi.

Mais il y eut des rebondissements. En 1956, il y fut convoqué devant un Sous-comité du Sénat américain. Avec l'accord du Directeur général, il ne se rendit pas à cette convocation.

Trente ans plus tard, des Cours fédérales des États-Unis ont reconnu le caractère inconstitutionnel des investigations concernant la loyauté des américains employés par les organisations internationales.

31

### **Les retombées du Maccarthysme : l'affaire des sept Américains** *Pierre Henquet*

J'ai été profondément impliqué dans cette affaire en ma qualité de Vice-Président, puis Président du Comité exécutif de l'Association du personnel et j'y ai consacré une part non négligeable de plusieurs années de ma vie professionnelle et personnelle, y engageant à la fois mon cœur, mon énergie et mes convictions. Je ne peux donc l'évoquer sans une émotion que comprendront et pardonneront, je l'espère, ceux qui liront ces lignes écrites dans mon île bretonne où je ne dispose que d'une documentation fragmentaire et dois m'en remettre à ma mémoire, hélas lacunaire.

Cette « affaire », née de la promulgation par le Président Truman du décret exécutif 10422 en date du 9 janvier 1953, confirmé et complété par le décret exécutif 10459 du Président Eisenhower du 2 juin 1953, a constitué une véritable crise internationale s'inscrivant dans le contexte de la guerre froide et de la politique américaine dite de « containment ».

Aux termes de ces décrets, un organisme judiciaire intitulé « International Employees Loyalty Board » fut établi pour enquêter sur l'identité et la conduite des citoyens américains qui étaient fonctionnaires des organisations internationales – et notamment des institutions du système des Nations Unies – et vérifier s'ils appartenaient ou avaient appartenu au parti communiste ou à d'autres organisations déclarées subversives par la loi de sécurité intérieure (Internal Security Act) adoptée en 1950, s'ils étaient ou avaient été engagés dans d'autres activités subversives ou d'espionnage et, d'une manière plus générale, s'il existait un doute raisonnable quant à leur loyalisme vis-à-vis du gouvernement de leur pays. Diverses procédures d'enquête ont ainsi été mises en œuvre, soit devant un Grand Jury Fédéral spécial siégeant à New York, soit devant le Sous-comité chargé de la sécurité intérieure du Comité judiciaire du Sénat à Washington. Plus d'une vingtaine de fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies et huit fonctionnaires de l'UNESCO ont ainsi été impliqués dans ces procédures. La majorité de nos collègues ont soit refusé de répondre à la convocation du Grand Jury fédéral, soit invoqué le cinquième amendement de la Constitution américaine et la garantie constitutionnelle concernant l'auto-incrimination.

Le premier cas et le plus symbolique fut celui de David Leff, fonctionnaire de la Division de l'information du public, marié et père de deux enfants, tous de nationalité américaine. David refusa de répondre à la convocation du Grand Jury devant lequel il était cité à titre de témoin, sachant que son témoignage pouvait entraîner la mise en cause de tiers, amis ou parents. Ayant demandé sans succès aux autorités judiciaires à être entendu à Paris, il refusa derechef de se rendre à New York où le Grand Jury l'avait inculpé entre temps du délit de « contempt of court » (l'équivalent de l'outrage à magistrat dans le droit français).

Le Directeur général Luther Evans, cédant – probablement sans plaisir – aux injonctions des autorités américaines, décida alors de créer un poste ad hoc au Bureau de l'UNESCO à New York en donnant à deux reprises, dans des courriers des 3 et 11 décembre 1953, l'ordre formel à David de rejoindre son nouveau lieu d'affectation en des termes qui méritent d'être cités: « I feel obliged to instruct you to proceed to New York for the purpose of responding to the Grand Jury's subpoena ». Bénéficiant de l'appui total de l'Association du personnel – comment résister au plaisir d'évoquer ici le souvenir des membres de son Comité exécutif: Harry Dawes, Jim McDougall, Martin Ennals, Léon Bataille, Michel Prévost, qui nous ont quittés, sans oublier Alain Gille et Philippe Roux, qui sont encore là – et des conseils avisés de son conseiller juridique, M<sup>e</sup> Jacques Mercier, David contesta la légalité de cet ordre devant les juridictions administratives compétentes, à savoir le Conseil d'appel et le Tribunal administratif de l'OIT. Le Tribunal, dans son jugement n° 15 en date du 6 septembre 1954, lui donna raison en rappelant que « cet ordre ne concerne évidemment pas le service proprement dit de l'Organisation internationale; que celle-ci doit jouir de la plénitude souveraine de son autorité et ne subir dans aucune mesure une influence extérieure venant d'un quelconque des États membres; qu'à cet égard les dispositions les plus strictes et les plus claires garantissent son entière indépendance et celle de ses fonc-

tionnaires ». Était cité le paragraphe 5 de l'article VI de l'Acte constitutif de l'UNESCO qui précise que « Les responsabilités du Directeur général et du personnel ont un caractère exclusivement international. Dans l'accomplissement de leurs devoirs, ils ne demanderont ni ne recevront d'instructions d'aucun gouvernement ni d'aucune autorité étrangère à l'Organisation ».

Luther Evans, malgré son attachement personnel à l'indépendance de l'Organisation et au développement de la coopération internationale – que je ne mets pas en doute –, ne s'estimait probablement pas en position de s'opposer aux pressions du gouvernement de son pays et pouvait même considérer que l'intérêt de l'UNESCO commandait d'en tenir compte. Il ne devait donc ni s'incliner devant les décisions des juridictions administratives, sauf à payer les indemnités que l'Organisation fut condamnée à verser, ni retenir les objections de plusieurs États membres qui s'exprimèrent sur ce point lors de la réunion du Conseil exécutif à Venise en août 1954 et de la session de la Conférence générale à Montevideo en octobre-novembre 1954. C'est lors de ces deux réunions que j'ai été autorisé, en qualité de Président de l'Association du personnel, à intervenir dans les débats. Je me souviens que le délégué australien s'était plaint de la longueur de mon intervention – il avait d'ailleurs raison de stigmatiser ce péché de jeunesse – me contraignant à en résumer dans la hâte la dernière partie, comme il me plaît d'évoquer l'appui amical et efficace que nous apportèrent alors nos amis Pierre Juvigny, Michel Debeauvais et Jean-Pierre Cabouat en tant que membres de la délégation française.

Le Directeur général devait finalement décider de ne pas renouveler l'engagement des quatre fonctionnaires américains titulaires de contrats à durée déterminée (Kathleen Bernstein, Peter Duberg, David Leff et Annette Wilcox) et de licencier les trois autres fonctionnaires titulaires d'engagements à durée indéterminée (Ruth Froma, Kathryn Parkey et Hélène Van Gelder). Pour des raisons qu'il a développées dans un livre de souvenirs publié sous le titre « Le huitième cas », Julian Behrstock fut le seul fonctionnaire américain impliqué dans les procédures du Maccarthysme à demeurer au service de l'Organisation.

32

### L'arbitraire d'un régime totalitaire

*Sorin Dumitrescu*

Me trouvant en Roumanie en compagnie de ma femme et de ma fille, à l'occasion d'une mission officielle pour l'UNESCO, je fus empêché de quitter le pays le 14 juin 1976. Après quelques jours d'incertitude, j'ai été convoqué par le Vice-ministre des Affaires étrangères qui me notifia la décision du gouvernement roumain de me « retirer la qualité de fonctionnaire international ». Je devais retourner dès le lendemain au Ministère pour rédiger une lettre de démission adressée au Directeur général. Il m'était interdit sous peine de « graves conséquences » de prendre tout contact avec l'UNESCO. Aucune raison ne m'a été donnée pour une telle mesure abusive.

J'ai rédigé une lettre de « démission » aussi transparente que possible (« *le gouvernement roumain a décidé... , il m'est impossible de rentrer à Paris... , etc.* »). La lettre fut signée le samedi 19 juin et elle fut remise par le Délégué permanent de la Roumanie au secrétariat du Directeur général le lundi 21 juin. Le Directeur général adressa à l'ambassadeur, le 1er juillet, une lettre officielle, dans laquelle il déclarait la démission irrecevable. Il y précisait: « *les conditions dans lesquelles est formulée et présentée la demande de M. Dumitrescu mettent sérieusement en péril les fondements de la fonction publique internationale* ».

En juillet, grâce à l'aide précieuse du Directeur du Centre européen pour l'enseignement supérieur (CEPES), j'ai pu transmettre une lettre au Directeur général par laquelle je lui demandais de considérer ma demande de « démission » comme nulle et non avenue.

Le 6 août, M. M'Bow écrivait au chef de l'État roumain une lettre qui commençait ainsi: *C'est après avoir acquis la conviction que j'ai épuisé toutes les autres voies de recours que je prends la liberté de vous saisir personnellement d'une affaire à laquelle j'attache la plus grande importance. Il s'agit du cas de M. Sorin Dumitrescu, directeur de l'Office d'hydrologie au Secrétariat de l'UNESCO et ressortissant roumain qui, retenu sur le territoire roumain où il n'était que de passage avant d'effectuer une mission que je lui avais confiée, n'a pas été en mesure de regagner son poste à Paris. C'est, à ma connaissance, la première fois dans l'histoire du système des Nations Unies qu'un haut fonctionnaire international se trouve dans une telle situation.*

Cette lettre restera sans réponse. Le Directeur général décida alors de porter l'affaire à la connaissance du Conseil exécutif. Il en débattit, pour la première fois, le 9 octobre, au cours d'une séance privée. Après avoir présenté les faits, M. M'Bow souligna qu'accepter la situation créée par les autorités roumaines serait manquer au serment qu'il avait prêté lors de sa prise de fonctions de Directeur général en 1974 et que, s'il n'avait pas dans cette affaire le soutien des États membres, il se verrait dans l'obligation de remettre son mandat à la Conférence générale. Il reçut un très large et très ferme appui de la part du Conseil.

Au début de février 1977, M. M'Bow arriva en visite officielle en Roumanie. Lors de l'entretien qu'il eut, le 3 février, avec le chef de l'État, celui-ci opposa une fin de non-recevoir à la demande de l'UNESCO, affirmant que la décision prise par les autorités était une affaire de souveraineté nationale. Le Directeur général expliqua qu'il s'agissait, au contraire, d'un problème de droit international et que le gouvernement roumain agissait en violation des accords auxquels il avait souscrit. L'entretien se termina de façon abrupte...

A partir du 31 mars 1977, j'ai été appelé à effectuer un service militaire de cinq mois, en-dehors de Bucarest. Le but de l'opération était de couper tous mes contacts avec l'UNESCO. Mais, à Paris, l'affaire suivait son cours. En avril, le Conseil exécutif réitéra son entier soutien à l'action du Directeur général.

En août, les autorités roumaines élaborèrent un nouveau plan. Mon contrat avec l'UNESCO se terminant le 31 octobre, il me suffisait de demander au Directeur général qu'il ne fût pas renouvelé – ainsi serait évité l'écueil de la démission. Mes

interlocuteurs me demandèrent d'envoyer une lettre au Directeur général lui exprimant cette intention et lui proposant d'envoyer son représentant à Bucarest pour que je puisse le lui confirmer de vive voix. En échange, les autorités permettraient à ma fille de regagner Paris afin de reprendre ses études universitaires. Je pris le parti d'accepter en pensant que j'aurais au moins l'occasion de parler au représentant du Directeur général. A la suite de ma demande, M. M'Bow avait décidé d'envoyer à Bucarest, M. Jacques Rigaud (Sous-Directeur général), accompagné du directeur adjoint du Bureau du personnel.

Le 6 septembre, je rencontrai M. Rigaud. Je lui expliquai les raisons de ma lettre adressée au Directeur général et lui confirmai, naturellement, mon désir de continuer à servir l'Organisation. A la suite du rapport fait par M. Rigaud, mon contrat fut prolongé de deux ans.

Le 6 octobre 1977, le Conseil exécutif tint, pour la première fois, une séance publique sur mon cas. Le président en retraça l'historique et rappela que les fonctionnaires internationaux devaient exercer leurs fonctions en toute indépendance et sous la seule autorité du Directeur général de l'Organisation. *« Le Conseil exécutif, conclut-il, est très préoccupé par ce qui apparaît comme une rupture, par un État membre, d'engagements internationaux qu'il a librement acceptés. Il appuie sans réserve la position du Directeur général et fait siennes les mesures qu'il a prises. »*

Entre-temps, les moyens d'information, dans de nombreux pays, avaient commencé à évoquer mon cas. Les autorités roumaines décidèrent alors d'utiliser les grands moyens. Le 13 octobre, une procédure pénale fut ouverte contre moi. J'étais accusé d'avoir *« transmis aux agents d'une Organisation étrangère (en l'occurrence l'UNESCO) des renseignements dont l'utilisation par celle-ci met en danger la sécurité de l'État »*.

La pression internationale, pendant ce temps, devenait de plus en plus forte. Des délégations, gouvernementales ou parlementaires, de passage en Roumanie, évoquaient mon cas – lequel était aussi soulevé lors des visites de Ceaușescu à l'étranger. Le Conseil exécutif de l'Organisation, qui se réunissait en mai, fut saisi d'une proposition en vue de porter le conflit devant la Cour internationale de justice de La Haye. Enfin, l'Association du personnel de l'UNESCO et la Fédération des associations de fonctionnaires internationaux (FICSA) condamnèrent cette atteinte à l'indépendance de la fonction publique internationale et adoptèrent différents plans d'action... [voir aussi section...] Ceaușescu, finalement, céda et le 16 mai, je reprenais mon service normal à l'UNESCO.

Mon cas a fait l'objet de nombreux articles parus dans la presse quotidienne, dans des revues et autres ouvrages. Une excellente analyse de l'affaire a été faite par le Professeur Alain Pellet dans un article publié en 1979. Il écrivait en conclusion: *Quoi qu'il en soit, cette affaire est remarquable à plusieurs points de vue. Elle est exemplaire par son origine: rarement atteintes à l'indépendance de fonctionnaires internationaux auront été aussi nettes et aussi cyniquement assumées. Elle est exemplaire par les réactions courageuses de l'UNESCO, de l'Association du personnel, de la*

*FICSA et du fonctionnaire lui-même, dont la fermeté, la concordance et la rigueur sont très frappantes.*

Pour ma part, je considère que le véritable héros de l'histoire a été le Directeur général, Amadou Mahtar M'Bow. Il a montré durant toute cette période une attitude très humaine envers moi et ma famille, mais il a agi surtout pour défendre le principe de l'indépendance de la fonction publique internationale. Comme l'écrit si bien Alain Pellet: *L'action du directeur général auprès des autorités roumaines montre que celui-ci a fait du retour de M. Dumitrescu au Secrétariat une question de principe. Il a saisi toutes les occasions pour vilipender publiquement les États ne respectant pas l'indépendance des membres du personnel lorsqu'il sembla avéré que des représentations discrètes n'aboutiraient à aucun résultat concret.*

M. M'Bow a été le premier chef de Secrétariat, à l'UNESCO et dans l'ensemble du système des Nations Unies, à prendre une position très ferme concernant le respect de l'indépendance de la fonction publique internationale et à aller jusqu'à mettre en jeu le mandat que lui avait confié la Conférence générale, devant laquelle il avait prêté serment.

## QU'EST-CE QU'UN FONCTIONNAIRE INTERNATIONAL ?

33

### **Fonctionnaire ou serviteur ?** *Leo Fernig (original anglais)*

[...] Je me souviens que lors de ma première mission aux États-Unis j'ai dû signer un formulaire où je déclarais n'avoir aucune intention de renverser le gouvernement. À l'entrée de la douane de l'aéroport d'Idlewild (l'actuel aéroport Kennedy), je me suis trouvé devant un robuste douanier irlandais qui a examiné mon laissez-passer de l'ONU et m'a demandé quelle était ma profession. J'ai répondu que j'étais un international civil servant (fonctionnaire international). Cela ne lui a pas plu. « Nous n'aimons pas ici le mot servant (serviteur) » m'a-t-il dit. « Eh bien! disons alors international official (autre façon de dire « fonctionnaire international ») » ai-je suggéré en bon démocrate. « C'est mieux comme ça » a-t-il conclu en tamponnant mon passeport.

34

### **«Your obedient servant »** *Denise-Anne Percevaux*

Pour avoir travaillé très près de M. Maheu, je m'amuse encore à penser que ce dernier devait juger proprement insupportable de signer une lettre se terminant par la formule anglaise: « I have the honour to be, Sir, your obedient servant »! Je puis imaginer sa réaction violente immédiate, « à la Damart »: « Obedient servant? – Moi?... Jamais! »...

35

### **De ce que nous sommes...**

*René Maheu*

On me demande parfois de définir les caractéristiques du fonctionnaire international. A vrai dire, je suis si engagé dans cette expérience, d'ailleurs mouvante, qui a progressivement absorbé toute ma vie, qu'il me serait bien difficile de dire objectivement ce que nous sommes. Mais je crois pouvoir, et devoir, dès maintenant vous dire ce que nous ne sommes pas.

En premier lieu nous ne sommes pas des technocrates apatrides. Vous commettriez une singulière erreur si vous pensiez que le service international exige de vous l'oubli et encore moins la répudiation de vos patries respectives. En effet, si nous sommes internationaux, ce n'est pas par l'effet d'une nature spéciale, mais par notre travail, par notre fonction, par la façon dont nous abordons les problèmes qui relèvent de notre compétence. Bien loin que ce travail, cette fonction, ce point de vue soient incompatibles avec ce que nous sommes de par notre nationalité, c'est notre fierté d'exprimer ici pour le bien de tous ce qu'il y a d'universel dans chacune de nos cultures et de nos histoires nationales. Loin d'être sans patrie, nous avons, au contraire, accédé à toutes les patries.

D'autre part, nous nous tromperions profondément si nous confondions les notions de technicien et de technocrate. Techniciens, certes, nous le sommes, nous devons l'être : c'est la base de notre autorité, c'est la condition même de l'efficacité de notre travail, laquelle est le test de la sincérité de nos convictions. Mais nous ne sommes pas des technocrates dans la mesure où l'on désigne ainsi ceux qui subordonnent les fins aux moyens, car, pour notre part, nous nous attachons toujours à subordonner le comment au pourquoi. Nos travaux de spécialistes doivent nécessairement revêtir un aspect moral. Notre fonction va bien au-delà de nos seules qualifications professionnelles : c'est une vocation, une mission. Et l'on ne peut comprendre la fonction internationale si l'on ne comprend pas que sa caractéristique essentielle est l'esprit dans lequel elle s'exerce. Certes le fonctionnaire international comme tout fonctionnaire digne de ce nom, doit naturellement faire preuve de compétence, de zèle et d'assiduité, mais c'est l'esprit dans lequel il accomplit sa tâche qui donne à son activité une signification particulière.

36

### **à ce que nous devrions être**

*Ettore Gelpi*

Peut-on dessiner un profil du fonctionnaire international pour les années à venir? L'ébauche d'un tel profil devrait permettre d'apprécier les contradictions et/ou les décalages entre les réalités d'aujourd'hui et les perspectives. Un fonctionnaire international doit tout autant être familier des cultures propres à chaque civilisation (dans le temps comme dans l'espace), qu'ouvert, curieux et acteur de la culture « terrienne » en devenir. Ses compétences techniques et scientifiques doivent correspondre au devenir et aux mutations sociales, scientifiques, technologiques et productives de nos

sociétés d'aujourd'hui. On lui demandera conjointement d'être chercheur, animateur de culture, formateur et apprenti permanent. Pour toutes ces fonctions, il rencontrera des difficultés, mais il sera tenu de toutes les exercer.

*Homme de culture?* On lui demande souvent de véhiculer des modèles culturels et d'adapter les sociétés à ces modèles. Il sera homme de culture si, dans certaines occasions, il est capable d'être homme de la révolte, qui fait avancer et transformer les modèles.

*Scientifique et technologue chevronné?* une formation purement technique et strictement « professionnelle » peut-elle satisfaire au profil du scientifique et technologue tel qu'on l'envisage? Un dactylo plus rapide, ou un ingénieur qui se limiterait à connaître et maîtriser parfaitement les avancées techniques dans son domaine, peuvent-ils satisfaire aux performances qualitatives dont les pays confrontés à des mutations majeures et complexes ont besoin? Tous les travailleurs internationaux, par-delà leurs grades et leurs domaines de compétence spécifiques, doivent être en mesure de saisir les complexités et les contradictions, ainsi que les tendances évolutives de la science et des technologies modernes.

*Chercheur, animateur de culture, formateur et apprenti permanent?* Les ponts entre ces différentes fonctions sont difficiles à établir, et à maintenir; mais c'est peut-être là la spécificité et l'enjeu de la fonction internationale. Le fonctionnaire international sera *chercheur*, notamment, parce que d'un part, les données – lorsqu'elles ne sont que nationales – sont insuffisantes, et que, d'autre part, la réalité est par nature changeante et évolutive. Il sera *animateur de culture*, parce qu'aujourd'hui on demande aux organisations internationales de rendre « visible » cette culture terrienne qui se construit, mais n'apparaît pas dans toute sa clarté. Il sera *formateur*, parce que dans une société le savoir non partagé est un instrument de division sociale, de marginalisation et d'exclusion; la socialisation du savoir dans le domaine des sciences par les structures publiques sera une réponse aux divisions et exclusions. Le fonctionnaire international sera *apprenti permanent*, parce qu'il n'est pas différent des autres travailleurs qui connaissent dans leur vie des mutations permanentes, et donc des apprentissages permanents.

Le profil ainsi ébauché, toutefois, inquiète certains fonctionnaires internationaux, ainsi que les organisations internationales elles-mêmes. Des fonctionnaires cultivés, ouverts, compétents, refuseront de devenir des courroies de transmission de décisions prises en-dehors des organisations internationales. Et des difficultés quotidiennes seront dressées par ceux qui ont des intérêts en jeu et qui, partout, défendent le statu quo. Les fonctionnaires novateurs ne devront pas craindre les qualificatifs ambigus dont ils risquent d'être l'objet: « utopiques », « excentriques », « provocateurs », « rebelles », « manipulateurs », etc.

Il y a également un obstacle que les fonctionnaires se tendent à eux-mêmes: la peur d'une recherche en profondeur qui serait susceptible de mettre en cause leurs idées et leur confort, intellectuel comme matériel.

Fonctionnaire international: métier; mission profession, mercenaire, alibi, sinécure, etc.? Souvent, le fonctionnaire international ne veut pas savoir qui le paie. Nous rappeler de façon permanente que notre salaire est le résultat d'un prélèvement sur le budget de 5 milliards de personnes, ce prélèvement fût-il modeste, devrait nous permettre de mieux situer notre identité professionnelle.

37

### **Conversion à l'universel**

*Émile Delavenay*

[Je voudrais] simplement insister sur le fait que notre génération, ayant connu deux guerres mondiales, voulait profondément se donner les moyens de lutter contre le risque d'une troisième et avait fait siennes les convictions humanistes de l'Acte constitutif.

Et dire aussi que notre conception même de la coopération des peuples s'est élargie et approfondie bien au-delà des notions internationalistes de notre jeunesse, marquées du sceau de la prédominance de l'Occident. Le contact avec des hommes de toute race et de toute religion, Hanna Saba, Matta Akraoui, Kinani, Kushwant Singh, et surtout Malcolm Adiseshiah, ou le Japonais Asabuki, pour n'en nommer que quelques-uns au Secrétariat, ou Indira Gandhi, Prem Kirpal, et l'égyptien Mohammed Awad au Conseil exécutif, ont très vite et très profondément transformé notre perception de l'humain. Cette collaboration donnait son plein sens à l'idée du respect des droits de l'homme "sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion".

Cette expérience au sein de l'UNESCO a fait passer de façon très concrète ma notion de la solidarité humaine du registre occidental et européen au plan de l'universel. Et cela est peut-être ce que je retiens de plus important de mes vingt et une années dans les organisations internationales.

# **UNE IDÉE QUI PREND CORPS**

**2.1 Une pensée en action**

**2.2 Les maisons de l'UNESCO à Paris**

## 2.1

# UNE PENSÉE EN ACTION

---

**L**e mythe narre qu'Athéna sortit de Zeus tout armée et en poussant son cri de guerre : c'est à dire, qu'elle était née adulte et prête au combat. On ne saurait en dire autant de l'UNESCO issue en 1945 des cerveaux de ses pères fondateurs, bien que son logo évoque le Parthénon, qui de la même déesse est le temple par excellence.

En effet, la mise en forme de notre Organisation en des structures nettement définies, lui permettant d'œuvrer selon des procédures clairement énoncées pour réaliser des programmes formulés de manière concrète, a été l'aboutissement d'un processus lent et laborieux, pas du tout linéaire, voire même tortueux par moments. L'évolution a été sujette à des tâtonnements, des repentirs, et fruit plus souvent qu'on ne le pense, non seulement de l'improvisation, mais aussi de l'invention créatrice et d'un esprit d'initiative extrêmement souple et capable de répondre aux sollicitations les plus inattendues... allant jusqu'à la volonté de façonner un service sur mesure pour une personnalité donnée !

Les témoignages recueillis dans ce chapitre fourmillent de preuves à l'appui : « Mon premier sentiment fut de me trouver dans une Organisation qui voulait courir avant de savoir marcher » (Delavenay) ; « ...un machin fait de pièces et de morceaux » (Beeby) ; « A mon arrivée, j'ai demandé à Beeby ce qu'était ce truc [Education Clearing House] ? C'est pour nous le dire qu'on vous a recruté - fut sa réponse » (Fernig) ; « Le Professeur Laves m'a demandé de proposer un plan pour une structure où le mot culture apparaîtrait et qui pourrait ainsi fournir un poste à Jean Thomas. » (Laidley)...

## INTRODUCTION

C'est donc, de prime abord, l'image du chaos primordial qui se présente à l'esprit : un amas informe, une matière à l'état brut, agitée par des tensions, désordonnée, allant dans toutes les directions. Une telle image est acceptable, à condition de ne pas oublier que le chaos primordial est la matrice de toutes les formes de vie qui prendront progressivement forme dans l'univers ; une image plus juste, par conséquent, et plus conforme à ce qui s'est passé dans les faits, est celle de l'organisation du vivant, à partir de cellules qui contiennent un « programme » en puissance, prêt à se traduire en acte dès que les circonstances propices se feront jour.

Or, les « lettres de base » du « programme » étant inscrites dans l'Acte constitutif, les occasions se présenteraient aussitôt que l'Organisation saurait le traduire en plans d'action, que les États membres les approuveraient, et que les moyens seraient trouvés pour leur réalisation (d'infimes détails, n'est-ce pas ?)... C'est cette aventure qui transparaît à travers les récits, de par leur nature anecdotiques et fragmentaires, mais révélateurs d'une époque et d'un climat, qu'en ont donnés les témoins de l'époque, et que les lecteurs retrouveront ici avec émotion et émerveillement.

## LES ANNÉES JULIAN HUXLEY ET JAIME TORRES BODET : 1946-1952

### L'ÉMERGENCE DES PROGRAMMES

38

#### **Le programme de Julian Huxley** *Leo Fernig (original anglais)*

Le programme élaboré par Huxley et le Conseil exécutif était essentiellement centré sur des problèmes: l'éducation de base, la compréhension et la paix internationales, la réparation des dommages de guerre, la coopération scientifique et culturelle dans le cadre d'associations spécialisées. Les Archives possèdent probablement un des premiers discours de Huxley sur les principaux problèmes auxquels l'UNESCO devait s'attaquer: l'ignorance, l'agressivité, la surpopulation, le manque de nourriture. Je me souviens d'avoir entendu beaucoup plus tard un enregistrement de ce discours, et d'avoir été frappé par son caractère prophétique. L'un des sujets favoris de Huxley – « la vie sexuelle à haute altitude » – aurait du donner lieu à une solide étude sociologique sur les populations de l'Altiplano et de régions du monde similaires; mais ce projet ne s'est jamais réalisé. Dans le domaine de l'éducation, l'accent a été mis sur des projets pilotes qui semblaient constituer un moyen scientifique efficace de résoudre le problème de l'ignorance. Kuo Yu Shou a été le premier directeur de l'éducation. Quand Clarence Beeby lui a succédé, Huxley a fait de Kuo son représentant spécial pour l'Asie. Pendant ses missions, Kuo nous envoyait des rapports qui circulaient dans les différentes unités, et que je lisais avec plaisir et profit. Il a notamment rédigé un long rapport sur l'Afghanistan, où il décrit en détail le vol de son petit avion au-dessus des montagnes jusqu'à Kaboul, le comité de réception, le dîner officiel du premier soir: Il cite en chinois, puis traduit en français, le poème qu'il a improvisé en réponse au toast porté à l'UNESCO. Je voudrais ajouter que son compte rendu de la situation de l'enseignement et de la culture en Afghanistan, ainsi que ses conclusions concernant l'action que l'UNESCO pouvait et devait y mener, sont empreints de pragmatisme et de réalisme.

L'UNESCO a mis en route des projets pilotes en Haïti, en Chine et en Afrique orientale sous la direction de John Bowers, ancien fonctionnaire de l'administration coloniale britannique au Soudan. Je me souviens de notre première rencontre: au moment où j'entrai dans son bureau pour me présenter; il a crié à sa secrétaire, une jolie Australienne: « Stella, appelez-moi le bureau d'Athènes! » Il voulait m'impressionner et il a parfaitement réussi son coup. Je suppose que ces projets ont été progressivement abandonnés, et qu'ils ont fini par disparaître sans laisser de traces.

39

#### **Jean Thomas et le Département des activités culturelles** *Alvin D. Laidley (original anglais)*

L'éminent scientifique Julian Huxley a été le premier Directeur général de l'UNESCO. L'universitaire américain Walter Laves a été nommé Directeur général adjoint chargé

de l'administration. Le Gouvernement français a mis au service de l'Organisation un autre universitaire, Jean Thomas, qui a été nommé Sous-Directeur général sans autre fonction précise que celle de représentant du Directeur général.

Le Secrétariat comprenait à cette époque de nombreuses unités spécialisées, toutes appelées « divisions », ce qui les mettait sur un pied d'égalité. Il s'y ajoutait différents services de soutien : Services généraux, Bureau du budget, Bureau du contrôleur, etc. J'ai été recruté en 1947 par le Bureau du budget, qui m'a confié des tâches relatives aux Divisions des arts et lettres, de la philosophie et des sciences humaines, des musées, des bibliothèques et du droit d'auteur.

M. Laves m'a alors demandé de concevoir une nouvelle structure administrative dont le nom comprendrait le mot « culture » et qui ferait une place pour Jean Thomas. J'ai élaboré un projet de « département des activités culturelles » dont Jean Thomas serait le directeur. À cause de la disparité des divisions que je viens de mentionner, et de l'inexpérience présumée de Jean Thomas en matière d'administration, j'ai proposé qu'on lui adjoigne un administrateur qui serait chargé de certifier certaines opérations dans le cadre des relations du Département avec le Bureau du contrôleur et les autres services.

M. Laves a pensé que c'était une très bonne idée. La proposition de créer un Département des activités culturelles a été soumise à la Conférence générale tenue à Beyrouth en 1948 (à laquelle j'ai participé en tant que fonctionnaire du budget). Elle a été approuvée avec enthousiasme, ainsi que la proposition de créer les fonctions que Jean Thomas a remplies de façon admirable jusqu'à son départ à la retraite, en 1961.

Comme on peut facilement l'imaginer, le concept de département dirigé par un sous-directeur général assisté d'administrateurs s'est répandu comme une traînée de poudre. Toute l'organisation du Secrétariat s'est bientôt transformée pour se rapprocher du modèle que j'avais élaboré en 1947 en qualité de fonctionnaire du budget, bien que par discrétion je n'en aie jamais parlé pendant les 21 ans que j'ai passés à l'UNESCO.

40

### Aux sources des programmes d'éducation

*Clarence E. Beeby (original anglais)*

Quand, à l'invitation de Julian Huxley, je suis devenu Sous-Directeur général de l'UNESCO et Directeur de son Département de l'éducation (c'était le 1<sup>er</sup> avril 1948, et certains de mes amis ont affirmé que cette date avait une signification particulière), il n'y avait pas à l'UNESCO de programme général tendu vers un objectif unique, mais des projets disparates et dispersés. L'UNESCO avait décidé de réunir deux conférences internationales sur les universités et l'éducation des adultes mais sans objectifs précis, et elle avait organisé de vagues discussions sur « l'éducation pour la compréhension internationale ». J'ai trouvé un seul projet qui s'inspirât d'une réflexion originale (c'était aussi le seul qui se référât aux pays sous-

développés). Il portait sur l'« éducation de base », expression nouvelle inventée pour désigner un type d'éducation qui, suivant une conception séduisante mais excessivement romantique, devait élever le niveau de vie des pays les moins avancés par ce que nous appellerions aujourd'hui le développement communautaire. Un projet pilote entrepris dans la vallée du Marbial, en Haïti, avait déjà sombré dans la confusion, ce qui montrait qu'un organisme comme l'UNESCO ne devait pas assumer la responsabilité principale d'un projet local. Malgré sa rhétorique pâteuse, le programme d'éducation de base est à l'origine d'une des plus belles réalisations de l'UNESCO : il a fait prendre conscience au monde que la moitié de sa population était privée de tout système scolaire, même inéquitable.

Je devais rédiger un programme qui serait soumis à la Conférence générale, dont la deuxième session se tiendrait à la fin de l'année; et ce programme devait s'ordonner autour d'une idée centrale qui lui donnerait son unité. L'idée qui m'est venue naturellement à l'esprit, c'est le principe de l'égalité de l'éducation pour tous énoncé par Fraser; mais je ne pouvais espérer voir de mon vivant la réalisation de ce principe à l'échelle mondiale. L'objectif qui se rapprochait le plus de cet idéal, et qu'on pouvait espérer atteindre en l'espace d'une ou deux générations, c'était que tous les enfants de tous les pays puissent au moins faire de bonnes études élémentaires. En se rapprochant de cet objectif, on pourrait instaurer progressivement une plus grande égalité entre les systèmes d'éducation des différents pays. Mais comment l'UNESCO, avec le budget dérisoire de moins d'un million de dollars dont elle disposait pour son programme d'éducation, pouvait-elle contribuer à la réalisation de cet objectif? Je me souviens que j'étais assis un dimanche au Jardin du Luxembourg; je regardais les enfants faire naviguer leurs bateaux sur le bassin, et j'essayais de rester calme à l'idée que je ne trouverais jamais une idée praticable capable d'unifier l'ensemble du programme. Un peu avant le coucher du soleil il m'est venu une idée simple et évidente. L'UNESCO ne pourrait jamais devenir un organisme d'intervention sur le terrain, mais elle pourrait devenir ce que j'ai appelé un « centre actif d'information et d'échange » concernant les idées et les pratiques pédagogiques. Elle ne devait pas être un lieu où les documents s'entasseraient sans être lus dans des casiers poussiéreux, mais une Organisation qui, à la faveur de contacts personnels, connaîtrait les forces et les faiblesses des systèmes d'éducation du monde entier; et qui connaîtrait surtout les individus et les organismes auxquels on pourrait demander d'aider les pays avancés à porter assistance aux pays en difficulté. J'ai vu le Département de l'éducation comme une espèce d'agence matrimoniale susceptible de créer entre les systèmes d'éducation des liens qui faciliteraient la diffusion des idées et des pratiques éprouvées. Nous pouvions entreprendre un tel projet avec un million de dollars. [...]

Cette idée s'est avérée attrayante. Je l'ai proposée au Conseil exécutif et à la Conférence générale de 1948, qui l'ont acceptée sans difficulté. Mais certains responsables ont soutenu que les contacts pouvaient être établis aussi bien par correspondance, et m'ont refusé les crédits nécessaires pour envoyer des fonctionnaires en mission, ce qui, suivant le modèle de Carnegie, me paraissait indispensable au succès de l'entreprise. Le centre d'information et d'échange n'a donc jamais fonctionné sur la

base de relations personnelles comme je l'avais imaginé, bien que nous soyions parvenus à établir des contacts en réunissant des conférences de spécialistes originaires de tous les pays, riches et pauvres, en accordant quelques bourses d'étude et en créant un centre de documentation sur les rares expériences nouvelles qui nous semblaient prometteuses dans les pays en développement.

Sur la base de mon travail aux îles Samoa, j'ai inventé une approche radicalement nouvelle de coopération internationale en matière d'éducation. La première mission, envoyée en Afghanistan, comprenait un universitaire américain spécialiste de l'enseignement élémentaire, un inspecteur français des établissements d'enseignement secondaire et un spécialiste de l'enseignement technique du Ministère de l'éducation de Grande-Bretagne. Ces trois consultants ont accepté – ce qui semble aujourd'hui miraculeux – de rédiger un rapport commun, que les Afghans nous ont dit trouver très utile (mais je pense que c'était par politesse). Nous avons organisé une mission similaire aux Philippines à la fin de 1948. Nous n'avions que des paroles à offrir à ces pays; nous ne leur apportions ni argent, ni livres, ni formation, et nous ne leur envoyions pas de consultants permanents. Nous croyions au pouvoir des idées avec une étonnante naïveté, héritée peut-être des intellectuels qui avaient imaginé l'UNESCO à Londres pendant la guerre. Mais nous avons conçu ce qui était, à mon avis, la première mission d'expertise internationale en matière d'éducation jamais envoyée dans un pays – préfiguration des innombrables missions de qualité variable qui se sont succédées pendant les 40 années suivantes.

41

## Relever les ruines de la guerre

*Michel Prévost*

Petit, large d'épaules, le visage rectangulaire, le sourcil fourni, Torres Bodet évoquait une statue aztèque. Son règne succédait aux deux ans de créativité euphorique qui avaient marqué le passage du premier directeur général, l'anglais Julian Huxley. Il semblait que l'UNESCO, après avoir tâtonné un peu dans toutes les directions, était priée maintenant par les États de mettre au point quelques programmes mieux concentrés, et d'y trouver sa voie. De ses premières tâches, l'une d'entre elles, croyait-on, s'achevait. La guerre avait massacré les populations, brûlé les villes, écrasé sous les bombes les usines, les ports, les voies de communication. Elle avait en même temps détruit écoles, universités, laboratoires, éclaté les musées, dispersé les bibliothèques. Ces ruines aussi, il fallait les déblayer, reconstituer les locaux, réunir de nouveaux équipements, et même former de nouveaux enseignants pour répondre aux premières demandes de populations qui plaçaient une partie de leurs espoirs dans une meilleure éducation, attendaient de la recherche scientifique et technique des remèdes à leurs faiblesses, voulaient renouer avec leur passé, retrouver et restaurer leurs trésors. De l'énorme tâche de reconstitution des réseaux de la connaissance et de la culture en Europe, demeurait une première expérience des données de l'entraide internationale, et les premiers fils d'un réseau d'organisations non gouvernementales qui seconderaient l'UNESCO dans l'exécution de sa tâche,

et la relaieraient quand seraient surmontées celles des difficultés rencontrées qui ne pouvaient se régler qu'entre gouvernements ou avec leur coopération.

Pour autant, jamais l'UNESCO n'a pu définitivement clore ses programmes d'aide aux peuples dévastés par la guerre. On venait à peine de déblayer les ruines de l'Europe, que des enseignants, envoyés par l'UNESCO dans les déserts du Moyen-Orient, y ouvraient, sous la tente, des écoles à de nouveaux réfugiés.

42

### **Naissance du Programme d'assistance technique** *Clarence E. Beeby (original anglais)*

En janvier 1949, arrivé au Quatrième Point de son discours sur l'état de l'Union, le Président Truman a galvanisé son auditoire en proposant que les pays les plus avancés du monde conjugent leurs efforts pour contribuer à l'élévation du niveau de vie dans les pays pauvres. Le Secrétaire Général des Nations Unies a aussitôt convoqué un groupe de travail composé de hauts fonctionnaires des institutions spécialisées afin d'élaborer un plan à titre de contribution des Nations Unies au projet. Le nouveau Directeur général de l'UNESCO, Jaime Torres Bodet, m'a chargé, assisté de Pierre Auger, directeur français du Département des sciences, de représenter l'Organisation à cette réunion qui devait se tenir pendant cinq semaines à New York. Torres Bodet était en poste depuis trop peu de temps pour pouvoir me donner des instructions détaillées; d'autre part, le délai était trop court et les informations disponibles trop rares pour que l'UNESCO puisse élaborer une politique à suivre. Je suis donc parti sans avoir reçu quelque instruction que ce soit.

Allé à Washington pour en apprendre plus sur les détails de la proposition audacieuse de Truman je me suis rendu compte que les hauts fonctionnaires du Département d'État n'en savaient pas beaucoup plus que moi. L'idée qui se cachait derrière le Quatrième Point du discours du Président avait été suggérée quelques mois plus tôt au Département d'État par un idéaliste étranger au Département; c'est seulement lorsque Truman s'est plaint de la trop grande timidité des trois premières propositions du nouveau programme de gouvernement, qu'il aurait voulues plus spectaculaires, qu'on a exhumé cette idée d'un dossier qui avait été mis de côté, pour l'incorporer en toute hâte au discours. Sur le plan pratique de la planification, nous partions, Truman et nous, de zéro.

Quand le Comité des Nations Unies s'est réuni à Lake Success, il est clairement apparu qu'à l'exception du représentant de la vieille Organisation internationale du travail (John Riches, Néo-Zélandais lui aussi) nous essayions tous de gagner du temps. Nous avons fait traîner la discussion des questions générales pour avoir le temps de rédiger la nuit les « propositions envisagées » par nos organisations. On ne nous avait pas promis de crédits supplémentaires pour payer les nouveaux programmes, mais nous espérions recevoir un peu d'argent de quelque donateur. Les plans que j'ai présentés au nom de l'UNESCO se fondaient sur une conception relativement

large du principe de centre actif d'information et d'échange que j'avais introduit au Département de l'éducation. Avec l'aide de Pierre Auger en ce qui concerne la science, j'ai montré comment ce principe pourrait s'appliquer dans les autres départements de l'UNESCO.

Aussitôt après avoir achevé de rédiger la première version du plan d'action, j'ai téléphoné à Torres Bodet à Paris. Dans son anglais hésitant et dans mon français plus mauvais encore, nous avons discuté des grandes lignes de ce plan, qui devait être la contribution de l'UNESCO à la politique définie par le Quatrième Point. Torres Bodet a approuvé le plan; et je l'ai présenté au comité, qui n'y a apporté que de légères modifications. C'est sur la base de ce plan que la section du Programme d'assistance technique des Nations Unies relative à l'éducation, à la science et à la culture a été rédigée. En ce qui me concerne, les sources d'inspiration lointaines de ce plan sont à la fois le principe de Fraser; les activités de la Carnegie Corporation en Nouvelle-Zélande et mon travail aux Samoa occidentales, qui ne m'a pourtant guère préparé à celui de planificateur au niveau mondial.

43

### **Traduire les idéaux dans la réalité**

*Alfredo Picasso (original anglais)*

Je sais que le mot « budget » ne fait pas rêver. Mais le budget de l'UNESCO, qui a toujours été un facteur important, sera le fil conducteur de ce qui suit.

Pendant les premières années de l'UNESCO, nous faisons le plus grand cas de certains idéaux. Nous adhérons pleinement, par exemple, à de fortes déclarations comme « les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix ». Cependant à mesure que le temps passait, nous avons pris de plus en plus clairement conscience, avec une anxiété croissante, que nous avons besoin non seulement d'un personnel toujours plus compétent, mais aussi de fonds suffisants pour être capables de faire passer au moins jusqu'à un certain point ces idéaux dans la réalité tangible. Nous avons hérité de la conception « holiste » de l'Institut international de coopération intellectuelle. Nos estimations des « besoins » de la population mondiale en matière d'éducation, de science, de culture et de communication (estimations auxquelles j'ai participé dans la mesure où j'étais un des rares membres du personnel qui avaient une formation d'économiste) se chiffraient non pas en millions, mais en milliards de dollars des États-Unis.

Notre budget ne représentait hélas ! qu'une infime fraction des sommes consacrées dans le passé et actuellement à la guerre et/ou à la défense. Il était évident que l'UNESCO pouvait faire un travail important, et nous avons élaboré beaucoup de projets remarquables. Toutefois, le manque de fonds constituait notre principal sujet de lamentation et nous nous voyions tous sollicités par nos chefs de chercher de l'argent.

Étant à New York en 1952, j'ai rendu visite à l'Ambassadeur du Pérou auprès des Nations Unies, Carlos Mackehenie, qui s'était lié d'amitié avec Huxley et Maheu entre 1946 et 1948, quand il était chargé d'affaires à Paris. Mackehenie m'a conduit dans une pièce où un petit groupe de travail de « haut niveau » des Nations Unies cherchait les moyens d'appliquer les décisions de l'ONU visant à fournir une assistance technique aux pays les moins développés. J'ai lu les projets de propositions que Mackehenie m'a montrés et, choqué de voir qu'ils ne contenaient que des références vagues et indirectes aux domaines d'activité de l'UNESCO, j'ai aidé Mackehenie à rédiger de nouvelles propositions qui faisaient la part plus belle à l'UNESCO. Le groupe de travail et notamment ceux de ses membres qui venaient de pays en développement ont chaudement approuvé ces propositions et les ont adoptées.

Je m'inquiétais beaucoup à l'idée d'avoir agi sans instructions. De retour à Paris, j'ai immédiatement appelé Maheu – qui était à présent le « directeur de cabinet » du nouveau Directeur général, le Mexicain Jaime Torres Bodet – pour l'informer de ce qui s'était passé. Il m'a demandé de venir tout de suite à son bureau. Après avoir évalué d'un coup d'œil, comme il savait le faire, les documents que je lui apportais, il a dit à mon grand soulagement « Très intéressant », puis m'a entraîné dans le bureau de Torres Bodet, qui me connaissait déjà. Dans l'esprit fraternel qui régnait à cette époque à l'UNESCO, nous avons discuté tous les trois des nouvelles possibilités d'assistance technique qu'on nous annonçait, et qui allaient sans doute renforcer l'action de l'UNESCO. En sortant de cette réunion, j'étais optimiste et joyeux.

Mais il a fallu du temps pour mettre en route le Programme d'assistance technique. En 1952, Torres Bodet, qui était un pédagogue et un poète éminent, a démissionné non seulement pour protester contre le refus des États membres d'augmenter significativement le budget ordinaire de l'UNESCO (un certain nombre de grandes puissances n'avaient pas encore adhéré à l'Organisation), mais aussi parce qu'il pensait que la « guerre froide » qui allait bientôt éclater serait une pierre d'achoppement pour l'UNESCO. Cela signifiait pour lui que l'Appel solennel contre l'idée que la guerre est inévitable, – appel que la deuxième Conférence générale de l'UNESCO, réunie à Mexico, avait lancé le 29 novembre 1947 sur une proposition de la délégation française inspirée par Jacques Maritain – resterait en grande partie lettre morte.

Témoin privilégié de ces événements, Maheu était partie à un accord tacite conclu entre les premiers fonctionnaires de l'UNESCO au sujet des responsabilités morales que l'Acte constitutif de l'Organisation imposait au Directeur général et à tous les membres du Secrétariat, mais aussi aux États membres.

Des années plus tard, en 1956, j'ai rendu visite à Maheu à son bureau de New York, où il représentait l'UNESCO auprès des Nations Unies. Sa mémoire infailible lui a sans doute rappelé notre réunion avec Torres Bodet, à qui j'avais apporté des nouvelles du Programme d'assistance technique, car il n'a pas tardé à me dire qu'il était en train de négocier avec la Banque mondiale le financement d'activités qui relevaient de la

compétence de l'UNESCO. Je lui ai fait plusieurs suggestions à ce sujet, qui ont semblé l'intéresser. Cela nous a réunis une fois de plus autour de la question du budget.

44

### **Un Centre de documentation pour l'éducation** *Leo Fernig (original anglais)*

Nous avons élaboré en même temps la structure et le programme. Au sein du Département de l'éducation, l'unité où je m'occupais de l'éducation de base s'appelait le « Centre de documentation pour l'éducation ». Ce nom (Education Clearing House, en anglais), qui me paraissait étrange quand j'ai été recruté, figurait dans le programme adopté par la Conférence de Mexico. En arrivant à l'UNESCO, j'ai demandé à Beeby ce qu'il signifiait; « Nous vous avons justement recruté pour que vous nous le disiez » m'a-t-il répondu. J'ai donc frayé mon chemin à tâtons, avec quelques collègues; et il me semblait que j'apprenais sans cesse – à mieux faire mon travail et à mieux connaître le monde. Nous avons notamment recruté la Jamaïcane-Américaine Dorothy Williams, qui nous a montré ce qu'est une bibliothécaire professionnelle en nous fournissant la base de notre activité. Je n'aurais jamais su qu'on pouvait obtenir un doctorat dans ce domaine. Le temps venu, notre unité a fusionné avec une unité de création plus récente, l'unité de l'enseignement élémentaire et secondaire créée par Matta Akrawi, pour former ce qu'on a appelé le « Centre d'information et d'échange en matière d'éducation ». Matta était un Irakien de confession chrétienne qui avait étudié à l'Université américaine de Beyrouth, puis au Teachers College de New York, où il a obtenu un doctorat. L'étendue de ses connaissances et son ouverture d'esprit étaient remarquables. À Beyrouth, il a consacré une partie de son temps à l'étude approfondie du Coran, de l'histoire et de la tradition arabes. Plus tard, il a écrit avec Mathews un ouvrage magistral sur l'éducation dans le monde arabe.

45

### **La musique entre en scène** *Luiz Heitor Corrêa de Azevedo*

Un peu avant mon entrée à l'UNESCO, la revue nord-américaine *Musical America* m'a demandé de dire, par écrit, ce que je pensais de la place que la musique devait occuper dans l'ensemble des activités du programme de l'UNESCO et quelles devaient être ces activités spécifiques. J'ai consenti à la demande très innocemment, esquissant un programme d'action qui m'a vraiment embarrassé plus tard, quand je me suis retrouvé à Paris avec la responsabilité d'atteler au convoi de l'UNESCO une remorque d'activités musicales. Car une chose est de parler, de l'extérieur, de définir de beaux programmes, autre chose est de les mettre à exécution, dans les circonstances qui se présentent et avec les moyens dont on dispose.

Bien peu de choses avaient été faites, jusqu'alors, par l'UNESCO, dans le domaine de la musique. Une recherche sur les conditions de la vie musicale dans les différents pays et un vague projet de discographie internationale devant être soumis à la Conférence générale, étaient les uniques choses qui figuraient dans les documents officiels. La dis-

cographie serait, dans le domaine de la musique, l'équivalent du catalogue de reproductions en couleur d'œuvres d'art qui allait constituer la contribution essentielle de l'UNESCO dans le domaine des arts plastiques. [...]

En ce mois de juillet 1948, la situation de la Section de Musique, dont j'avais la charge, était encore assez confuse. Il y avait un programme défini, mais on manquait de moyens pour l'exécuter.

Quant à la création d'une Organisation internationale, destinée à représenter les intérêts de la musique et des musiciens, facilitant leurs relations avec l'UNESCO, un examen préliminaire de la situation m'a mené à la conviction que, étant donné qu'il existait déjà des organisations internationales anciennes et solides dans ce secteur, comme la Société Internationale de Musique Contemporaine ou la Société Internationale de Musicologie, il n'était pas souhaitable de les ignorer et de promouvoir la fondation d'une nouvelle Organisation qui, fatalement, entrerait en compétition avec elles. Des sondages furent faits auprès de ces organisations et d'autres, comme la Fédération Internationale des Jeunesses Musicales et l'International Folk Music Council, pour savoir si elles étaient disposées à s'unir dans une sorte de fédération sous les auspices de l'UNESCO. Cette Fédération a finalement pris le nom de Conseil International de la Musique, destiné à regrouper non seulement les organisations en question, mais aussi les organisations nationales de chaque pays, réunies en Comités nationaux de la Musique, plus un certain nombre de personnalités choisies pour leur titre et pour leur indiscutable notoriété dans la vie musicale contemporaine. Mais la carence de ressources entravait tout: tant l'exécution du programme préconisé par les spécialistes qui étudièrent la question de la discographie, que la réunion des organisations musicales internationales consultées séparément durant ces premiers mois de travail à Paris.

## L'INFORMATION DU PUBLIC, MÉDIAS, PUBLICATIONS

46

### **Sandy Koffler et la création du *Courrier* de l'UNESCO** *Pauline Koffler (original anglais)*

En 1947, l'UNESCO avait son siège avenue Kléber, à Paris, dans le bâtiment immense et sonore de l'ancien hôtel Majestic, où un labyrinthe de corridors conduisait à des bureaux immenses et sonores. À cette époque, où le *Courrier* de l'UNESCO n'existait pas encore, Sandy Koffler a sollicité un entretien d'embauche au *Moniteur* de l'UNESCO, bulletin mensuel plein format qui produisait et diffusait des comptes rendus de discours sur les activités de l'UNESCO et de l'ONU en général. Il a été recruté au poste d'éditorialiste, qu'il devait occuper jusqu'à la fin de 1947, avec trois assistants qui sont devenus plus tard de proches et précieux collaborateurs.

C'était une époque de ferveur et d'exaltation. Sous le premier Directeur général, Julian Huxley, il régnait dans toute la Maison des Nations Unies, parmi les membres relativement peu nombreux du personnel, un esprit de solidarité et de camaraderie,

un idéalisme et un enthousiasme extrêmes. C'était l'époque des amitiés nouvelles, des rencontres intellectuelles et – plus tard – des longues discussions sur des sujets graves et importants, à l'heure du déjeuner, autour de la table ronde du restaurant du septième étage, Place de Fontenoy. Au cours d'une de ces réunions, Sandy a fait la connaissance de Frank Malina, qui mettait alors sur pied le Programme scientifique; ce fut le début d'une amitié de 35 ans pendant lesquels ils ont partagé des idées, des vacances en famille et le plaisir d'interminables parties d'échecs.

En 1948, devenu directeur du *Moniteur*, Sandy Koffler a rebaptisé ce bulletin *Courrier de l'UNESCO* et en a considérablement élargi le champ. Le bulletin a conservé son format [Le *Moniteur/Courrier* est présenté plus haut et plus bas comme un *broadsheet newsletter*. – NdT], mais il a accueilli des textes plus variés et plus profonds. Il paraissait alors en 10-24 pages, avec des manchettes et des photos. En 1949, l'UNESCO a envoyé Sandy au Brésil, où il a produit un numéro spécial du *Courrier* en portugais sur l'analphabétisme à l'occasion de la Conférence internationale sur l'analphabétisme qui s'est tenue à Quitandinia, au nord de Rio de Janeiro. Sandy a écrit directement en portugais presque tous les textes de ce numéro. De retour à Paris, il avait hâte de créer un magazine dont la diffusion dépasserait celle d'une simple « revue maison », et qui proclamerait haut et fort les valeurs associées au nom de l'UNESCO.

En 1954, Sandy Koffler a complètement transformé le bulletin plein format pour créer, toujours sous le titre *Courrier de l'UNESCO*, le magazine mensuel de 30 pages que nous connaissons aujourd'hui. Il est resté directeur – rédacteur en chef pendant 30 ans, jusqu'à son départ à la retraite en 1977. Pendant ces 30 ans, sa politique éditoriale l'a constamment amené à exiger que le *Courrier* reflète les objectifs essentiels de l'UNESCO. [...] Le premier numéro du *Courrier de l'UNESCO* en format magazine s'ouvrait sur un éditorial général destiné à présenter le numéro aux lecteurs:

« [...] Mais tout en se renouvelant, « Le *Courrier* » reste fidèle à son but qui est celui de l'UNESCO: ouvrir une fenêtre sur le monde, montrer que personne ne peut rester indifférent à ce qui se passe à l'autre bout du globe comme de l'autre côté de la rue. Ce but, « Le *Courrier* » tente de l'atteindre en présentant chaque mois, par le texte et par l'image, par tous les moyens qui permettent à l'œil et à l'esprit de comprendre, une pensée qui se veut accessible à tous les pays, à tous les hommes. À ceux qui demandent quelque chose de plus que la pâture quotidienne, immédiate et locale; à ceux qui sentent confusément qu'à des milliers de kilomètres il se passe des événements lourds de conséquences pour leur vie; à ceux pour qui les droits de l'homme sont plus et mieux qu'une formule et notamment aux membres du corps enseignant, pour qui cette revue est conçue et réalisée; à ceux qui, étant eux-mêmes cultivés, ressentent l'injustice de laisser des millions d'hommes dans l'ignorance; à ceux qui refusent d'être les complices des préjugés de race, de pensée et de religion, « Le *Courrier* » demande à son tour: Abonnez-vous, faites abonner vos amis, profitez des nouveaux tarifs. Il leur demande aussi de ne pas leur cacher leurs critiques, de ne pas garder pour eux les suggestions que leur inspire la lecture du « *Courrier* ». Car « Le *Courrier de l'UNESCO* » est votre revue. »

Le premier éditorial personnel écrit par Sandy Koffler en tant que rédacteur en chef s'intitule « La langue: lien ou barrière ».

« Une langue, écrit Koffler, est une clé, qui ouvre l'accès vers la connaissance réelle du peuple qui la parle: c'est ce qui donne au rôle du professeur de langues son importance vitale: il devient en quelque sorte, de par sa fonction, l'ambassadeur d'une fraction de cette immense communauté humaine, qui s'étend bien au-delà des frontières des États. »

En 1958, l'UNESCO a quitté l'ex-Majestic et traversé une partie de Paris pour s'installer dans des locaux plus spacieux, où il y avait une salle pour les rédacteurs du Siège, y compris le responsable de l'édition russe, Veniaman Matchavariani, et assez de place pour les services de la composition et de la documentation. De l'autre côté de l'entrée, le secrétariat, où régnaient Joan Rutter et Mme Brachet, entourées de leurs assistantes, conduisait au bureau du rédacteur en chef, qui trônait au milieu des piles de livres, des tas de journaux et des couvertures récentes du *Courrier* dont les murs étaient tapissés. Une activité intense et passionnée remplissait le couloir qui reliait ces deux pièces.

[...] Il n'a pas été facile de lancer le nouveau format. Avec trois assistants dévoués, mais souvent seul aussi, Sandy Koffler a travaillé jour et nuit jusqu'à l'aube; il a planifié les articles et les chroniques, choisi les auteurs, écrit les éditoriaux, écrit lui-même des articles signés ou non, jusqu'à ce que le *Courrier* prenne sa véritable forme.

Entre 1954 et 1965, le *Courrier de l'UNESCO* s'est amélioré dans la forme et sur le fond. Le nombre des articles a diminué, mais leur contenu s'est approfondi. On a soigneusement choisi et mis en place les magnifiques pages en couleurs illustrant de grands thèmes artistiques, qui ornaient souvent le numéro double de l'été. Le *Courrier* est devenu une revue littéraire et culturelle qui amenait le lecteur à faire siens les problèmes du monde et le patrimoine artistique universel. Il suffit de feuilleter les 30 volumes du *Courrier* pour entrevoir la très grande importance que les centaines d'articles choisis et publiés avaient à l'époque et ont encore aujourd'hui non seulement pour les enseignants, mais pour tous les responsables chargés des questions qui se posent à l'humanité. Le magazine n'était pas dénué d'humour: les articles de tous genres s'accompagnaient à l'occasion de minuscules dessins au trait fin qui formaient parfois des bandes dessinées, œuvres de Steinberg, James Thurber, Jacqueline Duhême, A.B. Schwarz, Heiri Steiner, Judo Kumuni, Jean-Claude Pecker, Campbell Grant, Cram, Siné, etc.

Le *Courrier* restait en relation étroite avec ses lecteurs qui, à la dernière page de chaque numéro, non seulement donnaient leur avis, mais faisaient un grand nombre d'objections et de suggestions. De même, la chronique « Longitudes et latitudes » renseignait le public sur les activités de l'UNESCO; on y trouvait par exemple des informations sur les clubs internationaux de l'UNESCO, sur les nombreux organismes d'aide aux étudiants ou sur les livres publiés par l'UNESCO.

Chaque mois, trois millions d'exemplaires du *Courrier* de l'UNESCO étaient expédiés dans le monde entier. À partir de 1972, l'album annuel de 400 pages, dont 25 en couleurs, a été publié en 40 langues et diffusé dans plus de 189 pays.

[...] Sandy Koffler est mort le 11 novembre 2002 d'une longue et implacable maladie qu'il avait affrontée avec beaucoup de courage. On a appris presque en même temps la disparition du *Courrier* de l'UNESCO.

47

## La voix de l'UNESCO

*Paul Bordry*

Au commencement était Jose Garza y de Garate. Il avait la radio au corps et l'UNESCO dans l'âme. Puis vinrent Gordon Fraser, qui prit la tête d'un service spécialisé créé par la deuxième session de la Conférence générale, réunie à Mexico, en 1947, et d'autres journalistes, bien d'autres. Tous, gens du métier des ondes, avec une pointe d'irrévérence, se nommant eux-mêmes « saltimbanques », non sans orgueil. Idéalistes, comme il se devait à la fin des années 40, mais les pieds sur terre et les yeux rivés sur le « programme et budget » pour ne pas rater une idée d'émission, un thème de chronique, une matière à interview. Tout était prétexte à projets. Ils avaient beau jeu de faire montre d'audace : la radio avait permis aux Nations Unies de gagner la guerre contre le nazisme ; à elle maintenant d'aider à « édifier dans l'esprit des hommes les défenses de la paix ».

Réaliser par nos propres moyens, dans nos studios, des programmes originaux sur les activités de l'UNESCO, et en reproduire autant de copies qu'il y avait de stations dans les États membres, telle était la tâche quotidienne à laquelle nous nous appliquions de grand cœur. De 1949 à 1983, plus de douze mille enregistrements ont été ainsi réalisés : entre autres, des illustrations sonores des grands principes formulés dans l'Acte constitutif et la Déclaration universelle des droits de l'homme, des reportages sur le terrain, des adaptations radiophoniques des « Œuvres représentatives », des dramatiques à propos des anniversaires des « Grandes Personnalités et Grands Événements ». (Une émission sur Marie Curie réunissant ses disciples encore vivants, en 1967, dans dix-sept pays, battit le record d'audience : 94 % des organismes de radio la diffusèrent). L'ordinateur doit garder en mémoire la liste de l'ensemble de ces productions, et il est à espérer que les bandes magnétiques originales sont conservées avec le soin qu'elles requièrent, car la plupart des « gloires » internationales de notre temps y figurent – politiques, scientifiques, culturelles, artistiques. Jadis, George Alloway, qui nous a quittés récemment, veillait sur ce trésor qui, dans les années qui viennent, ne devraient pas manquer d'intéresser, notamment, quelque « doctorant en information ».

En 1949, Fernand Pouey, qui était un éminent journaliste d'avant guerre, rédacteur en chef de « Radio 37 », avait créé « La Chronique de l'UNESCO », causerie hebdomadaire de trois minutes sur l'actualité dans les domaines qui étaient les nôtres. Elle s'est poursuivie toutes les semaines pendant des décennies, sans hiatus malgré les vacan-

ces, enregistrée dans les langues officielles, plus, parfois, dans des langues vernaculaires de grande diffusion comme le souahéli ou l'urdu. Par ce biais, des millions d'auditeurs étaient tenus régulièrement, d'une façon simple et directe, au courant de la mise en œuvre du programme de l'Organisation.

[...] Il ne vint jamais à l'esprit d'un supérieur hiérarchique de contrôler les textes que nous enregistrions, ce qui n'était pas le cas pour les papiers de nos confères de la presse écrite – verba volant, scripta manent! Estimait-on sans doute, en haut lieu. Par précaution, lorsque nous relations un événement qui risquait d'avoir des incidences diplomatiques, nous nous abritions, sans y ajouter de commentaire, derrière le communiqué officiel qui était, lui, pourvu des visas nécessaires. Mais nul ne nous en faisait obligation. Pour ma part, pendant plus de trente ans, j'ai pu m'exprimer librement sur l'antenne de la plupart des réseaux francophones, sous l'autorité de tous nos Directeurs généraux. Il en a été de même pour les collègues des autres sections linguistiques. Au cours de missions dans les États membres, il nous a souvent été rapporté que nous étions, pour de fidèles auditeurs, « la voix de l'UNESCO » – surtout dans les établissements scolaires où des copies de nos enregistrements étaient utilisées pour illustrer les leçons de langue.

Par contre, nos films, sans doute parce qu'ils touchaient à la magie du petit écran, étaient passés au peigne fin. Un beau documentaire sur les monuments de Nubie ne vit jamais le jour — on ne sut jamais réellement pourquoi — bien que le scénario et le commentaire en eussent été conçus et rédigés par l'un des plus actifs archéologues de la Campagne de sauvegarde. « Opération Nubie » constitua tout de même une exception. Après quelques coupures ou ajouts, les « ouvrages », comme disait Jean Cocteau (qui a participé à une de nos émissions radiophoniques sur le cinéma en 1958), étaient proposés aux organismes de télévision, souvent, pour les pays les plus riches, contre paiement de droits. « Antenne 2 », pour la France, les a diffusés régulièrement jusqu'au début des années quatre-vingt. Le regretté Pierre Arbour, discret autant qu'efficace, fut l'artisan de notre distribution. Bon an, mal an, nous produisions, avec nos propres ressources, humaines et matérielles, quatre films de 27 minutes, – quelquefois 13, parfois 52 ce qui, en plus de vingt ans, composa une cinémathèque assez bien fournie.

48

## Premiers jours du service de documents et publications

*Émile Delavenay*

Arrivé de l'ONU comme consultant en janvier 1950 à la demande de Jaime Torrès Bodet, ma première visite avait été pour Richard Cowell. Grâce à ses conseils éclairés je compris aussitôt que ma tâche serait avant tout de mettre de l'ordre, non pas tant dans un service des documents et publications riche en talents mal utilisés, mais dans les relations entre ce service et ses usagers, les départements dits « du programme ». A leurs fins d'une ambition démesurée, il convenait d'essayer d'adapter des moyens jamais encore évalués. Mon premier sentiment fut de me trouver dans une Organisation qui voulait courir avant de savoir marcher.

Dans plusieurs départements je constatai tout d'abord une certaine mégalomanie, des programmes encore mal définis, certes conformes aux buts de l'Organisation, mais sans rapport avec ses possibilités pratiques. Ils abondaient en personnalités éminemment douées et enthousiastes, mais souvent sans la moindre conception du travail en commun dans une vaste administration. Tous avaient recours au service que je dirigeai à partir de mars 1950. Il leur fournissait traduction et interprétation, dactylographie et tirage de documents, impression de publications déjà nombreuses, dont il s'efforçait tant bien que mal d'assurer la diffusion gratuite ou onéreuse. Mais ses effectifs étaient squelettiques, confinés par un budget sans rapport avec les ambitions démesurées du programme.

Et qui plus est, le Conseil exécutif et la Conférence générale avaient tendance à rogner sans cesse sur ce qu'ils appelaient des « frais administratifs » tout en exigeant davantage de réunions et de documents et en inscrivant au programme de nombreuses publications. Cela dura jusqu'au moment où T.C. Young, à l'intelligence de qui je suis heureux de rendre ici hommage, eut l'idée de mettre un terme aux discussions sur ces « frais administratifs » : il conçut en 1954 un plan selon lequel chaque département inscrirait dans son budget les sommes nécessaires à l'exécution de toutes les tâches demandées à mon service pour les besoins de son programme. Luther Evans adopta cette innovation et DP fut appelé à évaluer, au cours de l'examen des plans de travail, ses besoins en dollars et en personnel face aux projets de chaque département.

49

### **Diffuser les arts plastiques**

*Jacqueline Cuzelin-Guerret*

Je me trouvais dans le département de la culture, mon patron dirigeait la division des arts plastiques qui, à l'époque, n'était pas encore très importante, mais qui, par la suite, allait regrouper une dizaine de personnes. Notre but était de diffuser les arts plastiques, faciliter un échange entre les pays sur le plan artistique. Nous nous occupions de deux projets principaux : les expositions itinérantes et les collections avec la publication des Catalogues de reproductions de peintures. A ces projets s'ajoutèrent ensuite des publications d'art : une série de grands albums sur des œuvres peu connues de différents pays, des livres de poche, des séries de diapositives sur l'art.

Les grands albums comportaient 32 planches de très belles reproductions en couleurs accompagnées d'un texte d'un éminent spécialiste sur le sujet traité. Il y eut par exemple : la Norvège – les peintures des Stavkirker ; l'URSS – les icônes de Russie ; le Mexique – les peintures préhispaniques. Pour chaque album mon patron se rendait dans le pays et la préparation de la mission faisait l'objet d'un long travail. Les albums paraissaient ultérieurement en cinq langues. Une série de 25 albums a été réalisée de 1952 à 1964. Ils eurent un grand succès et furent très appréciés surtout pour la qualité exceptionnelle des reproductions.

Peter Bellew, c'était le nom de mon patron – Monsieur Bellev, comme il disait avec un terrible accent imité des français – se rendait sur place avec un photographe pour les prises de vues et une période de grande agitation précédait toujours ses départs en mission. Une des plus périlleuses fut celle du Mexique. Ils avaient dû, pour accéder aux temples de Bonampak, traverser la forêt tropicale à dos de mulet et le pauvre photographe, un homme pas tout jeune, était devenu à moitié fou de peur dans cette jungle. Il fut remplacé par la suite. Heureusement, il recouvra ses esprits à l'arrivée et ils réussirent à rapporter de bonnes images. Une autre expédition qui a laissé un souvenir assez mémorable, fut celle de Russie. Il avait fallu faire acheter, pour affronter les rigueurs du pays, une pelisse – la mission avait eu lieu en plein hiver – et nous avons vu notre chef arborer un somptueux manteau doublé de peau de chat et une toque de fourrure qui le rendait méconnaissable. Les amis défilaient dans le bureau pour voir la merveille, tout l'UNESCO en parlait. Quelle extravagance ! et qui hériterait du manteau pour une autre mission ?

[...] Les archives de reproductions et les catalogues. Les collections trop encombrantes, les coffres trop lourds ne pouvaient être déménagés. Il a donc été décidé que les collections seraient reléguées dans les couloirs et que des bureaux seraient aménagés dans la grande salle. J'ai conservé un de ces bureaux et les coffres contenant les reproductions se sont étalés sur une cinquantaine de mètres de couloir. C'était une collection très importante, unique au monde, comptant plus de 15 000 reproductions en couleurs reçues au cours des années d'environ 85 éditeurs de divers pays. Elles servaient à la préparation des catalogues et des visiteurs venaient les consulter :

A intervalles réguliers, une nouvelle édition de chacun des deux catalogues était publiée ; l'un couvrant la période de la Peinture antérieure à 1860 et l'autre la Peinture de 1860 à nos jours. Chaque fois les nouvelles reproductions reçues étaient soumises à un comité international d'experts qui jugeait chacune d'elles en fonction de l'intérêt de l'œuvre originale, de l'importance de l'artiste et de la fidélité de la reproduction. J'étais donc responsable pour les collections, du classement des nouvelles reproductions reçues, de la correspondance avec les éditeurs, de l'organisation des réunions d'experts et ultérieurement de la préparation du manuscrit pour l'impression. En fait, il s'agissait de répertoires de gravures disponibles à un prix modique et susceptibles d'évoquer le mieux un original souvent inaccessible. Ils ont aidé certains pays à la constitution de musées de reproductions et ont permis aux éditeurs de combler des lacunes.

## LES ANNÉES LUTHER EVANS ET VITTORINO VERONESE 1953-1961

50

### **La Division des statistiques, une innovation** *Peter Lengyel (original anglais)*

En 1953, le Département des sciences sociales de l'UNESCO se vit ajouter une Division des statistiques, placée sous la direction de B.A. Liu (Chine), ce qui lui donna la structure la plus équilibrée et la plus logique qu'il eût connue jusqu'alors. Cette

division revêtait une importance exceptionnelle: non seulement elle permettait une liaison organique avec les milieux professionnels au sujet de ce qu'il faut reconnaître comme étant la méthodologie de base sur laquelle repose toute la science sociale empirique; mais elle devint aussi, au stade opérationnel, le point de convergence des relations entretenues avec les services ou bureaux nationaux de statistique et avec d'autres organismes des Nations Unies. Cela aurait pu apporter justement au Département le réseau bien défini de partenaires extérieurs qui lui manquait, et dont l'absence persistante lui serait fortement préjudiciable au cours des années à venir; et ce, indépendamment de la possibilité qui s'offrirait à la Division d'acquiescer une mine de données, de les évaluer de manière critique et de les faire traiter par une équipe spécialisée. Mais cela ne se fit pas, car, en 1967, la Division des statistiques fut détachée du Département des sciences sociales. D'ailleurs, même avant cette date, elle avait cédé une grande partie du terrain au Bureau de statistique des Nations Unies (qui eut la prépondérance dans les relations avec ses homologues nationaux); et, dans l'intervalle, la plus grande banque de données socio-économiques primaires avait été créée à la Banque mondiale.

Les activités statistiques avaient alors tendance à se limiter à l'observation continue des phénomènes relevant des sphères de l'éducation, des sciences, de la technologie, de la culture et de la communication. À l'époque, le programme était financé à hauteur d'environ 420 000 dollars des États-Unis par an (auxquels s'ajoutaient certaines ressources extrabudgétaires) et doté d'un effectif égal à la moitié de celui du Secteur des sciences sociales. Néanmoins, le fait qu'il était coupé des rapports organiques avec ce dernier était nuisible pour l'un et pour l'autre car cela entravait l'instauration de liens intellectuels et structurels étroits.

À l'actif du bilan, il convient de souligner que les initiatives prises pendant la première décennie d'activité du Département furent frappantes par leur variété et leur étendue. Avec un brio considérable (d'aucuns diraient avec un cran qui tenait de la témérité), une petite équipe bien soudée sut, au cours de ces années exaltantes, prospecter presque toutes les voies qui allaient être empruntées ultérieurement: constitution de réseaux, renforcement institutionnel, documentation, publications, formation, échanges, action normative, vulgarisation, services consultatifs, signalisation des tendances, pour n'en citer que quelques-unes. Tout cela ne put être réalisé que grâce à des relations fructueuses établies avec un réseau de plus en plus étendu de collaborateurs extérieurs: ensemble, ceux de l'intérieur et de l'extérieur se firent connaître en tant que première génération à gérer l'entreprise internationale des sciences sociales. Une grande partie du travail fut exécutée directement, au moyen de contacts personnels, à un coût modique et avec un minimum de formalités, dans un esprit d'aventure collective, que rendait exaltante le caractère inédit et stimulant de la satisfaction professionnelle qu'elle procurait. À l'évidence, il était plus facile alors d'adopter de telles attitudes que l'on ne pourrait le faire aujourd'hui, car leurs exécutants venaient d'États membres en nombre plus restreint qu'aujourd'hui. Par ailleurs, elles s'appuyaient sur la suprématie de critères académiques orthodoxes, qui n'était pas encore contestée.

51

## Les sciences sociales, parent pauvre à l'UNESCO

*Peter Lengyel (original anglais)*

Une identité diffuse, telle a toujours été l'une des difficultés de l'UNESCO. D'autres institutions spécialisées ne s'occupent que d'un seul domaine ou de deux – santé, travail, alimentation et agriculture, aviation civile – alors que trois figurent déjà dans le nom de l'Organisation. S'y ajoutent deux autres – communication et sciences sociales – qui font partie du mandat de l'UNESCO depuis sa création. Nombreux sont ceux qui ne le savent pas, et, au-delà de certains milieux professionnels, on ne tente guère de le faire découvrir.

Dans le cas des sciences sociales, leur situation de parent pauvre à l'UNESCO reflétait à l'origine l'ambiguïté du statut qui était le leur de par le monde. Dans les années 1940, alors que le mandat de l'UNESCO était en cours d'élaboration, elles ne s'étaient pas encore réellement imposées comme un ensemble de disciplines distinctes; elles n'étaient pas non plus suffisamment scientifiques pour être admises dans le club exclusif des sciences prétendument exactes et naturelles, mais elles étaient, au moins dans un certain nombre encore restreint de pays, déjà distinctes des humanités traditionnelles, telles la philosophie ou les études littéraires. Ce fut donc sur l'insistance des Américains, et malgré l'opposition, en particulier celle de la France, qui était alors, comme elle l'est encore en partie aujourd'hui, fermement attachée à la notion globale de « sciences humaines », qu'un Département des sciences sociales fut créé au sein de l'UNESCO.

Au début, les choses n'allèrent pas mal. Le Département était d'une envergure comparable à celle de plusieurs autres départements de l'Organisation et réussit, dans les années 1950, à attirer la crème de la profession, dans les rangs du Secrétariat, et sur le terrain, à titre de consultants et d'experts. Il fut le pionnier de l'internationalisation de disciplines qui étaient alors encore, en partie, à peine connues en de nombreux lieux. Configuration idéale: trois divisions menèrent une action complémentaire: développement international des sciences sociales et leurs applications, et statistique. L'heure était à l'optimisme: les grands problèmes mondiaux allaient se soumettre à une démarche scientifique adoptée par les économistes, les sociologues, les anthropologues ou les politologues. Tel était aussi le sentiment qui prédominait dans de nombreux pays, où les effectifs des facultés de sciences sociales explosèrent, pour atteindre un pic au cours de la fin des années 1960, tandis que les spécialistes parcouraient le monde prodiguant des conseils, notamment sur la meilleure manière de sortir de la pauvreté et du sous-développement. Ce furent des jours enivrants!

Paradoxalement, alors que l'essor des sciences sociales s'accroissait au début des années 1960, le Département de l'UNESCO commença à périlcliter. René Maheu, tenant de la conception traditionnelle française des « sciences humaines », ne se préoccupait guère des sciences sociales. Il commença par détacher la Division des statistiques, qui devint un service de collecte de données (souvent très douteuses) sur les domaines de compétence de l'UNESCO. De ce fait, il faisait des statisticiens de simples croqueurs de chiffres, les empêchant dans une grande mesure de suivre l'évolution de ce qui est sans doute la science sociale de base et celle qui ne cesse de

progresser techniquement, et réduisait le Département des sciences sociales à sa plus simple expression au sein de l'Organisation, au double point de vue du budget et des effectifs. C'est ainsi qu'en 1967, il créa le Secteur des sciences sociales, des sciences humaines et de la culture (SHC), décision tout à fait rétrograde dans la mesure où elle rattachait les sciences sociales à des initiatives dont, pendant quatre décennies ou davantage, elles avaient lutté pour s'émanciper et ce, dans un rôle subalterne. À un certain stade, le Département des sciences sociales s'était rétréci comme une peau de chagrin, à peine capable de maintenir durablement la continuité de quelques programmes de base. Le mal fait était incalculable, et le milieu des professionnels de l'extérieur, mal structuré et souvent indifférent, ne sut pas réagir énergiquement.

52

### **De l'utilité des sciences sociales pour l'éducation de base** *Jean Claude Pauvert*

Il est devenu évident que l'éducation de base, pour être efficace, c'est-à-dire toucher une population nombreuse, doit être liée à une politique d'ensemble, c'est-à-dire être adaptée au processus de changement d'échelle qui affecte toutes les sociétés en cours d'évolution rapide, et sur lequel les spécialistes des sciences sociales mettent particulièrement l'accent depuis quelques années. Elle doit pour cela tenir compte de deux facteurs sociologiques essentiels : d'une part, certes, la notion d'unité fonctionnelle de la collectivité locale, mais d'autre part aussi celle d'interdépendance de ces groupes restreints au sein d'ensembles plus vastes, c'est-à-dire de sociétés globales. Les sciences sociales peuvent permettre d'élucider ces deux notions, et en particulier mettre en évidence les caractéristiques des phénomènes de destructuration et de restructuration qui affectent les collectivités locales (par exemple, décomposition de la tribu et formation de groupes spécifiques, révélée par des sondages d'opinion; modification des formes du contrôle social; naissance d'associations professionnelles, de classes sociales; migrations). C'est ainsi qu'au Togo le programme que nous avons établi pour le centre du territoire comporte certes une action localement limitée: implantation de centres communautaires, utilisation d'animateurs de village; mais l'activité de ces noyaux locaux est prévue en fonction des problèmes que pose leur participation aux ensembles économiques, politiques, sociaux plus larges, et qui font l'objet de recherches sociologiques et psycho-sociologiques.

C'est dans la mesure seulement où une politique de développement économique et social est définie que l'éducation de base peut intervenir, en tant qu'ensemble de techniques didactiques. Certaines difficultés rencontrées dans le développement de l'éducation de base ont tenu à ce qu'elle était considérée comme devant résoudre, à l'échelon de collectivités restreintes, des problèmes d'évolution qui ne peuvent trouver leur solution que dans le cadre de la société globale. En-dehors de l'aide qu'elles sont en mesure d'apporter à l'éducation de base pour la mise au point de ses moyens et techniques, les sciences sociales peuvent surtout contribuer actuellement à sa généralisation en attirant l'attention sur ce nécessaire changement d'échelle ainsi que sur ses aspects multiples et complexes.

53

## L'information visuelle

a. *Jehangir Bhowmagary (original anglais)*

b. *Alexis N. Vorontzoff*

*[Dès la fin des années cinquante, l'UNESCO se mit à produire, sous l'impulsion de Jehangir Bhowmagary, des programmes télévisuels sur des sujets très divers, la sauvegarde des monuments et des sites, mais aussi l'alphabétisation, l'océanographie, la presse rurale, le développement etc. ndlr]*

**a.** 1957. Au sein de la Division de la radio et de l'information visuelle, sous la conduite de mon nouveau patron Jean Keim, nous commençâmes à réaliser des films, bien qu'en très petit nombre. Je disposais d'une équipe de huit personnes et d'un budget d'à peine 20 000 dollars des États-Unis. À l'époque, le coût de production d'un seul film, sans de trop longs tournages en extérieurs, aurait été de l'ordre de 250 000 dollars. Je ne pouvais envoyer mon cadreur qu'une fois ou deux par an couvrir Abou Simbel. Heureusement, l'entreprise allemande de construction qui travaillait sur le projet y disposait d'une équipe de prise de vues. C'est pourquoi nous eûmes en fin de compte suffisamment de métrage pour monter un film UNESCO lorsque les travaux furent achevés. Néanmoins, nous fûmes en mesure de réaliser avec nos propres moyens, au fil des ans, un bon nombre de films. « Turning Point » pour l'Année internationale de l'éducation, « Livre ouvert » pour l'Année internationale du livre, « Sauver l'Acropole », « Sukhothai » et « Élément 3 » sur les problèmes de l'eau (coproduit avec l'Office national du film du Canada) figurent notamment parmi ceux que j'éprouvai le plus de satisfaction à réaliser, de même que les films de dessin animé que nous coproduisîmes avec Gopo (Roumanie) et Macskascy (Hongrie). Nous approvisionnâmes ces deux partenaires en film vierge Eastman Kodak, qu'ils ne pouvaient pas se procurer en Europe orientale.

En fait, nos ressources étant limitées, une bonne solution consistait à coproduire ou à inciter les organisations qui souhaitaient conserver entièrement la maîtrise éditoriale (telle la BBC) à réaliser des films qui intéressaient l'UNESCO, sans rien déboursier nous-mêmes. La BBC était tenue, en vertu de la réglementation syndicale, de prévoir une équipe de neuf personnes pour les extérieurs. Il nous fallait nous contenter de trois, voire de deux personnes.

Par ailleurs, les partenaires de l'extérieur pouvaient dire certaines choses qui nous étaient interdites, de peur d'indisposer un État membre. Dans « World without End », que réalisèrent pour nous Basil Wright et Paul Rotha, le Mexique nous reprocha d'avoir montré un fêtard brandissant gaillardement une bouteille au cours d'une fiesta. La Thaïlande dénonça la manière dont nous avons montré le traitement du pian, bien que le message fût que la maladie pouvait être guérie avec une ou deux injections de pénicilline.

Un projet de film intitulé « Waste » avorta parce que l'on craignait des objections éventuelles à la présentation, par exemple, de la grande superficie d'arbres abattus

(bien qu'elle fût régulièrement reboisée) pour produire la pâte à papier nécessaire à chaque édition dominicale du *New York Times*. Ou à la révélation du fait que les villes riches pouvaient consommer davantage d'électricité en un seul jour que Bombay en un an.

Cela soulève (rétrospectivement) la question suivante: l'UNESCO pouvait-elle réaliser elle-même un film ou une émission de télévision (sans être astreinte à trop de conditions) sans disposer de suffisamment de crédits non seulement pour la production, mais aussi, et surtout, pour la distribution?

**b.** A partir de l'année 1980, c'est si l'on peut dire, le remplacement d'une grande partie de la production cinématographique par la vidéo. Le premier pas se situe au mois de juillet 1983, époque à laquelle l'UNESCO achète un modeste équipement qui doit permettre d'assurer la « couverture audiovisuelle » avec une équipe réduite au minimum (une personne) de la visite officielle du Directeur général en Chine et en Corée du Nord. Depuis cette date, l'UNESCO s'est pourvue d'un matériel vidéo 100 % professionnel, aussi bien pour les tournages que pour les opérations de post-production. Une question se pose cependant: est-ce une bonne solution d'avoir abandonné la production sur support film au profit de la seule production sur support magnétique? Tout le monde est d'accord sur le fait que la pellicule se conserve sans problème pendant au moins cent ans; le passage des films des Frères Lumière à la télévision en est la preuve concrète, mais en ce qui concerne la bande vidéo, personne, je dis bien personne, ne peut affirmer que les bandes vidéo auront une durée de vie aussi prolongée. L'Organisation possède dans sa cinémathèque des bandes vidéo deux pouces enregistrées par les Nations Unies il y a vingt ans par le procédé NTSC: qui peut les passer aujourd'hui à Paris?

54

## Les débuts de la traduction russe

*Julia Samarine*

1954. c'était l'année où la Conférence générale, siégeant à Montevideo, décidait d'accueillir un nouvel État membre, l'Union des républiques socialistes soviétiques. Il fallait donc en toute hâte traduire vers le russe et dactylographier les parties du Budget qui devaient intéresser tout particulièrement ce nouvel État membre.

Le Bureau du personnel déterre de ses archives les CV d'émigrés russes, anciens traducteurs et dactylos des Nations Unies, qui presque tous étaient âgés de bien plus de cinquante ans, ainsi que mon CV, et moi, je n'avais pas encore trente ans. On nous attribue des bureaux dans l'annexe de l'Hôtel Majestic (où se trouvait l'UNESCO) située en face, dans la rue Lapérouse. Les fenêtres de nos bureaux donnaient sur une très large corniche, presque une terrasse, couverte de gravier. Une fois, au début, ne retrouvant pas encore très bien les bureaux qui nous étaient alloués et cherchant le mien, j'ouvris par erreur la mauvaise porte, interrompant ainsi une réunion de chefs.

Les dates de la Conférence générale étaient octobre-novembre; nous n'avions donc qu'un mois et demi devant nous. Nous étions dix : cinq traducteurs-réviseurs et cinq dactylos; en fait, quatre dactylos, car, dès les premiers jours, le chef de notre petite section me chargea du secrétariat de la section. Le AO de l'époque nous dégota des machines à écrire à clavier russe: de vraies antiquités en bonne santé, qui non seulement nous suivirent ensuite à Montevideo, mais qui nous servirent plus tard avant l'arrivée des machines IBM. Nous travaillâmes d'arrache-pied avec beaucoup d'heures supplémentaires, et le travail fut terminé à temps. Nos contrats étaient prolongés de semaine en semaine, nous nous sentions tous très « temporaires », n'espérant certainement pas aller à Montevideo.

Mais quand les contrats pour la Conférence se mirent à arriver, ce fut la joie (un voyage en Amérique du Sud en perspective – l'Uruguay!). Et finalement nous avions tous des contrats sauf une dactylo que nous taquinions gentiment. « La Conférence se passera de vous ». Le Bureau du personnel nous affirmait que l'on renforcerait notre petite équipe par du personnel recruté localement. Effectivement, sur place on nous envoya trois soi-disant dactylos: deux dames et un tout jeune homme; tous des émigrés d'origine russe. Aucun d'eux n'avait jamais tapé à la machine, mais tous connaissaient le russe, baragouinaient l'espagnol et étaient pleins de bonne volonté, mais ce n'était pas de cela que nous avions besoin. Aussi quelle agréable surprise ce fut de voir notre dactylo laissée à Paris, arriver à Montevideo une semaine après nous. « Eh bien, la Conférence ne s'est pas passée de moi, finalement » triompha-t-elle. Et heureusement qu'elle était là, car quelques jours plus tard l'une des « vraies » dactylos se fractura le poignet en tombant dans sa salle de bains.

La situation, de difficile, devenait catastrophique: ce qui dans les sections anglaises, françaises et espagnoles était fait par deux équipes, se faisait chez nous par une seule et même mini-équipe. En fait, nous avons « essuyé les plâtres », car, pour les conférences suivantes on fit venir de Moscou dix-douze dactylos du Ministère des affaires étrangères avec leurs machines, ce qui permettait de former deux équipes...

En outre, nous étions une nouveauté à l'UNESCO; on venait nous voir, essayer de nous parler (est-ce que ces gens parlent le français ou l'anglais?) et surtout, voir nos machines à écrire avec ces caractères cyrilliques si étranges. Le photographe de l'UNESCO vint dans nos bureaux photographier gens et machines.

55

### **Le programme des stagiaires est lancé**

*Alvin D. Laidley (original anglais)*

Gérard Bolla, chef du Bureau du personnel et ami de longue date, me demanda d'accepter un poste dans une nouvelle Division de la formation du personnel qui serait créée et placée sous ma direction.

L'attribution la plus importante qui m'incombait au titre de ce poste était le recrutement et la formation de jeunes diplômés de l'université ressortissants des pays en développement sous-représentés à l'UNESCO, et leur affectation à des postes de débutant au Secrétariat. Ce programme devint très populaire auprès des États membres, et durant mes sept dernières années au Secrétariat, j'engageai et nommai 80 jeunes. Cette activité connut un succès considérable, voire de la notoriété, au sein du système des Nations Unies.

## LES ANNÉES RENÉ MAHEU 1961-1974

56

### Les conférences ministérielles : Addis-Abeba *René Ochs*

En 1961, la Conférence des États africains sur le développement de l'éducation d'Addis-Abeba a marqué l'entrée massive d'anciennes colonies en Afrique sur la scène internationale comme États souverains et partenaires à part entière. Si cette conférence occupe parmi ces conférences de haut niveau une place unique, c'est pour un ensemble de raisons de nature différente. D'abord les circonstances dans lesquelles elle se réunit, le plan qui fut élaboré à cette occasion et le caractère que Malcolm Adiseshiah sut lui donner. Son rôle dans le succès de la conférence fut tel que par un lapsus significatif « le plan d'Addis-Abeba » devint parfois pour certains « le plan d'Adiseshiah »...

Dans l'atmosphère créée par l'accession quasi simultanée à l'indépendance de tant de jeunes états africains, Malcolm Adiseshiah décida de frapper un grand coup pour mobiliser les gouvernements des pays d'Afrique et des autres régions. Tel fut l'objectif assigné au plan d'Addis-Abeba établi par lui en une nuit avec le concours d'un haut fonctionnaire au ministère de l'éducation de l'Inde, J. P. Naik, d'un membre du service des statistiques de l'UNESCO, Erwin Salomon, et de moi-même. L'aperçu d'un plan de développement de l'éducation en Afrique à partir de tableaux relatifs à la situation existante, fixant des objectifs d'effectifs et des estimations des coûts correspondant à court terme (1961-1965) et à long terme (1961-1981) faisait apparaître le déficit résultant de la différence entre l'estimation des coûts et celle des ressources locales.

Ces estimations ne reposaient sur aucune donnée fiable. Le Secrétariat connaissait très mal l'Afrique. Seul, je crois, Pierre Coeytaux et moi y avons effectué un certain nombre de missions dans un petit nombre de pays, environ une douzaine au total, me semble-t-il. Aucun État africain, en outre, ne disposait de statistiques dignes de ce nom. Lorsque je fis remarquer à Malcolm combien il était difficile d'établir des prévisions dans de telles conditions il me répondit: « Cela m'est parfaitement égal. Ils disent tous qu'ils aiment l'Afrique. Je veux qu'ils mettent une étiquette sur leur amour » (*I could't care less. They all say they love Africa. I want them to put a price tag on their love*). Cette audace se révéla payante. Le plan d'Addis Abeba fixait un objectif à court

terme (1965) et un objectif à long terme (1981) pour les taux de scolarisation à atteindre aux différents degrés. Ces objectifs, bien que reposant sur ces estimations très approximatives des besoins et des ressources, eurent un effet mobilisateur certain. La différence entre besoins et ressources mit fortement en lumière l'importance de l'aide nécessaire, jouant incontestablement un rôle de stimulant auprès des gouvernements africains dont les représentants, à l'occasion des conférences ultérieures, n'hésitaient pas à s'excuser s'ils n'avaient pas réussi à atteindre les objectifs du plan. Il y a également tout lieu de penser que les gouvernements des pays donateurs et les représentants des organisations internationales furent encouragés à intensifier leurs efforts en faveur du développement de l'éducation en Afrique. Le pari de Malcolm Adiseshiah fut gagné.

Le plan d'Addis-Abeba a en effet pleinement atteint l'objectif que lui avait assigné, avec une très grande clairvoyance, Malcolm Adiseshiah. [...] S'il n'a pas constitué un apport significatif au progrès des techniques de planification, il a au moins contribué à mettre en lumière l'importance d'une action planifiée. Il a placé la planification dans le cadre de la région et par-là même, contribué à rendre concrète la notion jusqu'ici assez abstraite de région, mettant en lumière l'unité fondamentale du continent africain au-delà de son extrême diversité.

57

### **Aux premiers jours de l'enseignement des sciences** *Albert V. Baez (original anglais)*

[En 1961] Je reçus une lettre de l'UNESCO, me signifiant qu'il était envisagé d'entreprendre une nouvelle activité en matière d'enseignement des sciences et que j'étais invité à me rendre à Paris pour y travailler pendant un bon nombre d'années – la durée exacte de l'engagement n'était pas précisée. Ce fut un défi auquel je ne pouvais résister, car j'avais beaucoup appris sur la manière dont on pouvait mettre en œuvre une réforme de l'enseignement de la physique, ou plutôt des sciences en général. [...]

On me donna le titre de Directeur de la Division de l'enseignement des sciences de l'UNESCO, et j'eus réellement pour tâche de mettre au point un programme. Le personnel dont je disposais était plutôt restreint, mais j'avais le concours de Mme Grivet, qui avait l'habitude d'innover. Je parvins à la conclusion qu'étant donné les restrictions budgétaires, le mieux serait de définir quelques critères en fonction desquels nous imposerions des limites à ce que nous allions faire. Il me vint alors à l'esprit qu'il y avait lieu de déterminer ce qui était fondamental, ce qui était de base. L'expérience que j'avais acquise des programmes américains d'enseignement m'avait conduit à penser que la physique, la chimie et la biologie étaient les sciences de base et que les mathématiques étaient, selon le mot d'Eric Temple Bell, « la reine et la servante des sciences ». C'est pourquoi la Division de l'enseignement des sciences devait, à mon avis, être répartie en sections, avec des activités en physique, en chimie, en biologie et en mathématiques.

Il y avait alors une rumeur selon laquelle une assez forte somme aurait été mise de côté pour de nouvelles méthodes, techniques et approches de l'enseignement, mais rien n'était prévu pour les sciences. Lorsque j'appris que de l'argent était destiné à des activités nouvelles, et à de nouveaux types d'action et d'enseignement, je pensai immédiatement que l'expérience que j'avais acquise avec le groupe chargé du programme d'étude des sciences physiques (Physical Science Study Committee (PSSC) et, par la suite, grâce à mes contacts avec d'autres chefs de file du mouvement de réforme des programmes d'enseignement aux États-Unis, pouvait être utile. Je pensai aussi qu'il existait nombre de matériels nouveaux, et de personnes ayant contribué à la mise au point de ces matériels, qui pourraient jouer, tout au moins, le rôle de conseiller auprès de l'UNESCO pour la mise au point de ses programmes en la matière. De même que la Nuffield Foundation (Angleterre) s'était inspirée du PSSC pour entreprendre un projet visant à améliorer l'enseignement de la physique au Royaume-Uni, d'autres initiatives avaient été prises dans d'autres régions du monde, et j'estimai qu'il m'appartenait de déterminer ce qui avait été fait de mieux à travers le monde et, d'une manière ou d'une autre, de tirer parti des talents des personnes qui y avaient contribué pour aider l'UNESCO à mettre au point un programme solide.

Le libellé des nouvelles activités envisagées dans le cadre de l'UNESCO comprenait bien la notion d'améliorations à apporter à l'enseignement, mais il n'indiquait pas explicitement quelles pourraient être ces améliorations, ni quels domaines seraient visés. Je me mis donc aussitôt à rédiger une proposition pour un projet pilote sur les méthodes, techniques et approches nouvelles d'enseignement de la physique en Amérique latine. En d'autres termes, j'avais choisi un domaine, la physique, une zone géographique, l'Amérique latine, car je parlais espagnol, et j'envisageais alors un projet d'envergure dans lequel les scientifiques et les professeurs de sciences de la région nous aideraient à concevoir un programme. Ce programme conduirait à l'élaboration de nouveaux matériels et de techniques nouvelles pour l'enseignement de cette discipline.

Lorsque je soumis cette proposition au Directeur général, une réunion fut tenue pour l'examiner. Étaient donc présents le Directeur général, René Maheu, Malcolm Adiseshiah, et, bien entendu, tous les autres intéressés, y compris le Directeur du Département de l'éducation et le Directeur du Département des sciences. J'exposai mes idées au sujet d'un projet qui serait exécuté en Amérique latine et qui contribuerait à améliorer l'enseignement de la physique sur ce continent. Les crédits qui avaient été mis de côté étaient conséquents au regard des normes de l'époque, puisqu'une somme de l'ordre de 140 000 dollars des États-Unis était réservée pour un projet spécial relatif aux approches, méthodes et techniques nouvelles. Lorsque j'eus terminé mon exposé, le Directeur général sollicita les observations et commentaires. Sur ces entrefaites, M. Adiseshiah se leva et dit « Les crédits qui ont été mis de côté pour un nouveau projet sont destinés au Département de l'éducation », ce qui revenait à dire que Baez était du Département des sciences. Si je me souviens bien, M. Maheu répondit en disant quelque chose de ce genre « Oui, mais je crois que Baez sait ce qu'il fait, et je propose que nous l'autorisions à utiliser la somme ».

58

**Les constructions scolaires***John Beynon et Rodolfo Almeida (original anglais)*

Au commencement, en octobre 1962, il y eut la Conférence de Londres sur les bâtiments scolaires.

Il y avait alors, à Lagos, un ancien combattant de la Seconde Guerre mondiale de l'armée indienne qui apprenait à de jeunes Africains à devenir architectes. En Afghanistan, un architecte chevronné qui avait appris les ficelles du métier avec Le Corbusier, conseillait le Gouvernement royal sur un plan d'urbanisme pour Kaboul. En Suisse, un architecte inspiré se livrait à des recherches pour rationaliser les éléments de construction afin d'en faciliter la production industrielle. En Grèce, un jeune architecte enthousiaste, qui avait appris son métier auprès de Doxiadis en concevant des écoles primaires pour le Bangladesh, mettait au point des prototypes d'écoles pour son Gouvernement. Au Soudan, un jeune homme exceptionnellement brillant, rentré dans son pays avec des titres universitaires britanniques et un diplôme d'architecte de Beyrouth, dirigeait l'enseignement technique pour son gouvernement. À New York, un jeune architecte fraîchement émoulu de l'université élaborait un memorandum pour son patron qui avait été invité à Londres. À Mexico, un jeune architecte qui venait de quitter l'université collaborait avec un architecte de renom à la conception d'une petite école à construire en zone rurale au Mexique, et qui allait se révéler être le clou de la conférence. En Tanzanie, le fils d'un fonctionnaire néerlandais du Programme alimentaire mondial se décidait à entreprendre des études d'architecture. En Italie, un jeune architecte en herbe apprenait à compter.

Le destin les a tous réunis. Et l'UNESCO allait donner à David Vickery (Royaume-Uni), Roger Aujame (France), Pierre Bussa (Suisse), George Ziogas (Grèce), Kamal El Jack (Soudan), John Beynon (États-Unis), Rodolfo Almeida (Mexique) et Jan De Bosch Kemper (Pays-Bas) – et à bien d'autres architectes, ingénieurs, métresseurs-vérificateurs et éducateurs – la possibilité de ciseler un petit morceau de l'histoire architecturale du XX<sup>e</sup> siècle.

La conférence eut lieu au Royaume-Uni pour une bonne raison : au lendemain de la guerre, des progrès exceptionnels y avaient été réalisés en matière de construction scolaire, en relevant d'une manière remarquable trois défis. Les éducateurs étaient alors en quête de nouveaux environnements qui faciliteraient le recours à des méthodes « actives » d'enseignement. L'argent était le gros problème. Les nouvelles écoles n'étaient pas simplement peu coûteuses, elles étaient aussi d'un excellent rapport coût/efficacité. Le temps. Il y avait alors énormément d'écoles à construire, et tant que ce retard n'aurait pas été rattrapé, les enfants seraient entassés dans des classes surchargées, dans des bâtiments inadéquats. On ne pouvait pas remédier à la situation en utilisant les méthodes de construction traditionnelles et en suivant des styles architecturaux périmés. [...]

Comment l'UNESCO pourrait-elle jouer un rôle déterminant ?

Il y avait alors un très grand nombre de pays où l'augmentation de la population était considérable et qui n'étaient pas en mesure de concevoir et de construire les écoles dont ils avaient besoin. C'était pour s'attaquer à ce problème que l'UNESCO intervint avec un programme de dix ans visant à leur fournir des informations sur les recherches et la formation nécessaire pour qu'ils puissent trouver par eux-mêmes des modèles adaptés à leur système éducatif et réalisables à un coût raisonnable.

Suite aux recommandations de la conférence, le programme démarra par la création de trois centres régionaux, financés par l'UNESCO, chargés de la recherche sur les bâtiments scolaires. Il y en avait un pour l'Asie, un pour l'Afrique (y compris l'Afrique du Nord) et un pour l'Amérique latine. L'OCDE, quant à elle, lançait le Programme sur les bâtiments scolaires (PEB) qui visait les pays plus avancés sur le plan économique. Les centres financés par l'UNESCO furent créés en vertu d'accords conclus avec les gouvernements hôtes, qui fournissaient du personnel et prenaient à leur charge les frais généraux. L'UNESCO, pour sa part, fournissait des subventions financières et plusieurs professionnels. Les centres avaient notamment pour attributions la recherche, la formation et la diffusion de l'information. Un poste d'architecte fut créé au Siège pour recueillir la documentation relative aux constructions scolaires et entretenir un dialogue avec le programme PEB de l'OCDE et l'Union internationale des architectes.

En l'espace de quelques mois, l'expérience montra que ce qui fonctionnait à l'Ouest était mal adapté au tiers monde. Il apparaissait par ailleurs que la dispersion des centres de recherche se traduisait par des approches fortement individualisées et isolées dans ce domaine nouveau. Pour résoudre ces problèmes, les attributions du service compétent au Siège furent élargies afin de créer une approche spécifique de l'UNESCO tandis que celles des centres régionaux étaient étendues à la réalisation de travaux destinés à tester *in situ* leur propre recherche et à l'apport aux pays qu'ils desservaient d'une aide technique limitée. En outre, la compétence fut élargie de manière à inclure le mobilier scolaire et les constructions universitaires.

Les États membres sollicitaient alors de plus en plus du PNUD et de la Banque mondiale une aide technique pour créer des mécanismes gouvernementaux chargés de la conception de bâtiments scolaires et de leur construction. Il arrivait également que des gouvernements donateurs souhaitent « faire don » à un pays en développement d'un bâtiment et que ni le pays donateur, ni le pays bénéficiaire ne possède pleinement la capacité voulue pour mettre en œuvre ou superviser le projet. C'est ainsi que naquit une activité de fonds-en-dépôt pour la construction des écoles dans laquelle l'UNESCO allait jouer le rôle d'intermédiaire entre le bénéficiaire et le donateur. Tous les conseillers de l'UNESCO et des gouvernements disposaient des résultats des recherches des centres régionaux ainsi que des rapports techniques en provenance d'autres pays confrontés à des problèmes analogues.

Sur le plan de la gestion, ce programme fut placé dès le départ, en 1962, sous le signe de la décentralisation. Durant sa période de pointe, il y avait plus de 70 fonctionnaires sur le terrain mais jamais plus de quatre au Siège. L'effectif au Siège était délibérément restreint et ses attributions étaient les suivantes: (1) collecte et diffusion à l'échelle mondiale de la documentation relative aux bâtiments scolaires; (2) contrôle de la qualité du personnel hors Siège; (3) coordination de la recherche régionale; (4) recherche aux fins d'une application mondiale; (5) gestion de l'assistance technique et des activités en matière des fonds-en-dépôt et (6) soutien des activités des ONG.

Lorsque le programme spécial de dix ans arriva à son terme, en 1972, il ressortit d'une évaluation externe que l'activité en cours devrait être poursuivie mais qu'elle pourrait l'être de manière plus efficace depuis les bureaux régionaux de l'UNESCO. Les activités pour l'Asie furent donc transférées de Sri Lanka au Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Asie, à Bangkok, et celles pour l'Afrique transférées du Soudan et réparties entre les Bureaux régionaux de l'UNESCO pour l'éducation à Beyrouth et à Dakar. En Amérique latine, le Mexique conserva son centre jusqu'en 1985, mais l'UNESCO muta son architecte au Bureau de Santiago.

Le passage des centres nationaux à un programme internationalisé de l'UNESCO et la réduction progressive du nombre de fonctionnaires travaillant dans ce domaine donnèrent un nouveau contour au travail. La recherche technique fondamentale étant dans une grande mesure achevée, l'équipe canalisait désormais le meilleur de son énergie à la collaboration avec les gouvernements pour la réalisation de bâtiments et mobiliers expérimentaux et à la gestion de projets à grande échelle. Le volume de la recherche régionale s'était certes réduit, mais celle qui était menée présentait un avantage sur le plan qualitatif, à savoir les apports interdisciplinaires disponibles dans les bureaux régionaux intégrés.

59

## **Le temps de la décolonisation**

*Henri Lopes*

Je voudrais à ce sujet porter le témoignage de ce qui se passa à la Conférence générale de 1966.

Le groupe africain, alors présidé par Amadou M. M'Bow (clin d'œil de l'Histoire?) avait introduit un projet de résolution réclamant des sanctions contre le Portugal et, peut-être, exigeant son exclusion. Malgré une majorité assurée, que les Africains possédaient grâce à des alliances politiques, le débat ne laissait pas d'être énergique. Les Occidentaux, tout en acceptant de condamner les excès du colonialisme (ou pour certains, le colonialisme lui-même) percevaient ce projet de résolution comme une politisation de l'Organisation. René Maheu qui s'était fait représenter tout au long du débat apparut soudain, juste avant le vote de la résolution.

Les Africains pensèrent qu'il venait calmer le jeu, nous appeler à la sagesse et nous inviter à composer avec les Occidentaux. A la surprise générale, René Maheu déclara que cette résolution n'allait pas assez loin, ne lui fournissait pas les moyens d'agir; il existait une résolution des Nations Unies de nature à lui permettre de porter assistance directement aux mouvements de libération des colonies portugaises. Encore fallait-il que la Conférence générale lui demandât de faire usage de cette disposition.

L'on vit alors, Amadou M. M'Bow retirer notre projet et demander son réexamen, amendé, le lendemain. [...]

Par la suite, effectivement, l'UNESCO fut présente dans les maquis de Guinée-Bissau, du Cap-Vert, d'Angola et du Mozambique pour l'éducation des enfants et l'alphabétisation des adultes dans les zones libérées. Les maîtres et les élèves qui enseignèrent ou apprirent dans les maquis ont sans doute apprécié le rôle de l'UNESCO. Mais avaient-ils dans leurs forêts et leurs bois une idée du Robin de la Place de Fontenoy?

En 1968, René Maheu me proposa de rejoindre le Secrétariat. L'offre était tentante, mais je ne voulais pas décevoir. La qualité et le travail des fonctionnaires de l'UNESCO que je connaissais alors, tant au Siège que sur le terrain, dans mon propre pays, avaient forgé en moi la conviction que les membres du Secrétariat constituaient un corps d'élite.

Frais émoulu de l'Université française, j'avais trente et un ans, et avais été absent seize ans de mon pays: je déclinai donc l'offre du Directeur général. Je ne lui aurais pas été utile. Pour apporter plus d'universalité au sein du Secrétariat, il lui fallait des éléments qui connaissaient l'Afrique de l'intérieur; moi, j'avais alors besoin de réapprendre mon pays.

René Maheu comprit ma position, mais nous convînmes que je pourrais participer à différentes commissions consultatives dont la plus prestigieuse, et pour moi la plus enrichissante (car j'y appris plus que je n'y contribuai), fut la commission Edgar Faure pour le développement de l'éducation, celle qui, en 1973, lui remit le rapport Apprendre à être.

Malgré son souci de mettre à l'aise le jeune homme que j'étais, je me sentais gauche en sa [René Maheu] présence. C'est que je voyais en lui un mentor:

Ce n'est pas Henri Lopes qui l'intéressait mais l'Africain.

Car René Maheu veillait à l'insertion du continent nouvellement indépendant dans le concert des nations. Il ne s'agissait en l'occurrence pas d'un intérêt exotique envers un monde que beaucoup se résignaient à accepter dans leur club avec réticence. Il avait compris que l'universalité proclamée dans l'Acte constitutif exigeait qu'une place réelle fût faite à ceux qui jusqu'alors avaient évolué dans les souterrains de l'Histoire.

## L'hydrologie

### Michel Batisse

Première session du Conseil de coordination de la DHI (juin 1965)

*[La Décennie hydrologique internationale dont le programme était en gestation depuis novembre 1961, a été formellement lancée par la Conférence générale en novembre 1964. ndlr]*

Cette session initiale représentait un enjeu majeur, car elle devait assurer la véritable mise en route opérationnelle de la Décennie. Il y avait lieu d'abord de bien marquer que celle-ci n'était pas seulement une affaire de pays industrialisés ou entre l'Est et l'Ouest, mais concernait tout autant le reste du monde. Symboliquement, le choix pour la présidence se porta donc sur P. Ahuja, Secrétaire permanent du Ministère de l'Irrigation et de l'énergie de l'Inde. Selon les statuts, il n'était alors assisté au sein du Bureau du Conseil que par deux vice-présidents. C'est Ivan Chéret, pour la France, et Nemeč, pour la Tchécoslovaquie, qui furent élus, permettant ainsi que l'Est et l'Ouest demeurent bien présents ! Tout au long de la session, le Conseil travailla intensément. Il décida de s'exprimer sous la forme de « résolutions » et n'en adopta pas moins de 66, toutes assez détaillées, dont on ne peut évidemment donner ici qu'un aperçu synthétique.

Un premier groupe de résolutions portait sur les projets de la Décennie concernant l'acquisition des données de base. Il s'agissait là tout d'abord de la mise en place des Stations de la Décennie, considérées comme « la pierre angulaire » de tout le programme. Il s'agissait de même des Stations et Bassins repères, destinés à servir de références permanentes établies selon des normes leur conférant une utilité tant nationale qu'internationale. La question de l'assistance aux pays en développement pour l'organisation et l'extension de leurs réseaux hydrologiques était également abordée. Le second groupe de résolutions concernait les inventaires et les bilans hydriques. En tout premier lieu étaient précisées les étapes à franchir pour l'évaluation du « bilan hydrique mondial », considérée alors par beaucoup de scientifiques comme l'un des objectifs centraux de la Décennie, où il s'agissait de quantifier les volumes, les répartitions, les durées de renouvellement et les échanges entre toutes les masses d'eau douce de la planète, qu'elles soient liquides, solides, gazeuses ou même biologiques. Étaient ensuite décidés les travaux à entreprendre en matière de cartes hydrologiques et hydrogéologiques. La question capitale des bassins expérimentaux et des bassins représentatifs recevait naturellement une attention particulière, englobant d'ailleurs l'idée de Leopold au sujet d'un certain nombre de « stations vigies ». Venaient ensuite les actions à prendre sur toute une série de projets plus particuliers, tels que l'inventaire des masses de glace et de neige, le transport de sédiments aux océans ou l'hydrologie des calcaires fracturés. Enfin un troisième groupe d'une quarantaine de résolutions portait sur des projets de recherches relatifs à des phénomènes hydrologiques et à des questions méthodologiques qui émanaient de propositions des pays. Pour ces projets, de nature très diverse et dont l'énumération serait fastidieuse, les États membres intéressés étaient invités à informer le Secrétariat de leurs intentions afin qu'une coordination puisse être assurée.

61

**L'homme et la biosphère (MAB)***Michel Batisse*

La Conférence de la Biosphère et l'environnement qui s'est tenue en septembre 1968 sous la présidence brillante du biologiste français François Bourlière, rencontra un succès considérable, car c'était la première, au niveau intergouvernemental, qui abordait en réalité ce qu'on appellerait aujourd'hui le « développement durable ». Elle anticipait, au plan scientifique, la grande Conférence des Nations Unies dont l'ECOSOC venait de proposer la tenue à Stockholm en 1972, qui allait populariser la notion d'environnement et mobiliser la communauté internationale pour sa sauvegarde. Elle affirmait la nécessité, et aussi la possibilité, de concilier environnement et développement. Et dans l'immédiat, elle recommandait, malgré les réserves de la Suède, la préparation par l'UNESCO d'un programme international de recherches sur l'homme et la biosphère (MAB). [...]

La première session du Conseil de coordination du MAB se tenait à Paris en novembre 1971 sous la présidence de François Bourlière. Sa tâche était particulièrement ardue, au point que beaucoup pensaient que l'on n'en sortirait pas. La Conférence générale avait bien approuvé le programme qui lui avait été proposé. Mais celui-ci, qui avait certes ramené à une trentaine les quelque 90 thèmes de recherche initiaux, était encore beaucoup trop diffus et inarticulé pour former une feuille de route commune pour plus d'une centaine d'États membres. L'enthousiasme qui avait présidé à sa rédaction faisait face aux réalités de la mise en œuvre. Heureusement, au prix d'un effort acharné de jour et de nuit, le Conseil réussit à formuler un programme plus réaliste, comportant treize grands projets de recherche bien définis, dans lesquels les pays pouvaient reconnaître leurs priorités, la plupart de ces projets étant centrés sur l'impact des activités humaines sur les principaux écosystèmes terrestres, les « biomes », auxquels appartenaient leurs territoires. Le rôle des eaux était sous-entendu partout et apparaissait clairement dans le projet concernant les écosystèmes arides et semi-arides avec les effets de l'irrigation. Mais un projet particulier regroupait les impacts humains sur les ressources des cours d'eau, des lacs, des marais, etc., offrant un espace de coopération éventuel avec la Décennie. En pratique cependant, cette coopération demeura très limitée. Au niveau des pays, les Comités nationaux de la DHI et du MAB évoluaient en général dans des cercles scientifiques et administratifs séparés. Au niveau du Secrétariat, le responsable du MAB, l'écologue italien Francesco Di Castri, avait à surmonter de redoutables défis dans la mise en œuvre d'un programme aussi vaste sur des thèmes aussi brûlants, alors que s'annonçait la Conférence de Stockholm et que toutes sortes d'Organisations cherchaient à s'emparer du sujet. Il donnait donc plutôt priorité à ceux des thèmes où le MAB avait clairement une responsabilité centrale.

## L'égalité entre femmes et hommes, un long chemin

*Merete Gerlach-Nielsen*

A la suite des travaux du Groupe des personnalités féminines, un programme interdisciplinaire et intersectoriel à long terme en faveur des femmes fut lancé en 1967 et fut poursuivi jusqu'en 1977. Il était conduit notamment par le secteur de l'Éducation mais avec la participation des secteurs des Sciences, des Sciences sociales et de la Communication. Le programme contenait entre autres une série d'études sur l'accès des filles et des femmes à l'enseignement primaire et deux projets opérationnels, l'un portant sur l'enseignement des femmes en Haute-Volta notamment dans le but d'atteindre, dans les zones rurales, les jeunes filles, les femmes analphabètes et celles... déjà... scolarisées. L'autre, au Chili, visait à transformer l'enseignement dit féminin (enseignement ménager, coiffure et couture) en un enseignement technique varié permettant l'accès à un emploi et à des carrières modernes. L'importance attachée par René Maheu à ce programme se traduisait notamment par la décision d'inclure parmi les responsabilités du coordonnateur le droit de regard pour tout ce qui concernait la conception des actions et l'utilisation des crédits afférents aux jeunes filles et aux femmes, figurant dans les programmes des différents secteurs. C'était avant que l'interdisciplinarité ne devienne une mode dans les universités, avant que l'intersectorialité, malgré ses difficultés, ne s'impose et avant que les femmes et le développement, Women in Development (WID) ne soit à l'ordre du jour mondial.

C'est avec la présence sur la scène mondiale du Nouveau Féminisme au cours des années 70 et la Conférence sur les femmes à Mexico en 1975 et pendant les dix années qui suivirent que les programmes s'intensifient. L'organisation et les structures de ces programmes varient : une double stratégie est adoptée à partir du second Plan à moyen terme (1984-1989) ; des programmes ayant exclusivement des femmes pour cible, comme par exemple l'alphabétisation et la lutte contre la violence à l'égard des femmes, sont accompagnés par l'introduction d'une soi-disant « dimension féminine » dans la programmation, à savoir une exigence que toutes les activités de l'Organisation bénéficient également aux femmes et aux hommes. La visibilité des programmes relatifs aux femmes devient de rigueur et l'UNESCO sera la première Organisation internationale à créer un grand programme, le Grand programme XIV, exclusivement voué aux activités en faveur des femmes. Par la suite, ces activités seront définies comme un thème transversal, etc. Elles changent souvent de place dans la programmation. Tantôt on les met en parallèle avec les groupes défavorisés ou exclus tels les handicapés ; tantôt on pense que cette place risque de les défavoriser encore davantage, et on les met à part ou, le plus souvent, en parallèle avec « la jeunesse ».

Au cours des dernières années le concept de WID a été remplacé par celui de GAD (Gender and Development) en même temps que les Women's Studies universitaires sont devenus des Gender Studies. La nouvelle optique du « gender » est centrée sur les différences historiques, sociales et culturelles des hommes et des femmes plutôt que sur leurs différences biologiques.

Il n'y a pas de conclusion, car tant de problèmes restent encore à résoudre.

63

## Genèse de la Convention sur le patrimoine mondial culturel et naturel

*Michel Batisse*

René Maheu décida, vers la fin de mai 1971, de convoquer tous les services concernés de l'Organisation à une réunion qui se révéla décisive. Après avoir écouté Abdel Hak et Daifuku, suivis par Hoggart [du Secteur de la Culture], qui mettaient en avant la compétence culturelle et la primauté de la démarche de l'UNESCO, après avoir prêté attention à la position que je défendais, appuyé par mon Sous-Directeur général, Adriano Buzzati-Traverso [du Secteur des Sciences], en faveur d'une convention incluant la nature, Maheu affirma d'abord avec force que le processus en cours pour l'adoption d'une convention à la prochaine Conférence générale de l'UNESCO ne saurait être arrêté. Il reconnut que la préparation d'une autre convention soulevait la question des rapports entre les Nations Unies et leurs Institutions Spécialisées mais indiqua qu'il était en contact avec le Secrétaire général [Union Internationale pour la Conservation de la Nature] U. Thant à ce sujet. Il insista aussi sur le maintien de bonnes relations avec l'UICN. Mais surtout, après m'avoir demandé de préciser le champ exact couvert par le projet de cette organisation ainsi que le mode de financement envisagé, il exprima clairement sa préférence pour une convention unique étendue à la nature. Le jour même, il adressait sa réponse à Strong [Secrétaire général de la Conférence des Nations Unies de Stockholm 1972], où ce point capital était souligné et où la procédure en cours à l'UNESCO était détaillée. L'envoi prochain d'un projet de texte était également annoncé.

Le Secteur chargé de la culture, surmontant enfin ses réticences, fit appel à des consultants, parmi lesquels Hanna Saba, ancien conseiller juridique de l'UNESCO, pour revoir son projet et s'efforcer notamment d'ajouter une référence aux sites naturels dans la définition donnée du patrimoine mondial à protéger. Rien ne changeait dans la définition des monuments et des ensembles, mais la définition des sites couvrait maintenant l'« œuvre de la nature ou œuvre conjuguée de celle-ci et de l'homme ». Un long paragraphe tentait d'en faire une liste exhaustive. La rédaction était très compliquée et assez confuse. Mais pour la première fois le vrai problème était abordé et le projet pouvait enfin être adressé à Genève. En juillet 1971, c'est cette même version, sous le titre toujours très culturel de « Protection des monuments, des ensembles et des sites de valeur universelle », que René Maheu soumettait pour commentaires aux États membres de l'UNESCO, conformément aux règles de procédure de l'Organisation en matière de conventions. Au même moment, ce même texte, accompagné du texte de l'UICN, était soumis aux États membres des Nations Unies par le Secrétariat de la Conférence. Comme ces États membres étaient pratiquement les mêmes, mais comme les milieux intéressés y étaient fort différents, on peut imaginer la confusion qui a pu s'établir dans bon nombre de pays où le texte UNESCO demeura l'apanage des « culturels », et le texte de l'UICN celui des « naturels »

64

## **L'origine de l'Année internationale du livre** *Julian Behrstock (original anglais)*

Je reçus Ronald E. Barker, secrétaire de la British Publishers Association, à qui nous avions demandé d'élaborer une étude sur les perspectives du livre dans le monde de l'après-guerre. M. Barker était venu à Paris pour faire des recherches dans les dossiers de l'UNESCO, à l'hôtel Majestic.

À son retour à Londres, Barker termina son étude, qui fut publiée par l'UNESCO en 1956, sous le titre de « Livres pour tous ». Ce rapport novateur marqua la naissance d'un programme ambitieux de l'UNESCO qui déboucha finalement sur la célébration en 1972, à l'échelle mondiale, de l'Année internationale du livre. Le titre de Barker fut adopté comme slogan de l'année. Ron continua pendant une vingtaine d'années à jongler entre deux rôles : public, celui du porte-parole de plus en plus prestigieux de l'industrie britannique de l'édition et de consultant de l'UNESCO, et privé, celui d'auteur de romans policiers remarquables.

Comme un symbole, Barker perdit la vie au cours d'une mission ayant un rapport avec les livres. Se rendant au cours de l'été 1976 au Japon pour y assister à un congrès international des éditeurs, il fut terrassé par une crise cardiaque à l'aéroport de Tokyo. Une cérémonie émouvante fut tenue la même année à Londres au cours de laquelle fut décerné à Ronald E. Barker « pour service exceptionnel rendu à la cause des livres » le Prix international du livre, créé à l'initiative de l'UNESCO.

## **2.2**

# **LES MAISONS DE L'UNESCO À PARIS**

---

**S**i l'introduction à ce chapitre devait se ramener à une seule phrase, c'est de toute évidence sur celle qui ouvre le panorama que dresse Gérard Bolla que se porterait le choix. Car, en peu de mots, l'auteur dépeint les sentiments multiples qui s'attachent à la notion de « maison », qualifiée par lui de « port d'attache, de famille, de lieu de rencontre et de réflexion », en même temps qu'il évoque le « réconfort et encouragement (qu'elle offre) pour continuer un travail parfois ingrat ».

Son texte en réalité dessine une sorte de trame maîtresse sur laquelle se greffent, comme autant de variations sur des registres différents, des souvenirs d'une autre facture, des impressions revêcues dans la vivacité de la mémoire, des anecdotes soustraites à l'oubli; tous ces éléments convergent vers la source unique d'inspiration qu'est, pour la quinzaine de témoignages exprimés, la Maison de l'UNESCO. Ils le font avec émotion et humour, sensibilité et piquant, sur un ton souvent complice, jamais critique ni désapprobateur.

## INTRODUCTION

Toutes à Paris, ces maisons habitées si diversement? La tentation a été forte à maintes reprises, il faut le reconnaître, de s'ouvrir à l'ensemble des maisons de l'UNESCO, mais leur nombre élevé, leur large répartition dans le monde, leurs physiologies si distinctes les unes des autres, ont fait reculer les éditeurs.

Alors, un jour peut-être, une nouvelle publication entièrement consacrée aux maisons de l'UNESCO sur la planète Terre? Pourquoi pas! En attendant, franchissons avec l'un des auteurs cités le seuil de ces maisons parisiennes comme on pénètre dans une cathédrale, avec un respect non exempt de ferveur.

### Chronologie des « maisons » de l'UNESCO à Paris:

- 1946** Hôtel Majestic
- 1958** Fontenoy Bâtiments I-III
- 1965** Fontenoy Les Patios Bâtiment IV
- 1970** Miollis Bâtiment V
- 1984** Bonvin Bâtiment VII

## PANORAMIQUE

65

### L'UNESCO a toujours été notre maison

*Gérard Bolla*

#### **Nos maisons parisiennes**

Bien sûr, l'UNESCO a toujours été notre maison, ce port d'attache, cette famille, ce lieu de rencontre et de réflexion, où nous trouvions réconfort et encouragement pour continuer un travail parfois ingrat, mais qui – nous en étions sûrs – devait contribuer même modestement à améliorer la connaissance des cultures et des civilisations du monde et, partant, à créer plus de compréhension entre les peuples. Nous avions appris, par nos lectures, à connaître un peu de ces cultures et civilisations, mais au fil de nos voyages et de nouvelles lectures, nous les connaissons mieux et nous souhaitons les faire mieux apprécier.

Mais ce n'est pas cette maison idéale et intellectuelle que je souhaite aujourd'hui évoquer, mais ces maisons successives dans lesquelles le Secrétariat a été appelé à travailler à Paris. Certes, il existe de nombreuses autres maisons de l'UNESCO dans différentes régions du monde et ces maisons ont elles aussi une âme et mériteraient d'être rappelées à un moment où l'Organisation fête ses 60 ans. Mais ce sont les maisons parisiennes que j'ai le mieux connues que je me propose de faire revivre en rappelant certains souvenirs personnels. Ces maisons parisiennes n'étaient pas des « palais », comme les qualifie notre « banque-maison » sur nos carnets de chèques, mais des lieux de travail qui par leur architecture, mais surtout par les personnes qui les fréquentaient, avaient chacune un caractère, une âme, une atmosphère et une véritable individualité.

#### **L'Hôtel Majestic, ses habitants**

La première des maisons de l'UNESCO, après son installation provisoire à Londres, a été cet ancien hôtel prestigieux du XIX<sup>e</sup> siècle situé à l'avenue Kléber. Le Secrétariat y succédait aux autorités allemandes d'occupation. La marque de celles-ci (une croix gammée) réapparut sur des sacs de déménagement emportant des documents vers la Place de Fontenoy ! Il n'était pas de petites économies pour les services administratifs de l'époque.

Je me suis présenté pour la première fois en février 1955 à l'entrée du bâtiment Kléber qui donnait sur l'Impasse des Portugais. Affrontant une nouvelle carrière, ce mot d'« impasse » ne manqua pas de me jeter un froid, bien que la température fût alors printanière... surtout pour un nouveau fonctionnaire en provenance de Montréal ! Mes premières impressions – ce sont toujours les plus importantes – doivent se lire dans la perspective d'une personne transférée de bureaux à l'américaine où le modernisme était d'autant plus de rigueur que l'OACI, d'où j'arrivais, s'occupait d'une aviation alors à la pointe du progrès. Les portes tournantes de ma nouvelle Organisation m'ont semblé bien délabrées et la grosse voiture américaine

du Directeur général devant l'entrée détonnait avec l'aspect désuet de ces portes qui avaient cependant du charme et me rappelaient des séjours de mon enfance dans des hôtels de luxe de l'entre-deux-guerres. Un hall immense vous attendait avec une odeur caractéristique de tout l'immeuble : un mélange de tabac noir, de merlan frit (surtout le vendredi !) et d'urine de chat. Quelque quarante chats habitaient les sous-sols de la Maison de l'UNESCO où ils étaient charitablement nourris des restes de la Cafétéria et du Restaurant. Ces chats faisaient des excursions nocturnes dans les bureaux où ils laissaient des souvenirs odoriférants.

Les ascenseurs de la Grande Époque étaient pilotés par des vétérans de la Grande Guerre qui n'avaient pas quitté des vareuses de grosse laine bleu horizon. Des corridors sombres menaient à des bureaux improvisés dans des « suites » (les directeurs), des chambres « double » (les chefs de divisions), des « single » pour les spécialistes du programme, et enfin d'anciennes salles de bain (sans tuyauterie) pour les P 3 dont j'étais ! Mais l'ensemble avait du caractère et ne manquait pas de charme. La vue sur l'Hôtel Raphaël donnait parfois l'occasion d'admirer des stars de l'écran faisant leur toilette le matin au petit réveil (mais pendant les heures de bureau) et les petits balcons des derniers étages permettaient à certaines de nos traductrices d'entretenir de charmants petits jardins floraux et potagers ! Le travail était interrompu à des heures fixes (c'était l'une des heures les plus fixes) par les sonnettes des préposées aux charriots roulants apportant le thé ou le café (une coutume importée de Londres dans un Organisation encore largement anglo-française).

Tout cela, mais surtout les activités et les caractères originaux de certains des fonctionnaires qui s'étaient exilés vers un Paris qu'ils adoraient, donnait un climat sympathique quelque peu bohème, surtout à l'étage des activités culturelles. Tel écrivait ou publiait son dernier roman, un autre s'attardait au retour de mission pour tourner un film (sans en avertir les administrateurs). On découvrait le nom de ses voisins de bureau dans des expositions de peinture ou à l'en-tête de films sur les Champs Élysées. Bref, cela était énormément sympathique sans pour autant empêcher un travail créatif dans une atmosphère détendue. Ajoutez à cela que le quartier de l'Étoile était bien fourni en petits restaurants « bons et pas chers » et vous comprendrez que tous ceux qui ont vécu Kléber en gardent un souvenir ému !

Mon grand patron était alors Jean Thomas. Il siégeait dans un grand appartement d'angle sur l'avenue Kléber, d'où il régnait avec bienveillance, mais aussi un brin de scepticisme, sur tout ce petit monde des activités culturelles (avec comme abréviation CUA plus acceptable que la proposition d'une administratrice anglo-saxonne qui avait proposé les trois premières lettres du mot culture !). La créativité artistique dans ce petit monde était probablement plus active à Paris que sur le terrain. Jean Thomas était secondé par un administrateur américain de nationalité, mais parisien de cœur. Grâce à sa femme, fille d'un des plus grands acteurs du début du siècle, notre administrateur assistait à toutes les premières théâtrales et connaissait tous les dessous des scènes parisiennes. Les lendemains de générales, il y avait réunion dans le bureau de mon collègue sud-américain pour entendre notre administrateur faire une criti-

que le plus souvent pertinente des pièces qu'il avait vues. Cette critique était suivie d'un échange sur les derniers potins du Secrétariat et sur nos impressions devant la bizarrerie (pour nous) de certaines coutumes parisiennes. Le décor d'un autre âge se prêtait merveilleusement à ces Chroniques du temps présent, animées par des interlocuteurs, qui, comme le Persan de La Bruyère, venaient d'un autre monde et dont le don d'observation acéré s'associait à une très grande sympathie – pour ne pas dire amour – pour Paris et ses habitants !

L'on ne saurait quitter cette Maison de l'avenue Kléber, au décor sorti d'un film de Fellini, sans évoquer le personnage unique qu'était le responsable de la « banque-maison » logé dans un cagibi du rez-de-chaussée. Très grand dégingandé (une sorte de Chaliapine ou de Grand Désossé), il jouait bruyamment de son dentier et accueillait ses clients avec son accent russe en grand seigneur, mais avec une indiscrétion parfaite. Nul ne pouvait ignorer que le pauvre client était « dans le rouge », ce qui pour ce réfugié russe devait être une abomination !

### **Le transfert à la Place de Fontenoy: un choc psychologique**

Ces impressions pêle-mêle de la Maison de l'UNESCO, près de la Place de l'Étoile, devraient mieux faire comprendre que pour une partie du Secrétariat, le transfert à la Place de Fontenoy fut un véritable choc psychologique. Passer d'un univers poussièreux, mais légèrement bohème et d'un romantisme à la Marienbad, à des bureaux que certains considéraient comme futuristes ne fit pas le bonheur de tous. Pendant longtemps, j'eus parfois l'impression irréaliste que des visages connus, le plus souvent de personnes âgées, avaient été plaqués sur un décor de théâtre qui ne correspondait pas à leur image et à leur environnement naturel ! Il en était ainsi en particulier de l'aimable personne qui nous consentait des avances en dollars (toujours insuffisantes) à nos départs en mission. Plusieurs occupants de Kléber n'eurent pas le courage de franchir la Seine ou furent abandonnés à leur sort avec les chats, qui privés de nourriture, furent dispersés par les soins des Services généraux. Un inconnu mystérieux qui fréquentait régulièrement la maison de l'UNESCO de Kléber, où il avait son bureau, tenta d'émigrer sur la Rive Gauche, mais un contrôle plus sévère des habitants de la nouvelle maison de l'UNESCO finit par décourager son zèle de fonctionnaire volontaire et il disparut... emportant avec lui un peu de l'auréole bohème de l'ancien Majestic !

Une majorité des transférés finit par reconnaître que le nouvel édifice était un ensemble remarquable par son architecture et ses œuvres d'art. C'était en fait un triomphe pour les architectes: Le Corbusier, l'auteur probable de l'idée de l'Ypsilon et Nervi dont les piliers en béton donnaient au hall d'entrée l'aspect d'une cathédrale. Si le Picasso soulevait quelques réserves, il y avait unanimité pour admirer la figure idéale du Henry Moore ! L'architecture géniale de la nouvelle Maison de l'UNESCO, souvent imitée par la suite à travers le monde, était malheureusement desservie par des finitions intérieures qui reflétaient le sens de l'économie d'un des architectes qui avait surveillé le chantier !

Les hasards d'une carrière non planifiée devaient me faire retourner plus tard à deux reprises dans le bâtiment principal de la Place de Fontenoy et retrouver cette vue sur l'œuvre de Gabriel qui m'est restée si chère. Ce grand architecte aurait sans doute été d'accord pour que son œuvre voisine avec celle de ses collègues du XX<sup>e</sup> siècle créateurs de l'UNESCO !

### **Bref détour par le « Bois du Rocher »**

C'est après ce premier retour, alors que je venais d'« hériter » de la direction du personnel, que René Maheu décida, à l'improviste, d'ajouter à cet héritage une résidence secondaire qui s'appelait le « Bois du Rocher ». Je fus d'abord catastrophé par ce que je croyais être un « cadeau empoisonné », mais une fois de plus, j'avais tort !

Les Rois et les Régents qui de Paris régnaient sur la France se ménageaient des « Folies » qui leur permettaient de se détendre, à la manière de l'époque, des tracas du pouvoir. Je ne dirai pas que ma « Folie » près de Villacoublay me permit de telles détente, mais je fus vite convaincu par les directeurs successifs de mon château que le lieu avait une certaine utilité pour préparer les « experts » à leur rude tâche.

Le Château était fort délabré et la remise en bonne marche du chauffage et de la robinetterie dévora bientôt une bonne partie d'un budget heureusement généreux grâce à l'habileté de Malcolm Adiseshiah, qui avait réussi avec l'aide du PNUD à bien doter ma « Folie ». Bientôt, je passai tous les jeudis soirs au Bois du Rocher à m'entretenir avec les nouveaux experts avant qu'ils ne partent sur le terrain. Combien ces entretiens m'ont été utiles par la suite pour mieux comprendre leurs problèmes personnels ! Il faut aussi avouer que les « tagliatelles » faites au château par la femme d'Alfredo étaient de nature à réchauffer l'atmosphère d'un départ que certains redoutaient un peu. Le château était devenu si convivial que c'est là que Maheu demanda à mon épouse de préparer les festivités pour le départ de Malcolm !

### **L'« Annexe des délégués »**

Sur recommandation d'un Comité de l'administration qui voulait rester mystérieux et anonyme (en raison de l'impopularité de ses recommandations), j'eus la surprise de devoir quitter ma vue imprenable sur l'École militaire pour un bâtiment dit « Annexe des délégués » et qui à l'époque – je devais bientôt le découvrir – avait un caractère bucolique entre le jardin japonais et les grands arbres des avenues de Saxe et de Ségur. Ce nouveau lieu de travail fut une heureuse surprise pour une personne qui avait besoin de calme pour rédiger des documents destinés à d'éminents experts. Du calme, il y en avait à revendre dans un édifice où il était rare de rencontrer des voisins et où les documents déposés par nos amis de la distribution avaient une fâcheuse tendance à s'accumuler devant des portes rarement utilisées ! Toutes fenêtres ouvertes, l'été était enchanteur au milieu des feuilles qui à l'automne atterrisaient littéralement sur votre bureau. Cette sérénité n'était interrompue que par de fréquentes collisions de voitures à un carrefour qui n'était heureusement pas doté de feux de la circulation. Inutile de dire que ces collisions donnaient lieu à de violentes altercations dignes de la meilleure comédie parisienne !

**A présent, le XV<sup>e</sup> arrondissement: Miollis et Bonvin**

Mais mes déménagements n'étaient pas terminés: un nouvel édifice était en construction à la rue Miollis dans le 15<sup>e</sup> arrondissement à l'intention des délégués permanents et, comme l'avait voulu un Directeur général de l'époque conscient des aspects sociologiques de l'architecture... pour la coopérative!

Je n'ai jamais eu le plaisir d'habiter dans la Maison de l'UNESCO de la rue Miollis, mais je l'ai souvent fréquentée. Son atmosphère est fort différente de celle du Secrétariat et l'on se pose la question de savoir selon quels critères (il en existe certainement des politico-économiques) les bureaux sont distribués.

Évoquer le bâtiment de la Rue Miollis me conduit à l'une de mes dernières résidences au Secrétariat de l'UNESCO: la Tour Bonvin. J'y fus aussi l'un des premiers occupants. Mon transfert au 12<sup>e</sup> étage de la Tour fut volontaire. Fort de mes expériences qui m'avaient appris qu'à l'UNESCO, celui qui choisit d'« essayer les plâtres » bénéficie de divers avantages de la part de Services généraux reconnaissants, je me portai volontaire pour le Secteur de la Culture, dont j'avais alors la responsabilité, pour affronter la terrible expérience d'occuper le sommet d'une Tour dont personne ne connaissait la résistance! Ce sacrifice volontaire fut immédiatement accepté en Direction générale. Restait à expliquer ce choix dangereux à mes collègues et à espérer qu'ils le prendraient avec le sourire et avec courage!

Quoiqu'il en soit, la culture fut rapidement emballée et transportée dans un arrondissement qui pour certains de nos collègues n'avait pas le même prestige sur leurs cartes de visite. Mon calcul s'avéra exact: nous fûmes particulièrement bien soignés en recevant du mobilier neuf, des locaux d'une clarté éblouissante avec de dernières retouches de peinture à notre goût et nombre d'autres gâteries « de confort » non prévues dans le budget. Mais, pour la vérité, nous fûmes aussi obligés de résoudre des problèmes sérieux de répartition des fonctionnaires dans un immeuble dont les espaces ignoraient certaines contraintes propres aux méthodes de travail de notre Secrétariat. Finalement, nous réussîmes à y faire rentrer tout le personnel et tous les outils de travail, quelles que soient les dimensions des uns et des autres!

La disposition verticale des bureaux n'améliora pas la communication entre les fonctionnaires et les services, mais les divers escaliers que nous devions emprunter c'était, d'après les médecins, un excellent exercice de santé! Le déménagement de quatre secteurs de programme eut lui un excellent effet: se considérant comme des exilés, les gens de la culture firent la connaissance de leurs collègues de la communication, mais surtout de ceux des sciences (y compris ceux des sciences sociales). La présence d'un bar distribuant un excellent café et ouvert à des heures adéquates pour les représentants des États membres joua également un rôle important dans la communication avec ces États et dans la coopération « inter-disciplinaire » à l'intérieur du Secrétariat, l'architecture d'un immeuble ayant ainsi réussi là où de nombreux efforts des instances dirigeantes avaient longtemps échoué!

Les premiers habitants des derniers étages de la tour s'aperçurent rapidement qu'ils étaient saisis de tremblements: écrivant un rapport, ma main se mit à trembler sur le papier: Était-ce la tour ou bien les fonctionnaires qui tremblaient pour une raison quelconque, par exemple du fait de l'altitude? Nous fûmes rapidement rassurés par des architectes et les Services généraux du Secrétariat. Cela était, semble-t-il, normal dans un immeuble neuf de ce type. Quoiqu'il en soit, les pionniers de la culture leur firent confiance, les tremblements cessèrent... et les architectes firent probablement des gorges chaudes des angoisses des fonctionnaires culturels! Ceux-ci rassurés furent alors les premiers à pouvoir jouir tranquillement tous les soirs de beau temps de ces merveilleux couchers de soleil, lorsque les toits de Paris prennent une couleur d'un violet tendre, mais lumineux, qui vous récompense du travail et des tracas de la journée!

Ces quelques impressions et souvenirs personnels ne devraient pas permettre de trancher le conflit entre ceux qui considèrent l'architecture comme une discipline appartenant aux beaux arts et ceux qui préfèrent la voir relever de la sociologie ou de la technologie, mais ils pourraient peut-être suggérer l'idée que parmi les études que l'UNESCO ou l'une de ses ONG entreprend sur l'architecture et ses relations avec la société, le cas des maisons de l'UNESCO à Paris, qui abritaient des personnes de nombreuses origines culturelles dans des bureaux de conceptions architecturales et d'époques différentes mériterait d'être étudié!

## A LA RECHERCHE D'UN SIÈGE PERMANENT

66

### **Les fantômes du majestic** *Hélène Soukoff*

Que d'étranges histoires ces murs ornés et tristes ne pourraient-ils conter? Que de forces bonnes et mauvaises chaque recoin, chaque lézarde n'abritent-ils pas? Combien de scènes tragiques ont dû se dérouler, il n'y a encore pas si longtemps, lorsqu'une sentinelle nazie gardait l'entrée du 19 avenue Kléber et que la Swastika, telle un oiseau de proie, voletait au-dessus du toit? Combien de dossiers les officiers allemands à la mâchoire carrée ont-ils scrutés? Combien de lettres de mauvaise augure pour les patriotes de la zone occupée ont-elles été signées par les plumes implacables de la Gestapo?

Plus récemment encore, un membre de la Prévôté militaire alliée, coiffé de blanc, prit devant la porte la place de la sentinelle allemande. C'était le temps où, dans les escaliers, résonnaient les pas du G. I. partout présent, où, par les fenêtres ouvertes, on pouvait entendre les voix aux accents et aux intonations innombrables des 48 États d'Amérique, parlant au téléphone. Tout le long du jour, les Jeeps bruyantes sillonnaient l'avenue où, stationnées en longues files, attendaient les membres de l'armée des États-Unis poursuivant à fond de train leurs multiples occupations; et les secrétaires civils, français et britanniques, ainsi que les WACS américaines interrompaient un ins-

tant la longue journée de travail pour faire une fulgurante apparition au Coca-Cola bar et boire à longs traits de ce nectar glacé, (L'UNESCO arrivera-t-elle jamais à rafraîchir les étés parisiens au moyen de cette invention des dieux?)

Et maintenant, enfin, les armées ennemies et amies ont repris leur chemin, l'une bannie par la défaite, l'autre rentrée chez soi, ou partie occuper les occupants, et une autre armée a repris le 19 avenue Kléber, mais sans uniforme, et pour y réaliser une œuvre de construction et non de destruction. Le bruit et le tumulte y sont peut-être aussi grands, car les langues sont plus variées et sont parlées avec plus de volubilité, mais les propos échangés sont plus amènes. Le thé et le café ont supplanté le Coke-Bar; les caves du Majestic n'abritent rien de plus sinistre que la coopérative de l'UNESCO. Le Secret et le Très secret ont disparu, notre but s'étale au grand jour et nos fichiers ne renferment aucune menace. L'Allemand et le G.I. sont partis, le Majestic appartient aux Nations Unies.

67

## **Le Siègè : naissance et construction**

*Yves Leguen*

### **Un Siègè permanent**

Après l'improvisation initiale, il fallut déployer beaucoup d'ingéniosité pour faire face à l'accroissement du nombre des États membres et du personnel du Secrétariat, ainsi qu'à celui des conférences et réunions, des documents et publications, d'un trafic postal et télégraphique qui ne cessait de croître. Il apparut sans tarder que l'espace disponible et les installations existantes seraient très vite insuffisants et qu'il fallait à nouveau faire appel aux autorités françaises, et rechercher un emplacement plus convenable pour y ériger le Siègè permanent de l'UNESCO.

Un Comité du Siègè, composé des représentants des États membres, fut chargé de suivre les démarches du Directeur général et d'appuyer cette entreprise.

Après de longues recherches, et quelques succès, car les terrains étaient rares et les démarcheurs nombreux et exigeants, le Gouvernement français proposa derrière l'École Militaire, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, un terrain de trois hectares et demi, ancien quartier de cavalerie, qui pourrait être cédé à l'Organisation aux termes d'un bail de 99 ans, moyennant un loyer symbolique.

Pour passer au stade de la construction, le Directeur général désigna, avec l'accord du Comité du Siègè, un groupe international de cinq architectes présidé par Walter Gropius (États-Unis); l'architecte Le Corbusier faisait également partie de ce groupe.

Les Services généraux, qui prenaient une part active au bon fonctionnement du Secrétariat et à l'organisation matérielle des Conférences générales annuelles dont plusieurs siègèrent d'ailleurs à l'étranger, rendant plus difficile encore la tâche des organisateurs, travailla de longs mois à la préparation d'un état des besoins détaillé

des locaux, installations techniques de toute nature, salles de conférences, etc., en liaison avec les futurs utilisateurs.

Ces projets furent soumis à la Conférence générale qui vota les ouvertures de crédits nécessaires et les modalités de financement, facilitées grâce à l'aide généreuse du pays hôte, et elle autorisa le Directeur général à charger les architectes Bernard Zehrfuss (France) et Marcel Breuer (États-Unis), assistés de l'ingénieur Pier Luigi Nervi (Italie), d'assurer la réalisation du projet dont la direction fut confiée à Michel Montagnier. Les effectifs du Comité du Siège furent augmentés et son mandat renouvelé. À l'expérience, cette organisation tripartite donna satisfaction et fut citée en exemple à plusieurs reprises pour résoudre des difficultés analogues.

On opta pour en bâtiment en Y de sept étages. La presse se déchaîna à nouveau. Dans une campagne virulente le Figaro attaqua sur trois points :

- la conception d'un bâtiment moderne dans un site d'une grande valeur historique ;
- la destruction des arbres de l'avenue de Suffren ;
- le fait que le toit du bâtiment, visible depuis Chaillot, déparerait la ligne d'horizon au dessus du chef d'œuvre de Gabriel.

Ce fut pour notre service une expérience nouvelle et exaltante qui fut menée à bien par un petit groupe de six fonctionnaires assistés d'un architecte-conseil. La tâche du « maître de l'ouvrage », chargé de veiller à la bonne exécution des plans et des contrats des entreprises et à l'utilisation des crédits, de résoudre avec les services compétents les problèmes juridiques et financiers que posait cette opération et de renseigner les organes délibérants sur l'avancement des travaux, fut particulièrement lourde et délicate.

Les survivants qui, de près ou de loin, ont participé à cette opération, peuvent encore en témoigner, et se souviennent avec émotion de ces longues journées de travail sans relâche, où tout était important et urgent, et où nous devons souvent calmer l'impatience de nos collègues qui attendaient avec une certaine fièvre les facilités promises. Les délais furent respectés, et les bâtiments furent inaugurés en 1958 en présence de Monsieur René Coty, Président de la République française. La presse internationale ne ménagea pas ses louanges et souligna la réussite de ce bâtiment moderne qui s'intégrait si bien au site historique de l'École Militaire.

### ***Où l'immeuble de la Place de Fontenoy fait des petits...***

Hélas, on s'aperçut, une fois encore, que le nouveau Siège allait être, dès sa mise en service, insuffisant pour faire face aux incidences pratiques de l'accroissement du programme souhaité par les États membres, éternel décalage entre la modicité des crédits accordés aux « dépenses administratives », et la générosité dont bénéficiaient certains projets qu'il serait difficile de réaliser sans les facilités techniques appropriées (personnel, locaux, communications, etc.).

La Conférence générale en prit conscience et décida d'ajouter au bâtiment en Y, le long du Jardin japonais, un autre bâtiment à usage de bureaux (dénommé bâtiment III)

puis, consentant un nouvel effort dont bénéficieraient d'ailleurs les délégations permanentes qui souhaitaient disposer de bureaux à proximité des services du Secrétariat, elle décida de construire sous la Piazza deux niveaux souterrains de locaux éclairés par des patios, une salle de conférences réservée au Conseil exécutif et un garage d'un hectare.

Cette solution audacieuse consistant à utiliser le sous-sol de cette grande esplanade en respectant le site sans détériorer les abords des constructions en surface, fut d'ailleurs utilisée dans d'autres espaces protégés et notamment autour du Palais du Sénat. Au cours d'une visite à l'UNESCO en novembre 1966, le général de Gaulle, Président de la République française, se plut à reconnaître l'ingéniosité de cette solution. [...]

### **La poussée vers le Sud-Est**

Quelques années plus tard, le déséquilibre entre les locaux et les besoins redevint préoccupant, et une nouvelle fois, le Comité du Siège constata que le palliatif constitué par l'installation de bâtiments préfabriqués n'était pas suffisant, et il décida de recommander à la Conférence générale la construction de locaux supplémentaires qui furent réalisés en trois tranches dans un périmètre délimité, entre autres, par les rues Miollis et François Bonvin, à quelques centaines de mètres de la place de Fontenoy.

La première tranche du projet fut inaugurée en 1970 par Monsieur George Pompidou, Président de la République française. Malgré la banalité du site, cette construction fut un succès sur le plan architectural ainsi que le bâtiment-tour.

Entre-temps, avec le concours du Comité du Siège, l'UNESCO avait envisagé pendant des années un nouveau regroupement vers d'autres horizons, et de nouvelles propositions des autorités françaises furent mises à l'étude: Trappes et le site des étangs de St. Quentin, le rond-point de la Défense, les quartiers de Javel et de Bercy... « Il est permis de rêver » m'écrivit René Maheu en me remerciant de ces études qui démontrèrent l'extrême bonne volonté du pays hôte et concrétisèrent la promesse du gouvernement français d'offrir à l'UNESCO toutes les facilités nécessaires à son fonctionnement.

68

## **Installation près du Bois de Boulogne**

*a. Michel Prévost*

*b. Jacques E. Godchot*

**a.** Une première fois le gouvernement français avait offert à l'UNESCO un beau terrain à proximité du Bois de Boulogne (je crois que c'est celui qui a depuis été dévolu à l'OCDE). Les architectes s'étaient mis au travail. Michel Montagnier, notre très compétent directeur des Bâtiments et le Secrétaire général de la Conférence générale avait établi une liste des besoins et proposé un budget que Torres Bodet

avaient immédiatement réduit de 10 %. Sur cette base, un projet, une tour d'une trentaine d'étages assez semblable avec ses façades toutes en fenêtres à celle de l'ONU à New York, avait vu le jour, pour être immédiatement baptisé « Notre Dame des Radiateurs », et abandonné.

**b.** Un projet présenté par les architectes Zehrfuss, Breuer et Nervi prévoyait de construire un édifice de 16 étages entre la porte Dauphine et la porte Maillot, à proximité du Bois de Boulogne. Les travaux devaient durer trois ans pour un coût minimum de 2 milliards 600 millions de francs (estimation d'octobre 1952). On accéderait à l'entrée principale par une vaste piazza ouverte vers la porte Maillot. Ce bâtiment devait être le symbole architectural des progrès de l'éducation, de la science et de la culture dans le monde.

69

### ... sur l'emplacement d'une caserne de cuirassiers

*Jean Thomas*

Cela ne se fit pas sans résistance... De dures campagnes furent menées dans la presse et jusqu'à l'étranger contre un projet jugé attentatoire aux nobles proportions de l'École militaire et du Champ-de-Mars.

70

### Une « cathédrale de Coventry »

*Richard Hoggart (original anglais)*

Le bâtiment lui-même mérite davantage qu'une simple mention. Parmi tous les bâtiments des Nations Unies, c'est une sorte de cathédrale de Coventry, un bâtiment dont les espaces publics reflètent le meilleur de l'art de chaque continent. Ces apports, outre la fierté nationale que chacun d'eux exprime, montrent surtout que les nations du monde peuvent, ensemble, rendre hommage à l'idée de l'excellence intellectuelle et artistique. Et lorsque les délégués se pressent à la sortie de l'une des grandes et belles salles de conférence à l'issue d'un débat où ce n'est pas la hauteur de vues qui a triomphé mais le byzantinisme, ils paraissent encore plus petits face à cette architecture exigeante. D'une manière générale, le bâtiment fonctionne bien dans ses espaces publics, qui sont vivants et animés. Le grand hall aux fenêtres hautes est le carrefour intellectuel du monde. Restez là suffisamment longtemps et vous y verrez un échantillon sans pareil de scientifiques, d'artistes et de savants du monde entier, et un défilé ininterrompu de fonctionnaires du Secrétariat, les bras chargés des inévitables documents et l'air préoccupé.

C'est un bâtiment en forme de Y, les bureaux des fonctionnaires, quasiment uniformes, étant superposés sur six étages le long de chaque bras. Pour eux, le bâtiment ne fonctionne pas aussi bien car sa forme divise et stratifie une structure administrative déjà trop morcelée et hiérarchisée. Depuis, l'Organisation a essaimé dans d'autres grands bâtiments, dont quelques-uns sont situés à plus de 600 mètres. Mais c'est le bâtiment

initial et ses dépendances immédiates qui font l'objet, à juste titre, d'une page entière dans le guide Michelin de Paris et qui attire des groupes de touristes désireux de voir la grande salle de conférence de Nervi prenant son envol ou le bâtiment se trouvant juste à l'extérieur. Ce bâtiment est entièrement sous terre mais clair car il utilise en l'inversant le principe du cloître médiéval et reçoit sa lumière d'un grand quadrilatère intérieur en contrebas, ouvert sur le ciel.

## AMÉNAGEMENTS...

71

### Une installation de fortune

*Michel Prévost*

Pour ses débuts parisiens, l'Organisation avait été logée à l'Hôtel Majestic, encore à peu près dans l'état où l'avaient laissé les occupants [les Allemands] cinq ans auparavant. Dans les cours s'empilaient des baignoires désaffectées, des bidets démontés; les lavabos avaient pour leur part été autorisés à demeurer en place. Certains bureaux gardaient leur appartenance majestueuse de grandes pièces à alcôves, à placards spacieux; d'autres trahissaient au premier coup d'œil leur humble origine: salles de bains, ou pire, cagibis de service. Ici et là une suite avait été cloisonnée en deux ou trois bureaux qui se partageaient au mieux, derrière leurs baies vitrées, la lumière venue de trop lointaines fenêtres, où il nous fallut de plus constater, l'hiver venu, que le chauffage était réparti de façon fantaisiste. On avait installé dans les salles de réception du rez de chaussée, tant bien que mal, une cafétéria, un bar; et des salles de conférences destinées à loger les sessions régulières des organes directeurs de l'UNESCO et, par intermittence, les réunions, colloques et séminaires qui demeuraient l'un des moyens de travail essentiels...

Nul ne niait que le Majestic ne soit mal adapté à nous recevoir: Le nombre d'États membres, qui continuait de croître, ne permettait bientôt plus de loger la Conférence générale dans ses locaux: au lieu de ne se tenir qu'une fois sur deux dans un autre pays, il faudrait que chaque session ait lieu dans un autre pays. Les règlements avaient beau prévoir que toutes les dépenses supplémentaires dues à ce déplacement seraient à la charge de l'État hôte, il en résultait inmanquablement pour ce jamboree incontournable, un surcoût auquel s'ajoutaient les mille difficultés de la séparation en deux du Secrétariat.

## A PROPOS DES ŒUVRES D'ART

72

### Une décoration éclectique

*Yves Leguen*

Pendant l'élaboration des plans du Siège permanent, certains États ont proposé de contribuer à la décoration artistique de plusieurs salles de réunion et de locaux ouverts au public.

Tout en manifestant son intérêt à l'égard de cette proposition, la Conférence générale fut, faute de précédents, amenée à innover, et elle chargea le Directeur général de créer, avec l'assentiment du Comité du Siège, un Comité de conseillers indépendants choisis dans le monde des arts et qui serait chargé de se prononcer sur les offres présentées par les États et sur les emplacements envisagés.

En feuilletant la plaquette où sont présentées les principales œuvres d'art offertes par les États membres, on est frappé par l'éclectisme qui a présidé à la décoration des bâtiments, où Picasso voisine avec Henry Moore, Miro, Calder, Arp, Appel, Soto et bien d'autres artistes venus des quatre coins du monde, et la liste n'est pas exhaustive. Et l'on découvre aussi parfois, au fond de quelque retraite, le charme mystérieux d'une petite statue antique, de père inconnu, dieu lare de terre rouge qui semble veiller sur l'entrée secrète du Temple de la Culture.

De nombreuses expositions complétèrent cette décoration fixe, et la visite du Siège s'inscrivit rapidement dans les itinéraires culturels proposés aux amateurs.

73

### Un corridor prestigieux

*Michel Conil Lacoste*

Tout naturellement, lieu et configuration nous dictaient ici le thème. Et surtout un principe serait ainsi assuré, auquel nous tenions beaucoup: ouvrir la manifestation sur l'extérieur, cesser l'image d'une UNESCO coupée du monde de l'action et de la pensée, ronronnant dans une sorte d'auto-allumage administratif et vaguement missionnaire. En aucune circonstance de son histoire, l'Organisation n'a été vraiment confinée dans l'isolement, livrée à ses seules forces et ambitions. Il fallait rappeler que l'appui chaleureux de personnalités de stature internationale ne lui a jamais fait défaut, même dans les passes les plus difficiles, qu'il s'agisse des pionniers qui ont contribué à sa création ou des hommes et des femmes qui ont éclairé sa démarche en mettant leur notoriété, leur compétence, leurs convictions au service de l'idée qu'elle incarne.

Autre conversion bénéfique: celle qui allait permettre de tirer parti de la très longue rampe conduisant des ascenseurs jusqu'au-dessus de la salle IX, le long de la haute paroi de travertin poli où s'accrochaient naguère les reliefs de Jean Arp. Par son étroitesse, ce couloir convenait beaucoup mieux au rythme d'un parcours documentaire, pouvant même comporter un certain volume de texte à lire de proche en proche en fonction de l'endurance du visiteur, qu'à la mise en valeur d'un exposé purement visuel. Que faire de ce prestigieux corridor, que certaines contraintes interdisaient d'utiliser comme une véritable cimaise? La réponse jaillit un beau jour – assez tôt, Dieu merci, pour qu'il soit encore possible, dans le planning du projet, de la mettre en œuvre sans trop de précipitation: on y adapterait ce que la topographie, ici encore, suggérait presque spontanément, une sorte de déambulateur chronologique déroulant, à hauteur du regard, l'histoire entière de l'UNESCO de 1946 à nos jours. Ce serait sur trente mètres de long le premier journal mural de l'Organisation. Ici encore, un inconvénient tournait à notre avantage.

74

## **Des œuvres ambiguës et subversives** *Christopher E.M. Pearson (original anglais)*

Une de mes convictions profondes est que le Siège de l'UNESCO est un des monuments clés du modernisme sur les plans artistique et architectural. C'est une évidence pour moi, avant tout à cause du nombre de grands noms qui y sont associés : des architectes de renom, tels Marcel Breuer, Walter Gropius, Le Corbusier, Eero Saarinen, Pier Luigi Nervi et Bernard Zehrffuss ; de grands artistes modernes, notamment Picasso, Moore, Miró, Arp, Calder, Noguchi ; et des critiques et esthètes modernistes reconnus, en particulier Herbert Read et Georges Salles. Bien entendu, tout le monde n'aime pas le bâtiment ; il fit l'objet de nombreuses critiques lors de sa construction dans les années 1950 : d'aucuns le trouvèrent trop progressiste, alors que d'autres, tel Lewis Mumford, de la revue *The New Yorker*, le jugèrent par trop conservateur – Mumford qualifiait en fait l'UNESCO de « Musée d'antiquités de l'art et de l'architecture modernes ».

[...] Les œuvres d'art que l'on trouve au Siège de l'UNESCO sont nécessairement ambiguës et subversives. Comme Picasso, il a fallu un certain temps à Henry Moore pour s'en rendre compte. En concevant sa sculpture il avait longuement parlé à son ami Julian Huxley des objectifs sociaux de l'UNESCO, et envisagé divers sujets classiques qui seraient de nature à illustrer ces idées. Tout au long de 1957, il fit des croquis et des modèles sur les thèmes de l'éducation et de la famille : la mère et l'enfant, le maître et son élève, un personnage assis, lisant. Or, au bout du compte, Moore en revint à sa formule éprouvée d'un seul personnage allongé, car, du point de vue iconographique, comme il le disait en 1962, le personnage allongé « ne tente pas de raconter une histoire quelconque. J'ai voulu éviter toute sorte d'interprétation allégorique qui est désormais usée ».

75

## **Une nouvelle polémique** *Michel Prévost*

Les nouveaux bâtiments étaient à peu près achevés quand s'engagea une nouvelle polémique à propos des œuvres d'art sélectionnées pour les décorer. Un comité d'experts chargé de désigner les artistes qui seraient invités à contribuer à cette décoration, avait élu les peintres Picasso, Arp, Karl Appel, Sergio Matta et le Mexicain Tamayo. Il avait également été décidé de commander une statue monumentale à Henry Moore, un haut relief à Brassäi et, à Noguchi, Américain d'origine japonaise, un jardin. Certains parlèrent de dépenses somptuaires, d'autres – évidemment – critiquèrent le choix des artistes. Pour sa part, le *Daily Mail*, jamais en reste, avait annoncé que l'UNESCO avait offert au peintre Matisse des sommes importantes pour décorer le nouveau Siège, sans tenir compte du fait que Matisse était mort depuis plus d'un an.

## ... DÉMÉNAGEMENTS...

76

### **Les péripéties du Service du Logement** *Yolaine Nouguier*

En 1952, le Service du Logement de l'Association du Personnel (STA) ne se trouvait pas dans le bâtiment du Majestic mais dans l'annexe rue La Pérouse qui était restée la propriété de l'hôtel du même nom. Dans le hall d'entrée, une petite loge de concierge abritait deux vigiles, un Français et un Russe 'blanc' qui avait été capitaine de corvette à Odessa. Ces deux messieurs m'avaient prise en amitié et gardaient farouchement l'accès à notre bureau. C'est ainsi que René Maheu, alors le deuxième personnage de l'Organisation, qui s'était présenté en-dehors des heures de réception, dut me téléphoner pour demander une dérogation ! Nous étions les seuls à occuper le premier étage. On accédait à notre bureau par une large galerie sur laquelle ouvraient les portes garnies de miroirs des anciennes suites, véritable galerie des glaces du palais de la Belle au bois dormant. Notre bureau était tellement vaste que les personnes qui venaient offrir leur appartement en location avaient un mouvement d'hésitation en apercevant tout au fond, devant les fenêtres, nos deux bureaux et notre classeur métallique qui se reflétaient dans un immense miroir où était incrustée une pendule en bronze doré. Les toilettes étaient situées dans un dressing dont les étagères et les tiroirs étaient en acajou.

A partir de 1955 ou 56, la galerie se peupla des tables à dessin des architectes de Fontenoy et le dressing d'échantillons de poignées de serrures, de plinthes, de carrelages et autres accessoires. Puis, on nous déclara que l'on avait besoin de notre bureau et on nous exila au dernier étage dans ce qui avait été les chambres de service. Grandeur et décadence : nous ne disposions plus que d'une entrée minuscule, d'un petit bureau et... d'une salle de bains, le tout donnant sur une terrasse à laquelle nous n'avions pas accès. Quand nous dûmes engager une personne supplémentaire, on demanda à la direction de l'hôtel d'enlever l'énorme baignoire de grès monolithe. Après bien des difficultés, ils acceptèrent et le monument fut déposé, à l'envers, sur la terrasse ; notre secrétaire put enfin emménager entre le lavabo et les WC !

En 1957, le Service du Logement déménagea dans l'immeuble du Majestic. Nous, les secrétaires, disposions d'un grand bureau avec moquette (ce n'était pas toujours un avantage car nous dûmes subir une invasion de puces) qui devait être précédemment l'antichambre d'une suite et dans lequel s'ouvrait un WC : grand étonnement des visiteurs lorsque retentissait un bruit de chasse d'eau et que l'on voyait sortir l'un ou l'autre d'entre nous. Le chef disposait d'un tout petit bureau donnant sur une étroite cour sur laquelle ouvraient aussi les cuisines dont les odeurs nous parvenaient bien avant l'heure du déjeuner.

L'ambiance était bien différente de celle de l'Annexe où nous avons été confinés si longtemps, complètement à l'écart du Secrétariat: on se croisait le matin dans le grand hall devant le kiosque à journaux où officiait Georgette, puis on prenait l'ascenseur manœuvré par un garçon en uniforme et gants blancs. Bien entendu, ce bâtiment, d'ailleurs peu ou pas entretenu, était complètement inadapté à la vie de bureau; on y faisait parfois sa cuisine dans les bureaux et sa toilette matinale dans les salles de bain.

Au sous-sol, se trouvaient le restaurant et le self-service (on ne disait pas encore la cafétéria), ainsi que le bar minuscule. Les restrictions étaient encore sévères aussi apprécions-nous la Coopérative qui nous versait des dividendes en fin d'année en fonction du montant de nos achats. Le samedi ou le dimanche, il y avait souvent bal dans les grands salons du rez-de-chaussée.

En 1958 eut lieu le déménagement dans le nouveau bâtiment de Fontenoy. [...] Le Service du logement fut oublié sur les listes des déménageurs et mon assistante et moi-même restâmes seules pendant quinze jours dans le Majestic déserté. C'était assez surréaliste!

A Fontenoy, on avait prévu pour nous et la Société générale, deux locaux sans plafond dans le grand hall, entre l'escalier qui descend à la salle de cinéma et la porte donnant sur le jardin japonais. Le nôtre était divisé en deux par une cloison vitrée. La première partie était réservée à mon assistante et mon bureau se trouvait dans la deuxième partie, quasiment « enroulé » autour de l'un des immenses piliers « en béton précontraint, brut de coffrages montés par des charpentiers de marine ». A cause du manque de plafond, nous bénéficions de toute la poussière du hall ainsi que des explications techniques débitées plusieurs fois par jour à des hordes de visiteurs, par le fameux J.V. Massé. J'étais assise à côté de la grande baie vitrée et pelais de froid en hiver (ayant demandé un radiateur, je me vis offrir... un thermomètre!). En revanche, en été, je bronçais, mais du côté droit seulement. Il arrivait, de temps à autre, qu'un pigeon ramier vienne s'éclater contre une des grandes vitres et finissait dans ma marmite avec des petits pois.

77

## **Une forme de nomadisme**

*Anne Willings-Grinda*

Ma vie à l'UNESCO aura été ponctuée de nombreux déménagements, une quinzaine en trente ans, mais ne sommes-nous pas tous des travailleurs migrants? Ces translations successives eurent eu le mérite de se dérouler dans le cadre unique du « bâtiment principal » dont j'ai eu tout le loisir d'apprécier les multiples angles de vue et les particularités d'habitat.

Devant une crise du logement endémique, la répartition des fenêtres obéissait à une logique implacable, sans qu'il soit jamais tenu compte de la spécificité des postes

occupés. Du grade G 1 à celui de P 3, vous aviez droit à une fenêtre sur les deux que comptait le bureau. Dans les étages, le postulat était acceptable, on y bénéficiait d'un espace vital à peu près satisfaisant. Mais au sous-sol, l'exiguïté des habitacles exigeait de longs ajustements de mobilier pour s'assurer que l'on disposait de suffisamment de lumière et d'une perspective aussi gracieuse que possible sur le co-occupant.

Lorsque je fus nommée « assistante » de Pierre Navaux en juillet 1963, on me posa d'abord au 4<sup>e</sup> étage dont le Département qu'il dirigeait occupait une partie d'aile. Le panorama était grandiose: nous surplombions la piazza; devant nous, la *Silhouette au repos* de Henry Moore; au fond la *Spirale* de Calder, et sur le côté gauche, les céramiques de Miro et Artigas. Pendant les réunions des organes directeurs de l'UNESCO, les drapeaux des pays représentés claquaient au souffle du vent, exacerbant des patriotismes que la fonction publique internationale s'efforçait de refréner. [...]

La construction du bâtiment souterrain battait son plein. Bernard Zehrfuss ne saura jamais les douleurs que son audacieux génie aura engendrées. Toutes fenêtres closes au plus fort de l'été pour assourdir quelque peu le bruit, nous protéger (mal) des nuages de poussières, nous n'entendions plus la sonnerie du téléphone, les tapotements discrets des visiteurs sur la porte. Par surcroît, nous ne nous entendions plus entre nous, ce qui vouait à l'échec toute tentative de communication, un paradoxe pour un service voué aux médias...

Le bâtiment souterrain à peine terminé, les bruits les plus alarmistes commencèrent à circuler sur son compte. Situé par définition sous le niveau des rues avoisinantes, le bâtiment recevait forcément toutes les émanations de gaz carbonique provenant des véhicules à moteur. Privées d'oxygène, nos plantes allaient se dessécher, nous-mêmes dépérir. En cas d'incendie, les habitants du sous-sol, dans l'impossibilité de regagner le rez-de-chaussée (?) étaient condamnés à une mort inexorable par carbonisation. En un mot, vouloir s'y installer procédait de pulsions suicidaires et personne ne pouvait se résoudre à franchir le pas.

Tor Gjesdal, devenu le premier Sous-directeur général du Secteur de la communication au moment de la création des secteurs au Secrétariat, n'eut cure de ces balivernes; il se porta volontaire pour occuper les nouveaux bureaux avec tous ses services, y compris notre Département. Les locaux se déployaient autour des six patios joliment décorés par l'architecte paysagiste brésilien Burle Marx. Rapidement, tout un chacun s'installa au bord de celui sur lequel donnait son nouveau logis; au 2<sup>e</sup> sous-sol, on se mit à apprivoiser les petits oiseaux, à arroser la végétation, à cultiver son modeste carré d'herbes potagères. De temps à autre, des collègues venus des étages supérieurs tentaient une plongée humanitaire pour vérifier que nous respirions toujours. Rassurés, ils nous rendaient à notre splendide isolement. Encore qu'à l'époque la Coopérative se trouvait à un jet de pierre, au bas des ascenseurs sur la droite. Lorsqu'elle se redéploya dans l'immeuble de la rue Bonvin, l'espace qu'elle occupait fut converti en salle de réunion souvent utilisée ensuite par le Service des Visiteurs; mais le sous-sol perdit beaucoup de son attrait. [...]

Mon ultime déménagement représenta l'apogée de ma carrière; c'est en effet vers le sixième étage du bâtiment principal que transsuma le service auquel j'appartenais. J'héritai d'un vaste bureau lumineux, qu'avait dédaigné un collègue masculin sous prétexte que la porte d'entrée faisait face à celle des toilettes pour dames.

Du haut de mon nouvel empyrée, je dominais le Jardin japonais, je voyais se succéder les saisons, chacune avec son lot de fleurs, de tonalités changeantes ou de silhouettes d'arbres dépouillés. Je devinais l'émouvant *Ange de Nagasaki* à la face labourée par l'explosion de la bombe atomique.

Le sixième étage, c'était l'étage noble par excellence, celui où officiait Federico Mayor entouré des membres de son Cabinet. Ma position, ressentie comme stratégique, me valait des réactions contrastées: d'aucuns jalousaient ma proximité du pouvoir; d'autres cherchaient à me séduire pour que je facilite leurs contacts avec l'Être suprême. Dans tous les cas de figure, ils surestimaient mon influence car je n'ai jamais ne serait-ce qu'entr'aperçu le bel Hidalgo qui nous dirigeait.

78

### **Une éternelle mouvance** *Florence Begouën-Demeaux*

Parfois le secteur de l'administration décidait d'un vaste mouvement de permutation de bureaux, qui révolutionnait tout l'étage et prenait des mois, pendant lesquels les cartons encombraient les couloirs, ainsi que des meubles, des dossiers, des plantes de guingois qui attendaient leur tour pour reprendre leur place, avec l'aide des déménageurs travaillant à plein temps, dans l'éternelle mouvance de la Maison. Cela donnait lieu à de vigoureuses protestations, et combien de fois ce mouvement giratoire s'est heurté à quelques résistants de dernière heure qu'il fallait bien contourner, gérant une nouvelle répartition et de nouvelles tractations.

79

### **Des collections... itinérantes** *Jacqueline Cuzelin-Guerret*

En 1968, de l'ancien hôtel Majestic, nous avons déjà emménagé place de Fontenoy. Ce déménagement aussi reste pour moi un souvenir mémorable. Combien de caisses ai-je emballées? J'ai toujours été envahie par le matériel! Heureusement, les collections de reproductions étaient alors moins importantes, les expositions moins nombreuses.

Lorsque nous nous sommes installés place de Fontenoy, nous avons bénéficié d'une vraie salle d'archives où les reproductions ont pu être rangées dans des coffres spéciaux, ce qui a beaucoup simplifié et facilité le travail. Nous étions au 5<sup>e</sup> étage du bâtiment principal.

Les déménagements étaient alors fréquents à l'UNESCO : du 5<sup>e</sup> étage, après la construction de nouveaux locaux en sous-sol, nous sommes descendus dans ces profondeurs, au 2<sup>e</sup> sous-sol. J'ai eu d'abord un petit bureau agréable et calme avec vue sur les jolis arbustes et les fleurs du patio, côté soleil, puis j'ai été transférée dans la grande salle d'archives qui s'étendait tout le long d'un de ces patios, côté nord. On l'a comparée à la morgue avec tous les grands coffres métalliques alignés en batterie. Ce n'était pas très gai, il est évident. Puis, à la suite d'une nouvelle réorganisation, un beau jour, je me suis retrouvée toute seule avec une secrétaire dans cette salle, le reste du département de la culture étant transféré dans un autre bâtiment. Les collections trop encombrantes, les coffres trop lourds ne pouvaient être déménagés. Ce n'était pas encore la fin de mes tribulations avec mon matériel. Le personnel de l'UNESCO s'accroissant sans cesse, il fallait trouver de nouveaux locaux. Il a donc été décidé que les collections seraient reléguées dans les couloirs et que des bureaux seraient aménagés dans la grande salle. J'ai conservé un de ces bureaux et les coffres contenant les reproductions se sont étalés sur une cinquantaine de mètres de couloir.

## ... ET ÉVÈNEMENTS

80

### **L'affaire des tourniquets** *Krystyna Chlebowska*

Et puis il y a eu « l'affaire des tourniquets ». Le Directeur général, très à cheval sur la sécurité, donne l'ordre d'installer des tourniquets aux entrées de l'UNESCO. Le premier le fut en novembre 1986 à Fontenoy. Trois autres subirent le même sort : l'un au 125 de l'Avenue de Suffren, l'autre au n° 1 de la rue Miollis et le troisième au 31 de la rue Bonvin. A l'exception des personnes handicapées, des femmes enceintes, des très très gros et, pendant la Conférence générale, des chiens-loups avec leurs policiers, qui avaient droit à la porte, toute la journée et parfois tard le soir, les tourniquets avalaient d'un côté et recrachaient de l'autre des centaines de personnes. Il y en avait de toutes les races et de tous les âges, de toutes les couleurs et de toutes les conditions. Des ministres, des ambassadeurs, des directeurs, des délégués, des représentants, des participants, des balayeurs, des pompiers, des femmes, des hommes, des enfants. Tous y passaient de la même façon, égaux face aux tourniquets. Ce qui rendait la position des tourniquets inconfortable, c'était l'antipathie voire l'animosité des usagers. Le temps passait, mais la déconsidération de l'entourage pour les tourniquets ne faisait que grandir. Une colère sourde planait lourdement dans les airs. Puis un beau matin de novembre 1987, dans un branle-bas libérateur général, on déboulonna les tourniquets et on ouvrit toutes grandes les portes. A la place des tourniquets on déposa des plantes vertes... en plastique. Nous avons un nouveau Directeur général.

81

## **Enlevez-moi ce Giacometti**

*Luis G. Marquès*

Quelques années plus tard, je participai en tant que Chef de la Division du personnel au Siège à une réunion présidée par René Maheu sur l'occupation du nouveau bâtiment Miollis, alors en cours d'achèvement. Écartant les propositions qui lui étaient faites, Maheu a tranché dans les termes suivants : « Nous installerons à Miollis tout ce qui intéresse les gens : les délégués permanents, le Bureau du personnel, le Bureau du contrôleur financier et la coopérative. De cette façon-là, ils iront tous là-bas, et ici à Fontenoy nous pourrions travailler en paix... »

Une autre démonstration du sens de l'humour de René Maheu m'a été donnée quelque temps après l'installation des services susmentionnés à Miollis, suite à une visite du nouveau bâtiment qu'il avait faite. A une réunion avec les services centraux, le Directeur général s'est tourné vers le Directeur du Bureau des services généraux en lui disant : « ...et, Leguen, enlevez le Giacometti du patio où il se trouve ; je ne veux plus voir cet homme famélique se diriger d'un pas décidé vers la Cafétéria... ».

# **LES TRAVAUX ET LES JOURS**

**3.1 Premiers pas à l'UNESCO**

**3.2 La légende des origines**

**3.3 Une action syndicale spécifique**

## **3.1**

# **PREMIERS PAS À L'UNESCO**

---

**C**omment et pourquoi je suis entré(e) à l'UNESCO? Tel est le titre de la rubrique qu'a lancée l'AAFU à la fin de l'année 2001 dans Lien. L'hypothèse de départ était que les motivations pour rejoindre les Nations Unies et l'UNESCO sont affaire de génération. Ainsi, une première génération est-elle sans doute constituée de ceux qui ont été portés par les idéaux des droits de l'homme à la fin de la seconde guerre mondiale. Une autre génération est probablement celle qui a voulu accompagner activement le mouvement de la décolonisation et des indépendances. De nouvelles générations sont venues ensuite et les racines de leur engagement restent à analyser. Mais à côté de ces aspects pour ainsi dire « sociologiques », il importe de prendre la mesure de ce qu'on pourrait appeler la « portée psychologique du recrutement » : quels sentiments a pu générer le fait d'être choisi par une Organisation comme l'UNESCO? Quels changements d'attitude ont pu découler du passage d'un cadre professionnel national à celui de la fonction publique internationale?

Les témoignages recueillis à la suite de l'initiative de l'AAFU portent en eux, chacun dans son genre, des éléments de réponse. Ceux qui ont été sélectionnés pour ce chapitre sont organisés par ordre chronologique. Ils annoncent et préparent « La légende des origines » tout en la complétant et en lui servant de contrepoint. Ils illustrent les mutations survenues

## INTRODUCTION

dans l'Organisation du fait de la croissance très rapide des effectifs du personnel qui passent de 855 (dont 48 hors Siège) en 1950 à 3 390 (dont 1 013 hors Siège) trente ans plus tard en 1980. Comme le note Peter Lengyel « Au début des années 1950 s'est répandu à l'UNESCO comme un sentiment d'être au centre du monde, de participer à des actions importantes. Pas encore complètement bureaucratise, suffisamment petit pour que la plupart des gens s'y connaissent, le Secrétariat constituait une franc-maçonnerie si passionnée par sa mission et sa propre structure que des rapports sociaux intenses s'y sont développés tant au travail qu'en dehors. D'éminents visiteurs prenaient le temps de déjeuner avec de jeunes fonctionnaires très zélés; les dactylos faisaient volontiers des heures supplémentaires avant de courir les cocktails ou les dîners où se retrouvaient des collègues de tous grades et de tous secteurs; des experts revenant de mission et sans reprendre haleine faisaient rapport sur ce qu'ils avaient découvert. » [International social science: the UNESCO Experience].

### Évolution des effectifs du personnel:

	Total	Siège	Hors Siège
<b>1950</b>	855	807	48
<b>1960</b>	1 593	1 005	588
<b>1970</b>	3 197	1 852	1 345
<b>1980</b>	3 390	2 377	1 013
<b>1984</b>	3 244	2 432	812
<b>1995</b>	2 483	1 856	627
<b>2005</b>	1 946	1 365	581

À partir de 1984, déflation des effectifs sous l'effet du retrait des États-Unis, du Royaume-Uni et de Singapour.

1945 - 1960

## LA GÉNÉRATION DE LA GUERRE

82

**La première recrutée***Michel Conil Lacoste*

Miss Margery Botterill n'est pas la doyenne d'âge des anciens fonctionnaires de l'UNESCO, mais c'est elle qui y fut recrutée la première. Dès 1945 en effet, elle fut embauchée à Londres par la Commission préparatoire qui, peu après, allait se transporter à Paris pour laisser place à l'Organisation dont on célèbre aujourd'hui le demi-siècle. Elle a pris sa retraite il y a 19 ans.

Au sortir de la guerre, qu'elle vécut comme clerk dans diverses administrations d'État, elle fit une démarche au ministère de l'Education, Belgrave Square, pour se renseigner sur l'existence de refresher courses qui lui permettraient de se recycler dans l'enseignement du dessin, qu'elle avait occasionnellement exercé. On lui dit de rester là, pour s'occuper de formulaires de candidature de nombreux postulants à des cours de formation d'instituteurs. Le lendemain, on la pria de se rendre d'urgence à Westminster pour « donner un coup de main » au personnel chargé d'organiser la conférence préparatoire d'où allait sortir l'UNESCO.

« Le climat de la conférence m'a enthousiasmée: après tant de dévastations, les Nations commençaient à se concerter pour éviter une troisième guerre mondiale. ». Des guards de Buckingham avaient été requis pour porter les piles de documents. « Ils étaient malheureusement en battle-dress, sans leur bonnet à poils. »

83

**Une longue histoire d'amour***Émile Delavenay*

Ma longue histoire d'amour avec l'UNESCO date si l'on peut dire de sa préhistoire! C'est, je crois, Jean Thomas qui m'a fait connaître dès 1925 l'existence à Genève de la Geneva School of International Studies fondée par le professeur Alfred Zimmern. J'en devins un habitué chaque été. Bientôt collaborateur et ami de Zimmern, je fréquentais à Paris l'Institut international de coopération intellectuelle dont il était le directeur adjoint.

Peu après mon entrée à la BBC, en 1939, la guerre éclata. En 1942, René Cassin me proposa de faire partie de la délégation de la France combattante à la Conférence interalliée qui devait jeter les bases d'une future organisation de coopération intellectuelle... Pour décliner cette offre tentante, je plaidai ma surcharge de travail à la BBC, où j'étais responsable d'analyser l'opinion en France occupée... Après la Libération, Jean Thomas devint la cheville ouvrière de la délégation française à la Conférence préparatoire de l'UNESCO. J'eus de nombreuses occasions de le rencontrer chez

mon ami Zimmen sans que jamais ne soit soulevée la question de ma participation : je dirigeais alors l'hebdomadaire *France*. Appelé au Secrétariat de la Commission préparatoire de l'ONU par David Owen, alors bras droit de Gladwyn Jebb, lorsque début 1946 se constitua le secrétariat de l'ONU, David devenu Sous-Secrétaire général me demanda quels étaient mes projets, je lui dis : « *Trois ans à New York puis l'UNESCO* ».

J'avais presque oublié cette conversation lorsque pendant les congés de Noël de 1949, alors que je repeignais ma salle à manger dans Long Island, un appel pressant de Lake Success m'apprit qu'un câble de Torres Bodet demandait le prêt de mes services pour trois semaines. Il s'agissait de faire l'inventaire des problèmes de documents et de publications de l'UNESCO, sévèrement critiqués par certaines délégations.

La délégation française s'apprêtait, semble-t-il, à proposer pour ce poste André Malraux. Peut-être est-ce pour cela que le comité des trois experts avait jugé bon de préciser que le nouveau directeur devait « savoir rester assis devant son bureau » et suivre de très près les opérations.

Une de mes premières visites est pour mon camarade normalien René Maheu, bras droit de Torres Bodet et directeur de son cabinet. Il m'accueille avec cordialité, me mettant loyalement en garde sur les périls que j'affronte : « C'est un affreux casse-cou ».

Définissant ma mission, le Directeur général me dit ses inquiétudes. Paris est une ville où l'on sort beaucoup le soir, aussi les fonctionnaires ne sont-ils guère ponctuels le matin ; il est difficile d'obtenir d'eux un travail soutenu.

Ce premier entretien me fait bien augurer des possibilités de mon enquête. Son regard droit, son sourire, la lucidité de ses propos, l'impression, non pas de réserve ou de froideur, mais d'une secrète timidité de nerveux, démentent la réputation de despote mexicain qu'on lui fait dans la maison. Je tiens ici à exprimer toute mon admiration pour ce poète et grand humaniste, confronté à une tâche exigeante, dont le départ fut précipité par l'admission de l'Espagne franquiste mais aussi par les contradictions internes d'une Organisation dont les idéaux étaient souvent incompatibles avec la politique de puissants gouvernements, comme allait bientôt le prouver la guerre de Corée.

Après avoir consulté tous les directeurs et tous les services, et évalué les besoins en hommes et en organisation, pressé par le Directeur général, je rédige en hâte un rapport daté du 20 janvier, mais que j'ai dû lui remettre dès le 19, car le 20 à 16 h 30 il me reçoit, mon texte en main, de nombreux passages marqués par lui au crayon rouge. Chaleureux, mais à son habitude laconique, il me sourit en disant : « Quand pouvez-vous commencer à mettre en œuvre ces recommandations ? ».

Il va me nommer chef du service, et demander mon transfert de l'ONU après avoir consulté le Conseil exécutif. C'est ainsi que dès le 26 janvier 1950 je suis entré en fonction à l'UNESCO, pour en partir le 31 décembre 1966. Un long bail dont j'avais certes sous-estimé les difficultés.

**Du maquis de Vercors à l'UNESCO***Michel Prévost*

[...] « Je croyais à la possibilité d'un monde mieux organisé, dont l'Organisation internationale m'apparaissait comme l'instrument imparfait; un monde où la négociation et l'arbitrage permettraient de résoudre les conflits mineurs, où l'entente des puissances s'avérerait suffisamment forte pour brider les ambitions d'États de proie comme ceux qui avaient déclenché l'horrible conflit dont nous émergions à peine. Je ne pouvais oublier le Vercors. Je m'en tiendrai à deux images :

Du sommet de l'une des montagnes qui forment le massif forestier de Coulme, je jetai un après-midi un regard sur une longue vallée. Là-bas, le toit de chaque maison s'était effondré, s'empanachait d'une fumée où rougeoyaient quelques flammes. Et la fumée traînait par cette vallée, volutes au ras des champs, volutes qui montaient vers le ciel d'un beau bleu d'été.

Avec deux camarades, nous arrivons, après des heures et des heures de marche, de la forêt de Coulme aux clapiers de Plénouze, au-dessus d'Autrans. Durieux m'y accueille, la mine grave :

« Goderville [nom de guerre de l'écrivain Jean Prévost, père de Michel], tu sais la nouvelle? Ton père? Tué ».

En guerre, la masse des catastrophes individuelles n'est pas toute la catastrophe collective. Celle-ci possède ses données propres, son propre poids : liens sociaux rompus, collectivités fissurées, éclatées ou effondrées sur elles-mêmes, peurs, abandons, perte du sens, toutes ruines, qui pèsent aussi fort que la ruine économique, même si nul ne sait les mesurer. C'est pourquoi il est permis de se demander si les bénéfiques que l'on entend tirer de ce mode de règlement des conflits entre États ont la moindre commune mesure avec ce qu'ils coûtent. Au vaincu, bien sûr, mais aussi au vainqueur...

Pourquoi ne pas choisir les Nations Unies? Même si elles avaient passé quelques mois en France, et si quelques-uns de mes condisciples avaient pu entrer dans le secrétariat de l'Assemblée, elles étaient retournées à New York où elles étaient bien lointaines, et j'étais ignorant des voies qui pourraient me permettre d'y entrer. Alors que l'UNESCO se trouvait à Paris, qu'un ancien condisciple de Normale de mon père, le professeur Jean Thomas, était l'un de ses directeurs, et que l'un de ses hauts fonctionnaires sous-louait la majeure partie de l'appartement de ma mère.

Ce fut lui, Edmond Taylor, écrivain et journaliste employé dans une sorte de « bureau des Idées » où travaillait aussi Roger Caillois, qui m'avait obtenu, en ce mois de juillet, mon premier contrat.

Je devais faire partie d'une petite équipe chargée du lancement d'un bulletin de presse bi-mensuel, dont la vocation serait d'apporter aux journaux et revues du monde entier – en particulier aux feuilles régionales et provinciales – les informations scientifiques, culturelles ou pédagogiques auxquelles il leur était difficile d'avoir régulièrement accès. Cette feuille, « Informations UNESCO », que nous appelions

couramment de son nom anglais « UNESCO Features », existait toujours quand j'ai quitté l'UNESCO trente-quatre ans plus tard. Ma contribution à l'autre initiative du « Bureau des Idées », une exposition sur les Droits de l'Homme organisée au Musée Galliera sous la direction de Roger Caillois, se limita à une visite.

85

### **Aider au maintien de la paix**

*Roger Bordage*

En 1953, une occasion d'entrer à l'UNESCO s'était présentée, je l'ai saisie avec tout l'enthousiasme de ma jeunesse.

Contribuer à éviter le retour des horreurs de la destruction arbitraire de l'être humain à cause d'une idéologie néfaste et barbare et à prévenir le retour de la monstruosité des conflits belliqueux fut une des raisons principales pour moi, de vouloir travailler dans le cadre des Nations Unies à aider au maintien de la Paix.

Depuis 1953, je suis resté ainsi plus de trente ans avec l'UNESCO. Je pense honnêtement que je ne l'aurais pas fait si je n'avais pas cru en l'institution, mais il faut dire aussi que j'appartiens à cette génération de la Seconde Guerre mondiale, comme beaucoup de mes pairs, français ou non, qui ont été touchés de plein fouet par l'horreur qui en a découlé. Personnellement je suis passé dans mon adolescence par une expérience assez traumatisante lors de l'occupation par le IIIe Reich nazi, pendant mon arrestation par la gestapo et surtout durant la déportation et ma détention dans le camp de concentration nazi d'Oranienburg-Sachsenhausen, à l'âge de 18 ans, camp qui se trouvait dans le Brandebourg à 30 km au nord de Berlin. Je fus arrêté au début de 1943 pour motif de résistance. Dès mon retour en mai 1945, après la libération, dans un état physique assez pitoyable, c'est le moins que l'on puisse dire, puisque je pesais 33 kg – il faut dire ici qu'un détenu sur deux a été systématiquement éliminé par les SS dans les camps de concentration nazis – sans parler des camps d'extermination, dès mon retour, disais-je, la question de la paix devint dans ma vie une préoccupation permanente, même une obsession.

86

### **Un patriote tchèque en exil**

*Marku Jarvinen.*

Jan Opocensky était Tchèque, né sous le règne de François-Joseph, en 1885, dans l'Empire austro-hongrois. Il a fait des études en histoire et archivistique et acquis le grade de Dr phil. Après l'indépendance de la Tchécoslovaquie, il est nommé, en 1920, archiviste du Ministère des affaires étrangères à Prague. Il est resté à ce poste jusqu'à 1936, puis de nouveau de 1945 à 1946. De 1936 à 1938, il est Consul général de son pays à Paris. Pendant la guerre, Jan Opocensky est archiviste et bibliothécaire auprès du Gouvernement tchèque en exil, présidé par Edvard Benes à Londres.

A Londres, il a représenté, de 1943 à 1945, son gouvernement auprès de la Conférence des Ministres alliés de l'éducation pendant laquelle l'idée de l'UNESCO fut conçue. Il a été le chef de la délégation tchèque à la Conférence en vue de la création de l'UNESCO à Londres, en 1945, et l'un des signataires de l'Acte constitutif de l'UNESCO, et donc l'un des « pères fondateurs » de l'Organisation. De 1945 à 1946, il a exercé les fonctions de Vice-président de la Commission préparatoire. Il a participé aux deux premières Conférences générales en 1946 et 1947 et fut élu membre du Conseil exécutif en 1946 tout en étant le Délégué permanent de son pays auprès de l'Organisation.

Après la prise de pouvoir à Prague par les communistes, en mars 1948, sa position devenant intenable, le Directeur général l'a nommé membre du Secrétariat, d'abord pour écrire une histoire des débuts de l'UNESCO (The Beginnings of UNESCO 1942-1948 I-II) puis de 1950 à 1955 comme chef de la Section des Archives.

## LES PREMIERS SPÉCIALISTES

87

### Un léger handicap

*Federick H. Potter (original anglais)*

Je garde encore un souvenir vivace du début de ma carrière à l'UNESCO, et en particulier de ma première journée de fonctionnaire, le 11 octobre 1948, date à laquelle je quittai Croydon à bord d'un très petit avion et débarquai au Bourget. J'eus la bonne fortune d'être assis pendant le vol à côté de Claude Berkeley, qui faisait partie du Cabinet du Directeur général, et qui me donna quelques renseignements très utiles sur l'UNESCO.

Nous étions alors environ 200 membres du personnel : des gens hors du commun, conscients qu'ils avaient l'honneur de travailler sous la houlette d'un Directeur général, le grand Julian Huxley, qui avait œuvré sans relâche à la création de l'UNESCO à Londres en 1946 (J'Y ÉTAIS). Nous étions tous de grands amis et étions si heureux de contribuer à faire avancer la cause de la coopération et de l'amitié internationales au lendemain des horreurs de la Seconde Guerre mondiale.

Peut-être devrais-je signaler en passant que je souffrais d'un léger handicap : j'étais aveugle – mais l'intelligence de tous mes collègues en a fait une simple bagatelle tout au long de mes 38 ans à l'UNESCO.

88

### Un musicologue... aux Sciences sociales

*Luiz H. Corrêa*

En 1946, je ne savais pas très bien – comme beaucoup de gens bien ne le savent pas aujourd'hui – ce qu'était l'UNESCO. Le sigle, en tout cas, rappelait, par son assonance,

des noms roumains : Enesco, le violoniste, Ionesco, le dramaturge. Cela aurait pu être une agence d'information, un centre pour professeurs ou Dieu sait quoi d'autre... [...]

Un peu plus tard, la revue nord-américaine *Musical America* m'a demandé de dire, par écrit, ce que je pensais de la place que la musique devait occuper dans l'ensemble des activités du programme de l'UNESCO et quelles devraient être ces activités spécifiques. J'ai consenti à la demande très innocemment, esquissant un programme d'action qui m'a vraiment embarrassé plus tard, quand je me suis retrouvé à Paris avec la responsabilité d'atteler au convoi de l'UNESCO une remorque d'activités musicales. Car une chose est de parler, de l'extérieur, de définir de beaux programmes, autre chose est de les mettre à exécution, dans les circonstances qui se présentent et avec les moyens dont on dispose.

[Durant une mission au Portugal], une invitation qui ne fut pas tout à fait spontanée, m'est arrivée à Lisbonne, pour participer à une réunion organisée par l'UNESCO. Un Comité de spécialistes devait se réunir à Paris pour élaborer le programme de Philosophie et Sciences humaines de l'UNESCO et, sans savoir vraiment pourquoi, j'étais invité à y participer.

Ce fut mon premier contact avec l'UNESCO à Paris. [...]

Mes contacts avec l'UNESCO se prolongèrent, et le président de l'IBECC [Institut chargé des relations avec l'UNESCO], Levi Carneiro, me demanda par télégramme de participer, en tant que deuxième secrétaire, au stage auquel l'UNESCO a l'habitude de convier – comme elle continue de le faire jusqu'à aujourd'hui – à tour de rôle, les secrétaires des Commissions nationales. Pendant une à deux semaines, je me suis soumis à la série harassante des entrevues prévues dans le programme du stage. Et c'est durant cette période qu'un événement inespéré et de la plus grande importance vint perturber tous mes projets : Vanett Lawler, la Secrétaire Exécutive de la Music Educators National Conference des États-Unis, que j'avais connue à Washington, et qui avait été au Brésil, succéda à Gustavo Duran comme chef du Département des Arts et Lettres de l'UNESCO. Un beau jour, parlant dans son bureau, elle me demanda à brûle-pourpoint, me dévisageant avec son regard d'acier, qui paraissait vouloir découvrir ce que l'interlocuteur aurait préféré dissimuler, si je n'accepterais pas un poste au Secrétariat de l'UNESCO à Paris. La réponse devait être donnée immédiatement. Nous étions à la veille de la deuxième session de la Conférence générale et il était nécessaire de prendre une décision avant que les directeurs quittent Paris. Je demandai quelques heures de réflexion et je finis par accepter, encouragé par ma femme, et ayant pris conseil auprès de Paulo Carneiro. [...]

Ce fut ainsi que j'entrai au Secrétariat de l'UNESCO. J'avais hésité, la situation internationale d'alors était devenue tendue avec les dissensions entre les anciens alliés et le Blocus de Berlin. L'Europe de 1947, passé l'enthousiasme de la Victoire, était sombre, austère et un peu inquiétante. Les couloirs de l'UNESCO donnaient des frissons, il y avait peu de lumière dans les bureaux et dans les rues de Paris.

89

## Un pionnier de la radio *Rex Keating (original anglais)*

Je le sais depuis longtemps, j'ai tendance à me mentir à moi-même. J'ai toujours été convaincu que je voulais avant tout mener une existence végétative dans laquelle les années se succéderaient sans événement marquant, dans une placidité lénifiante. En fait, j'ai choisi une profession, si on peut ainsi appeler la radiodiffusion, qui m'a entraîné inévitablement au cœur des événements, où qu'il m'arrivât d'être: émeutes en Égypte, terrorisme en Palestine, chaos à Chypre. Nationalisme, autodétermination, appelez cela ce que vous voulez, j'en avais plus qu'assez. Dorénavant ce serait pour moi l'arène internationale, dans la tranquillité bien ordonnée de l'Europe. J'entrai donc à l'Organisation des Nations Unies pour la science, l'éducation et la culture et m'installai pour couler des jours sans histoire à Paris. Je continuai à me mentir! À partir de ce moment-là, j'allais voyager plus que jamais auparavant et me précipiter le plus souvent dans des ennuis qui n'étaient pas de mon fait. Lorsque les Syriens renversèrent leur gouvernement et entrèrent en République arabe unie, j'étais à Damas. Lorsque Zanzibar, le Tanganyika, le Kenya et l'Ouganda explosèrent l'un après l'autre et firent la révolution, je trouvai la minute de vérité dans chacun de ces pays avec une précision infaillible. Je ne manquai que de deux semaines le commencement de l'agonie du Nigéria, mais étais solidement sur les lieux en France lorsque la menace de guerre civile porta le général de Gaulle au pouvoir. Cela dit, ce qui ne peut pas être guéri peut au moins être pris avec un grain de sel, si je peux me permettre une métaphore aussi osée. [...]

[Donc] en 1956, je quittai Londres pour Paris, où j'entrai à la Division de la radio de l'UNESCO. Presque immédiatement, je participai à ma première conférence internationale – une expérience redoutable.

L'UNESCO avait réuni une table ronde d'experts internationaux de la communication pour explorer les problèmes politiques, juridiques et culturels qui se poseraient vraisemblablement avec « l'invasion » de l'espace extraterrestre par les satellites, phénomène qui commença à se manifester peu après le lancement du Spoutnik par l'URSS. Ma contribution visait le domaine culturel: comment réglementer la radiodiffusion depuis l'espace pour éviter la diffusion de matériels indésirables. Les experts firent des prévisions exactes et convinrent d'une série de résolutions pour guider l'action à mener. Quarante ans plus tard, les problèmes ne sont toujours pas réglés et les satellites prolifèrent en toute liberté.

## ENTRER PAR LA BANDE

90

## Aux Archives et dans le secret des dieux *Claude Chopelet*

C'est en 1947 que je franchis pour la première fois la porte du 19, avenue Kléber; siège de l'UNESCO à Paris, à l'époque en quête d'un emploi pendant les vacances

scolaires... Mme Van de Velde, à l'accueil, me tendit un formulaire de demande d'emploi que je remplis sur le champ. Quelques semaines après, Leni Baltazzi du Bureau du personnel, me convoquait par télégramme. On m'offrait un poste qui ne correspondait nullement à mes aspirations... mais le salaire était celui d'un professeur de faculté en France. [...]

J'ai vécu au jour le jour, non pas sur scène mais dans les coulisses, les grands événements de la vie de l'Organisation et, en tant qu'archiviste, de par mes fonctions il m'incombait de prendre connaissance des documents de réunions, des rapports de missions, des décisions du Conseil exécutif et des résolutions de la Conférence générale. J'avais accès à tous les dossiers et, pour ainsi dire, j'étais dans le secret des dieux, sans avoir le droit d'en souffler mot. L'archiviste, vous n'en doutez pas, est tenu à une discrétion absolue. Cette qualité innée est indispensable à la profession.

91

### **Une « racheteuse » heureuse** *Joan Smith (original anglais)*

En 1954, je fus engagée par l'UNESCO en qualité de secrétaire affectée à la Division de liaison avec le public (PLD). Une connaissance pratique du français était exigée, de même que la dactylographie, l'aptitude à faire des calculs simples et, d'une manière générale, à aider le préposé aux finances. Le chef de PLD était Jacob Zuckerman, homme à l'esprit brillant et inventif. Le système de bons UNESCO fut un produit de son imagination; il permit aux États membres d'acheter, en monnaie locale, des livres à l'étranger, en particulier dans les pays à monnaie « forte ». Le système fut par la suite étendu aux films et aux matériels scientifiques. En 1992, près de 10 millions de dollars des États-Unis de bons UNESCO avaient été vendus. La tâche, que je partageais avec une autre collègue, consistait à racheter les bons à leur arrivée aux fins de leur règlement. Ce fut l'âge d'or de l'UNESCO. L'Organisation fut à l'époque une sorte d'Eldorado intellectuel provoquant une véritable ruée: des quatre coins du monde des gens quittaient des carrières prestigieuses pour venir à Paris se mettre au service d'un idéal; des « professionnels » dignes de ce nom, qui prenaient au sérieux leur travail, et non pas leur personne. Nous étions installés dans des salles de bain d'hôtel et les dossiers étaient rangés dans des garde-robes. Il y avait indéniablement quelque chose de contagieux dans l'air. J'étais une « racheteuse » heureuse.

Le moment était venu de changer, et mon poste suivant, en qualité de secrétaire, fut au bureau d'un attaché d'administration de département (DAO), que j'entraivais ou aidais dans son travail. Dire que mes tâches furent multiples serait une litote. Elles consistaient, entre autres, à consoler une secrétaire qui était en pleurs parce qu'elle était convaincue que son chef la haïssait, à prendre la sténo des réunions, à écouter les explications données par le plombier venu déboucher un tuyau, à rédiger à l'occasion, à passer des commandes de fournitures, à tenir les archives, à vérifier les demandes d'indemnité journalière et à « s'acquitter d'autres devoirs appropriés », membre de phrase ubuesque qui signifiait remplacer le DAO en son absence.

Les contrats furent mon cauchemar. Il fallait naviguer entre un spécialiste du programme, en orbite quelque part dans l'espace, qui avait établi dans des termes très vagues un contrat nécessitant l'approbation d'un dragon tapi dans le Bureau du contrôleur financier, lequel avait les pieds solidement rivés au sol. Je faisais constamment la navette entre un spécialiste du programme dédaigneux et un dragon sardonique. Lorsque je vis le contrat établi pour la mission d'un zoologiste qui devait étudier les habitudes des mammifères nageurs, le suicide me parut une bonne solution, quoiqu'un peu théâtrale. J'étais sûre que le contrat ne serait jamais approuvé mais j'avais tort. Le dragon souffrait d'un mauvais rhume de cerveau et il signa le contrat sans sourciller. Le zoologiste devait se rendre en Afrique et déterminer pourquoi certains mammifères étaient des nageurs de niveau olympique, alors que d'autres étaient médiocres, et que le reste ne pouvait pas nager du tout. Au bout de plusieurs semaines passées dans des contrées lointaines, l'expert conclut dans son rapport que les mammifères du premier groupe étaient des nageurs émérites parce qu'ils passaient leur vie dans l'eau, que ceux du deuxième groupe n'allaient dans l'eau qu'occasionnellement tandis que les non nageurs étaient des animaux du désert.

Mon poste suivant, celui de secrétaire-documentaliste, fut à la Division Europe du Bureau des relations avec les États membres. Ce fut une élévation au niveau physique et spirituel car nous étions près des bureaux des fonctionnaires du Cabinet du Directeur général, et ceux qui étaient si près du trône nous firent clairement comprendre que nous n'étions que de simples mortels et devons être traités comme tels.

92

## **Comment l'architecture m'a ouvert les portes de l'UNESCO** *Jeanne Duquéroix*

En promenade dans Paris en février 1955 à la découverte de belles architectures, mon attention, avenue Kléber, s'arrête sur l'inscription d'une plaque apposée sur le mur de façade de ce qui fût l'hôtel Majestic d'aspect toujours majestueux. Sur cette plaque j'ai pu lire « Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture » : l'hôtel Majestic était devenu le Siège de l'UNESCO.

Je venais de trouver ce que j'avais longtemps cherché : le moyen de nourrir mon esprit, de compléter mes connaissances tout en étant utile. L'inattendu allait-il se concrétiser grâce à cette promenade en quête d'architecture, à cet endroit précis où peut-être mon avenir allait se « jouer ». Pour en connaître davantage et ne plus attendre ce que je croyais impossible, je me présente dans le hall de ce bel immeuble et je demande à l'huissier de service s'il est possible d'y obtenir un emploi et il me dit d'écrire au Bureau du Personnel.

Je m'empresse donc de poser ma candidature et le Bureau du Personnel qui m'avait fait parvenir un exemplaire de CV me convoque pour passer les examens obligés à ce moment-là.

La bonne réponse des résultats arrive un peu plus tard et après encore une entrevue-discussion il m'est proposé un contrat temporaire de deux mois dans un poste appelé float, au département de l'Assistance Technique, TS 92, à la Direction s'il vous plaît. Ce float était un genre de free lance à l'intérieur, et généralement les Français appellent cela « secrétaire volante ou itinérante ». J'ai accepté et le DAO m'a reçue avec gentillesse et courtoisie disant que ce poste pour deux mois pourrait devenir permanent au bout de deux ans. Après un mois et demi de service, j'ai accepté le contrat de deux ans qui m'a été offert pour ce même job. Il s'agissait de remplacer les secrétaires absentes pour diverses raisons. Itinéraire séduisant qui m'a permis de connaître plusieurs services et départements.

## 1955-1965

### CERTAINS SE SONT LONGUEMENT PRÉPARÉS

93

#### Les origines de la vocation d'un jeune Helvète

*Jean Baptiste de Weck*

Parmi les facteurs qui sont à l'origine de ma vocation pour l'UNESCO, je citerais :

La guerre, l'horreur des bombardements, les injustices du nazisme, l'arrogance du fascisme. Le martyre des pays amis, la Pologne, la France, les Pays-Bas, la découverte des camps de concentration et de l'holocauste.

La conviction que la paix doit être préparée par chaque personne et par chaque pays. Rôle des Chrétiens, les pèlerinages de Chartres, de Vézelay dès 1945, pour la réconciliation franco-allemande. [...]

En 1959, je lis dans *La Liberté* une annonce: le Département politique fédéral ouvre au concours le poste de secrétaire général de la Commission nationale suisse pour l'UNESCO. La Suisse avait adhéré à l'UNESCO en 1949. Depuis lors, cette fonction était occupée par un diplomate qui consacrait seulement une partie de son temps à la Commission nationale. Le Conseil fédéral souhaitait rendre cette participation de la Suisse à l'UNESCO plus visible. M. Max Petitpierre, vivement encouragé depuis Paris par Bernard Barbey, délégué permanent de la Suisse auprès de l'UNESCO, qui envoyait des rapports remarquables sur les débuts de la grande Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture, trouva donc les crédits et chercha des candidats. 78 se présentèrent... et je fus choisi grâce à mes connaissances du schwyzerütsch et à mon engagement pour l'Europe et pour la coopération internationale.

Je me souviens encore de mon premier entretien avec les membres du Conseil exécutif de la Commission nationale alors présidée par Pierre Bourgeois, directeur de la Bibliothèque nationale suisse. Près de lui se tenait Ernst Boerlin, conseiller national

de Bâle-Campagne qui devait lui succéder dès 1961 et avec lequel j'ai travaillé étroitement et en toute confiance pendant ces six années « fédérales ». Je ne cachai pas mon peu de sympathie pour le concept de neutralité et demandai un engagement clair de la Suisse pour la construction de la paix et le dialogue international. [...]

En avril 1966, à Sion, au cours de l'Assemblée générale de la Commission nationale, j'annonçai mon intention de travailler dès le mois de juillet au sein du secrétariat de l'Organisation internationale où le Directeur général René Maheu avait clairement manifesté l'intention de me confier une responsabilité. Je serais probablement envoyé dans une autre région du monde ce qui me permettrait de surmonter la difficulté de la « répartition géographique du personnel », la Suisse faisant en effet partie des États sur-représentés: on m'avait parlé du Sénégal et du Brésil. Le ministre Barbey m'avait vivement encouragé à accepter cette proposition.

Je devais passer vingt-deux ans au sein du Secrétariat.

94

## De l'OIT à l'UNESCO

*Robert Grauman (original anglais)*

En 1963 (l'UNESCO avait alors moins de vingt ans), je quittai le Bureau international du Travail et Genève pour tenter ma chance à l'UNESCO. À l'époque, l'OIT faisait figure d'ancêtre vénérable parmi les organisations intergouvernementales. Il avait derrière lui plus de quarante années d'une existence ininterrompue, sa naissance remontant au Traité de paix de Versailles. Comme le théâtre Windmill de Londres, dont le slogan était « We never closed », il pouvait se targuer de n'avoir jamais fermé boutique pendant la guerre. L'OIT regardait l'UNESCO et les autres organisations qui avaient fait leur apparition dans l'orbite des Nations Unies avec une certaine condescendance – mais aussi avec quelque envie, du fait de leur nouveauté.

Venir du BIT à l'UNESCO n'était pas seulement passer de la vie d'un milieu provincial bien rangé à l'univers immense et quelque peu chaotique de Paris, cela signifiait aussi un changement complet de philosophie du travail, une manière d'agir différente. L'OIT était dotée d'un service central de courrier où tout le courrier était lu, enregistré et réparti pour suite à donner; les économies réalisées grâce à des vacances de poste ne pouvaient pas être utilisées pour des nominations temporaires, ni à d'autres fins; les recrutements et les avancements passaient normalement, sans histoire et sans intervention de la hiérarchie, par des comités ad hoc, dont une moitié des membres étaient nommée par l'administration, l'autre par le syndicat du personnel; les toilettes étaient sans odeur, une égratignure sur les murs et un peintre du bâtiment était sur les lieux dans l'heure – pas tout à fait exactement la même chose à l'UNESCO.

Cela dit, l'OIT s'occupait des conditions de travail, des droits syndicaux et de questions analogues qui n'étaient vraisemblablement pas de nature à susciter beaucoup d'enthousiasme dans l'esprit du jeune homme idéaliste et manquant plus ou moins du

sens des réalités que j'étais alors. La démarche foncièrement humaniste de l'UNESCO était davantage à mon goût. Le personnel de l'UNESCO était un mélange d'idéalistes, de spécialistes compétents et de pseudo-spécialistes; il comprenait de nombreux individus brillants, voire excentriques, qui brillaient par leur absence à l'OIT. Certes, il y avait l'attrait de la nouveauté et mon jeune âge, mais je suis néanmoins convaincu que mon adhésion passionnée à l'UNESCO et à son action était due principalement à la satisfaction que j'éprouvais de me trouver dans un climat de stimulation intellectuelle, où l'originalité et l'initiative étaient la norme. L'UNESCO était à mes yeux l'exemple même de l'esprit d'invention, du centre d'excellence intellectuelle. Trente années se sont écoulées, et riche d'une expérience qui me rend réaliste, je reste convaincu que cela était dans une grande mesure vrai.

95

### **Comment s'est préparé le fils d'un modeste paysan laotien dit NHOUY**

*Nino Chiappano*

Dans un long poème « L'arbre a ses racines, ou L'itinéraire » Khamliène Nhouyvanisvong raconte comment il est arrivé jusqu'à Paris, le long d'un chemin qui a comme étapes Montpellier, Bangkok, Stanford et tant d'autres grandes et petites villes de la planète.

Son père est un enfant abandonné. D'origine paysanne, il devient chauffeur mécanicien, car il ne se résigne pas à la stagnation de la vie rurale, ayant appris par expérience que « la vie est un combat / l'honneur et la gloire d'ici bas / sourient à qui se bat... »

En revanche, sa mère est restée paysanne, et a mis au monde et élevé cinq enfants, dont Khamliène est l'aîné.

« Très dévote et pieuse, / dans le bouddhisme elle nous a élevés, / nous raconta la vie de Sakyamuni / le soir avant d'aller au lit... »

Cette formation religieuse accompagnera sans coupures le jeune homme et constituera le solide soubassement de sa vision du monde. Khamliène est élevé à la campagne, où l'on mûrit vite, on apprend tôt à se préparer à la vie, à être autonome et indépendant.

Il est vif d'esprit et désireux d'apprendre, mais mal à l'aise à l'école, où ses camarades se moquent de lui, « à cause de [sa] ruralité »:

« J'appartenais à la classe des exclus qui allaient à l'école pieds nus. »

Les parents décident qu'il poursuivra après l'école primaire, tout en se partageant entre étude et travail aux champs, Il réussit son BEPC et obtient une bourse pour le lycée. Et ce sera un tournant décisif, la rencontre avec les plus hautes voix de la culture française.

Avec le Bac, arrive une bourse pour aller à l'Université en France, à Montpellier. N. voudrait devenir médecin, son pays en a un grand besoin, mais ces études sont longues, il faut gagner tôt sa vie. Ce sera le Droit, et au bout de quatre ans, la licence.

Entre-temps, la situation politique s'aggrave en Orient, « le malheur risque de frapper notre peuple et notre pays », car le Laos s'apprête à devenir l'un de ces États tampons par lesquels les USA tentent de contenir l'expansion communiste.

La division des esprits qui déchire la nation se transplante chez les étudiants en France, qui s'opposent en deux camps. Le cœur de N. est à gauche, mais il ne cède pas aux outrances partisans: cette tendance à concilier les contrastes, à rechercher des compromis honorables, demeurera l'une des constantes du fonctionnaire international.

En 1961 N. rentre au pays, auréolé de son diplôme. Conscient de la dette qu'il a envers son pays, il offre ses services au gouvernement, en attendant la fin du conflit et la paix tant désirée. Cependant, les autorités souhaitent qu'il continue les études pour obtenir un doctorat, et sans tenir compte de son désir de rester près de la famille, près du père vieillissant, le ministre de l'éducation l'envoie à Paris pour faire un stage au Siège de l'UNESCO et continuer les études à Sciences Po.

Le stage terminé avec succès, N. est engagé par l'Organisation avec un contrat de deux ans et « atterrit chez M. Eagleton, Division de l'Asie, / chargé de la mise en œuvre du plan de Karachi./ MM. Khan, Said Osman et Chiba étaient déjà là, /c'étaient eux qui avaient guidé mes premiers pas... ».

## EXPERTS ET MISSIONNAIRES

96

### **De boursier à fonctionnaire**

*Miguel Soler Roca (original espagnol)*

Tout commença alors que j'exerçais les fonctions de directeur d'une ferme-école en Uruguay. J'obtins une bourse de l'UNESCO pour aller m'initier au Mexique à ce que l'on appelait alors l'« éducation de base ». De mai 1952 à décembre 1953, je suivis donc les cours du Centre régional d'éducation des adultes et d'alphabétisation fonctionnelle pour l'Amérique latine (CREFAL), que le Gouvernement mexicain et l'UNESCO avaient créé à Pátzcuaro, dans une belle région où les villages indigènes bordent un lac splendide.

Ma formation au CREFAL décida de ce qu'allait être ma vie professionnelle. Guidé par un groupe d'éminents professeurs – en majorité mexicains – je me consacrai totalement pendant dix-huit mois à une question qui allait rester au cœur de mes préoccupations tout au long de ma carrière: l'éducation des pauvres. Nous recevions une formation théorique, mais la moitié de notre temps était employée à mettre en pratique nos connaissances dans les communautés voisines et nous nous rendions dans différentes régions du Mexique pour observer d'autres projets. Les contacts avec

les autres boursiers de toute l'Amérique latine – avec un certain nombre desquels j'ai entretenu, jusqu'à tout récemment, des relations d'amitié et de travail –, la possibilité de compléter par moi-même ma connaissance des problèmes qui me préoccupaient grâce à la bibliothèque du CREFAL et l'exemple stimulant de la politique sociale que menait alors le Mexique élargirent considérablement mes compétences professionnelles et ma connaissance de l'Amérique latine.

Je repris mon poste en Uruguay. Je travaillais avec mon épouse, enseignante elle aussi, dans l'une des régions les mieux loties de l'Uruguay, où le gouvernement avait mis en œuvre un plan de peuplement rural. Dans notre belle ferme-école, nous avons déjà montré tout ce qu'il est possible de réaliser grâce à une éducation de qualité – une école bien équipée, un programme scolaire adapté au milieu, des enseignants bien formés – lorsque l'on opère dans un environnement économique et social favorable. Il me semblait qu'avoir été boursier de l'UNESCO m'obligeait à faire quelque chose de plus, ce qui n'était pas nécessaire dans cette région où, chose réellement insolite dans les zones rurales latino-américaines, il n'y avait pas de pauvres.

J'ai donc présenté aux autorités du pays un projet qui me permettrait de nouveau de travailler auprès des pauvres. Ce projet, intitulé « Premier groupement scolaire expérimental », fut rapidement approuvé. Il allait être mis en œuvre dans la région de La Mina, à la frontière avec le Brésil, à plus de 400 kilomètres de Montevideo. Pendant plus de six ans, de 1954 à 1961, nous travaillâmes là-bas, dirigeant une équipe d'une trentaine d'éducateurs et spécialistes de la santé et des questions rurales. Ce fut un travail exaltant, difficile, réalisé avec peu de moyens mais avec l'enthousiasme débordant de tous ceux qui y ont pris part. Bientôt, les habitants comprirent ce que nous essayions de faire : les aider à s'organiser pour leur permettre d'identifier leurs problèmes, de discuter des solutions envisageables et de s'employer à les résoudre. L'éducation de base, intégrale et globale dans sa conception, impliquait de travailler avec les enfants, les jeunes et les adultes, les hommes et les femmes, sur tous les aspects de la vie rurale. Nous parvînmes à concilier les activités scolaires et extrascolaires et, ainsi, à offrir à la population un modèle éducatif innovant ayant un impact social.

Là encore, l'UNESCO répondit présente à l'appel. Elle nous fournit du matériel, une bonne partie de notre personnel obtint une bourse de l'Organisation et d'autres institutions pour se spécialiser à l'étranger; d'autres parmi nous assistèrent à des congrès et à des réunions internationales à l'échelle du continent, et nous recevions régulièrement les publications du Secteur de l'éducation de l'UNESCO, ainsi que celles du Bureau régional qu'elle avait mis en place à Santiago, au Chili (aujourd'hui appelé OREALC). À son tour, le matériel éducatif que nous produisions était envoyé à Santiago, à Paris et au CREFAL, qui nous faisaient parvenir leurs encouragements et leurs commentaires techniques.

L'UNESCO était pour nous, à distance, une source inépuisable d'aide et de savoir; car notre personnel ne manquait pas d'étudier les documents que nous envoyait régulièrement l'Organisation. Dans notre lutte quotidienne, nous recourions souvent à un

argument décisif: « C'est ce que dit l'UNESCO ». Si bien que lors des débats, en cas de dissension, ou pour former de nouveaux collègues à nos méthodes de travail, les sources documentaires et statistiques de l'UNESCO constituaient une formidable caution.

L'expérience de cette période m'amène à conclure que la compréhension et l'appui de l'UNESCO sont déterminants pour certaines expériences qui, bien qu'essentiellement nationales, peuvent s'avérer très intéressantes pour le monde entier:

En 1961, j'ai cessé de travailler avec l'UNESCO pour travailler à l'UNESCO. Mais je n'aborderai pas ici ce long chapitre de plus de vingt ans, si ce n'est pour redire que ce fut pour moi l'occasion d'un extraordinaire apprentissage, dont je continue de tirer profit aujourd'hui dans ma vie de retraité.

97

### **Un matin, je me suis réveillé expert**

*Nino Chiappano*

Un beau matin du printemps de l'an de grâce 1961, je me suis réveillé expert de l'UNESCO. Expert! Expert de l'UNESCO! Jusqu'à la veille je n'avais été qu'un atome dans la masse, l'une quelconque des centaines de milliers de personnes qui, dans le beau pays d'Italie, travaillaient dans le domaine de l'éducation. D'accord, j'étais agrégé de lettres, professeur de lycée, directeur d'une école expérimentale, animateur d'éducation d'adultes, rédacteur d'une revue de culture populaire... mais, sincèrement, rien d'exceptionnel, et rien, assurément, de portée planétaire. Or, le lendemain, je me suis réveillé expert international. Je me souvins qu'il y avait déjà eu un précédent au moins, je l'avais lu quelque part: « Tout à coup il y eut un bruit qui venait du ciel... alors leur apparurent comme des langues de feu... et il s'en posa sur chacun d'eux. Ils furent tous remplis d'Esprit Saint et se mirent à parler d'autres langues, comme l'Esprit leur donnait de s'exprimer ». Mais, en vérité, mes ambitions ne visaient pas si loin, ni si haut!

Qu'est-ce qui m'avait valu cette soudaine transubstantiation, qui m'habilitait à divulguer la bonne parole par-dessus les frontières de toutes les contrées connues et inconnues? Eh bien, cette métamorphose était l'effet d'une petite feuille anodine, s'intitulant « avis de mouvement du personnel », laquelle stipulait que j'étais affecté à Léopoldville (Congo ex-belge) comme expert de l'UNESCO pour la réforme des programmes scolaires. Il va sans dire que le Secrétariat m'avait contacté au préalable, et que j'avais donné mon assentiment: mais, malgré cela, ma première réaction, en ouvrant l'enveloppe, fut d'incrédulité et d'humilité. Domine, non sum dignus (pour rester dans la sphère théologique). Qu'avais-je fait, quel exploit avais-je accompli, pour mériter une telle élévation? Pour mieux comprendre mes sentiments, il faut savoir que l'UNESCO représentait, à mes yeux, un peu ce qu'était à l'époque des Lumières « la République des Lettres », une sorte d'institution idéale rassemblant les grands esprits de la planète. Comment l'UNESCO, cette noble Organisation dont le logo rappelle le Parthénon de notre mère Hellas, avait-elle eu vent de mon existence, comment avait-elle daigné poser son regard sur ce modeste pédagogue?

98

**1958 : Première mission pour l'UNESCO***Pierre Maes*

C'est longtemps avant d'être recruté par l'UNESCO que j'en ai entendu parler avec éloquence par un ami qui était membre du personnel de cette Organisation depuis plusieurs années. Auparavant, j'en connaissais évidemment l'existence, mais je ne pensais pas en faire un jour partie. Cet ami, c'était Michel Prévost, dont j'avais fait la connaissance lors de campagnes électorales auxquelles nous participions ensemble (législatives de juin 1951 et municipales d'avril 1953) alors que nous résidions dans la même petite ville de la banlieue parisienne.

J'appartenais à la fonction publique française, mais ma famille était d'origine belge et, sans avoir été jusqu'à adhérer au mouvement utopiste des « citoyens du Monde » de Gary Davis, je n'étais pas du tout chauvin et je me sentais déjà attiré par les problèmes internationaux. Je n'avais pas étudié la Charte de l'UNESCO mais, dans les années 1949-50, j'avais salué avec enthousiasme la création de l'ONU et des diverses organisations et agences qui l'entouraient. Le simple fait d'être fonctionnaire titulaire dans son propre pays implique que l'on a déjà choisi le service public plutôt que la poursuite d'intérêts privés, et passer du niveau national au niveau international m'apparaissait comme une sorte de promotion intellectuelle et sociale vers des responsabilités plus élevées et plus exaltantes. J'étais, à l'époque, un des très rares spécialistes des « statistiques scolaires ». Alors que l'UNESCO venait de se lancer dans « l'assistance technique aux pays en voie de développement », j'ai été recruté dès que j'ai posé ma candidature, en octobre 1958, et je suis parti seul à Khartoum avec le grade P4 pour une mission « d'expert » de quatre mois, étendue ensuite à six mois.

**1965- 1980****DES ITINÉRAIRES ATYPIQUES**

99

**Rencontre avec la bêtise***Arthur Gillette*

Ma première rencontre avec la bêtise à l'UNESCO a eu lieu lorsque je n'en étais pas encore membre du personnel. Sur le point de le devenir, oui ; mais je n'avais encore rien signé. Et pour cause !

Convoqué au Bureau du personnel en septembre 1963 pour recevoir ma lettre de nomination et signer mon contrat, je fais la queue avec d'autres nouvelles recrues devant le bureau d'une fonctionnaire qui avait fort à faire ce matin-là, car à l'époque on ne parlait pas encore de dégraissage, loin de là. Finalement c'est mon tour. La dame en question m'accueille un peu à la hâte et lorsque je commence à lire les deux précieux documents (avocat, mon père me disait de lire toujours tout ce qu'on doit

signer avant de... signer) me dit, sur un ton pressé, « Non, non ; pas la peine; j'ai moi-même vérifié et tout est en ordre. »

Enfin, pas tout à fait « tout ». A peine perturbée par la dame qui tapote des doigts sur son buvard, ma lecture va bien jusqu'à ce que j'arrive au grade qu'on me propose : P-1 premier échelon, alors que le poste était affiché à P-2 et, selon mon futur patron, les trois années que je viens de passer comme responsable d'une ONG internationale reconnue et hébergée par l'UNESCO, et qui exécutait justement une partie de son programme, me valaient bien le P-2.

Je refuse donc de signer, ce qui achève d'exaspérer la dame de PER, prise au piège d'une erreur – involontaire ou... volontaire?

PS Une semaine plus tard j'ai signé – pour un P-2, comme de bien entendu.

PPS Longtemps après, je me suis retrouvé avec cette « Dame PER, » qui avait quitté l'UNESCO pour épouser un expert BIT posté dans le même pays africain où je faisais une mission, s'avérait super sympa. Un soir – et peut-être un gin-tonic de trop – je lui ai rappelé l'histoire de mon recrutement. Elle a rougi (gin-tonic et/ou honte?) et m'a confirmé que c'était, à l'époque, une pratique de PER d'essayer de faire signer aux jeunes recrues des contrats comportant un grade de moins que celui affiché. Bêtise ou, plus simplement, malhonnêteté?

100

## L'idée folle d'entrer à l'UNESCO

*Krystyna Chlebowska*

Mes premières rencontres avec l'UNESCO datent de 1969. Elles furent épisodiques et plutôt utilitaires. Vu la modestie de ma bourse, je me restaurais rarement à la cafétéria, mais plus souvent, je prenais une douche dans les sous-sols de Fontenoy, ma chambre de bonne en étant dépourvue. A cette époque j'étais directeur adjoint (un bien grand mot!) du Comité de coordination du Service volontaire international, une ONG installée rue Franklin à Paris. Mes relations professionnelles me firent rencontrer des fonctionnaires de la Division de jeunesse de l'UNESCO, entre autres un américain surdoué Arthur Gillette et un russe – tout à fait charmant Victor Kuzmin. C'est à leur contact que naquit en moi l'idée folle d'entrer à l'UNESCO. Je m'y essayai et je réussis. Aujourd'hui encore j'estime que ce fut la meilleure chance de ma vie.

Je devins alors un fonctionnaire international œuvrant pour la promotion de l'éducation des femmes. Ma première patronne fut Nicole Friderich, mon directeur de division S. Tanguiane, un arménien soviétique zélé, habile et charmeur. Dur, dur... En vérité je n'étais pas la mieux qualifiée pour ce job, j'avais donc intérêt à le devenir, rien que pour justifier mon salaire qui d'un seul coup d'un seul avait triplé. Je me mis au travail avec beaucoup d'ardeur. Très vite j'assimilai la totalité du programme de la section (ce qui n'était pas la mer à boire!) et en peu de temps, je connaissais

par cœur mes dossiers. Finalement la question féminine me colla à la peau et elle y resta pour longtemps.

Nous étions en 1969. En France, le temps était à la récupération des acquis de mai 1968. A l'UNESCO ce fut celui des débats houleux, des revendications, des remises en question. L'esprit de mai 1968 avait soufflé sur l'Organisation. Le personnel discutait démocratie, bureaucratie, concertation, participation, méthodes de travail, relations humaines. Moi, qui ne connaissais que le laisser-aller des administrations de mon pays où la démocratie était denrée rare et les exigences excessives de l'ONG d'où je sortais, ce renouveau à l'UNESCO m'enchantait. L'Association du personnel était au premier rang des contestataires. Je m'y inscrivis aussitôt perpétuant en cela la tradition syndicaliste familiale. J'y étais la seule représentante d'un pays de l'Est et ce pendant longtemps.

Afin de canaliser ce mouvement et l'encadrer dans des structures, le Directeur général René Maheu constitua le 13 avril 1970 une Table ronde. Composée de 26 membres élus par le personnel, deux membres désignés ex officio par le Directeur général, deux membres désignés par l'Association du personnel et éventuellement six membres additionnels désignés par le Directeur général pour « renforcer la Table ronde du point de vue de la connaissance technique du problème », elle avait pour mandat « d'examiner les méthodes de gestion y compris les relations humaines pratiquées au sein du Secrétariat afin de rechercher les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter du double point de vue de l'intérêt du service et de la satisfaction du personnel ». Le mandat de la Table ronde s'étendait jusqu'au 15 septembre 1970, date à laquelle elle devait être automatiquement dissoute.

Ce qu'il advint par la suite est une autre histoire que peut-être d'autres aimeront raconter.

101

### **1968 : un extrémiste pacifiste de Stanford à l'UNESCO**

*Tomas Forstenzer (original anglais)*

Au jeune âge de 24 ans, j'arrivai à Paris, titulaire d'une bourse à l'étranger, pour préparer mon mémoire de recherche sur « la psychologie sociale de la contre-révolution – la police de Louis-Napoléon Bonaparte et son coup d'État ».

Mon tuteur à Stanford, le professeur Gordon Wright, y occupait alors le poste d'attaché culturel à l'Ambassade des États-Unis. Peu après mon arrivée et mon installation dans une chambre mansardée du XVIIIe, il m'invita à un séminaire qui avait lieu à Reid Hall sur le thème : « Les mouvements étudiants français et américains : que veulent-ils ? » Organisé par la Maison-Blanche, le séminaire comptait notamment parmi ses participants Fritz Stern, Kenneth Keniston, R. Sargent Shriver – ambassadeur des États-Unis en France – et le professeur Prodi (Institut d'Anglais), Schwartzberg, Geismar [leaders du mouvement étudiant français] et, pour l'UNESCO, Michael Hubermann. Les séances ne se déroulaient que l'après-midi et, chose surprenante, le Président sortant des États-Unis, L. B. Johnson, écoutait et posait des questions en duplex depuis la Maison-Blanche.

À l'issue d'une semaine de réunions, nous fûmes invités à la résidence de l'Ambassadeur pour un apéritif suivi d'un dîner... Imaginez ma surprise lorsque Shriver nous fit ensuite rejoindre dans son salon, à peine plus petit qu'un terrain de basket, les membres de l'Association internationale des recteurs d'université (lesquels avaient dîné ailleurs) pour écouter un exposé du président de Yale, Kingman Brewster, le seul président d'université des États-Unis qui passât pour être un interlocuteur ouvert et amical du mouvement étudiant.

Et là, aux côtés de Brewster, il y avait cet homme chauve et souriant, qui expliqua qu'il était impératif d'entendre « l'autre son de cloche ». Perplexe, reprenant lentement mes esprits, je serrai la main de ce protecteur manifestement français mais parfaitement anglophone (à l'accent new-yorkais prononcé). Souriant ironiquement, il se présente: « Mon nom est René Maheu et je suis le Directeur général de l'UNESCO ». Je dis: « Enchanté d'avoir fait votre connaissance, qu'est-ce que l'UNESCO? ». Et lui de dire: « Si vous n'avez pas trop la gueule de bois demain matin, pourquoi ne pas venir, avec M. Hubermann, me voir dans mon bureau, à 11 heures ».

C'est ainsi que, dans son bureau, le lendemain matin, il me demanda de le conseiller sur la manière dont l'UNESCO devrait réagir face au mouvement étudiant.

102

## De Bucarest à Abidjan

*Edgar Reichmann*

... J'arrivai fin septembre 1957 depuis Bucarest et mes Carpates à Paris où m'attendaient les miens, après qu'ils eurent restitué à la Roumanie le prix de mes études supérieures interrompues juste avant les examens finals, en 1952, « pour cause d'origines bourgeoises, donc malsaines ».

J'arrivai donc dans la France de mes rêves à une époque où le chômage ne paraissait qu'un fléau lointain pas prêt à ressusciter, aussi n'ai-je pas dû faire appel aux multiples organisations de « secours aux réfugiés » qui faisaient florès en ce temps. Ainsi, de garçon de courses à gérant d'une bibliothèque sur un bateau de la marine marchande, du statut de pigiste auprès de la rédaction d'un mensuel à un poste d'écoute-radio-telex et de transmission au sein d'une agence de presse américaine, mon vagabondage entre les petits emplois semblait ne jamais prendre fin. La rédaction d'un premier roman, directement en français, m'avait pris quatre années mais j'ignorais alors combien dérisoire demeurait « le prestige » de l'écrivain d'un seul livre (et même d'une demi-douzaine) si le succès commercial ne venait au secours du malheureux plumitif. Cette publication me valut néanmoins un travail plus intéressant, celui de conseiller de la maison d'édition qui me publiait.

Le travail que je continuais à l'United Press International commençait tous les jours à 18 heures et prenait fin vers deux heures du matin. La tension nerveuse était telle

que pour me détendre, avant d'aller me coucher; j'allais prendre un verre dans un bar en plein Saint-Germain-des-Prés. En fait d'intellectuels à la barbe et aux cheveux sales et longs, la cervelle remplie de whisky, de Sartre et de Heidegger; j'y retrouvais un groupe de femmes et d'hommes élégants et joyeux, narcissiques et frustrés, dont la fréquentation de ce lieu, considéré « chic » à l'époque (maintenant on dirait « branché »), semblait combler les fantasmes mondains et intellectuels, et conférer ainsi au groupe l'identité de « bohèmes noctambules ». Sans doute, semblait-elle leur convenir; mieux encore, les « valoriser ». Il est vrai qu'à l'époque quelques cinéastes, écrivains et auteurs dramatiques, parmi lesquels Arthur Adamov, Jean-Edern Hallier et Roman Polanski, fréquentaient ce caboulot, de quoi faire le bonheur de ces « name-droppers » et flatter leur snobisme. Parmi ces explorateurs d'un univers différent, un américain, ex-officier de marine, combattant, époux d'une aristocrate française, occupait une place importante dans l'appareil administratif de l'UNESCO. [...]

Et c'est ainsi que j'ai donné suite à la proposition du jeune administrateur américain qui m'invitait à rejoindre, à mes risques et périls, l'UNESCO, sur un poste temporaire de messenger parmi d'autres marginaux recrutés, en ces années, à la faveur de chaque Conférence générale. Le pari, je l'ai pris en quittant aussi bien mon travail de nuit à l'U.P.I. que celui de conseiller de la maison d'édition qui me publiait. Ce pari, l'ai-je gagné ou perdu? Encore aujourd'hui, après quarante années, je l'ignore! Toujours est-il qu'encore cinq ans devaient se passer; cinq ans insoutenables en raison du « suspense », de l'angoisse provoquée par l'incertitude et la brièveté des contrats « temporaires ». Entre le ramassage des documents et leur distribution (au début) entre un travail statistique et le rangement de la bibliothèque d'un économiste de l'éducation, le Britannique P.H. Phillips (pour lequel je n'étais qu'un « wild hungarian »), entre les rédactions des « features » pour une publication de l'UNESCO aujourd'hui disparue, comme tant d'autres par ailleurs, les mois s'écoulaient mornes, désolants jusqu'à la fin de l'année 1967.

C'est alors seulement que j'ai pu acquérir la nationalité française, tellement plus valorisante que le statut d'apatride, ainsi qu'un contrat de durée indéterminée au sein d'une merveilleuse équipe qui prenait très à cœur les idéaux de l'Organisation internationale. Parmi eux l'éminent pédagogue, homme des Sciences de l'éducation hors pair; le docteur A.V. Baez, le physicien Nahum Joël, le mathématicien hongrois G. Soos, le chimiste Robert Maybury; tant d'autres encore. Là-bas, j'allais trouver enfin la place qui correspondait, enfin, à ma formation reçue dans la faculté de pédagogie et de psychologie, à l'Université de la capitale de mon pays natal. Pourtant, ce n'est encore qu'une demi-douzaine d'années plus tard que j'ai pu saisir toute l'importance de l'UNESCO et du prestige qui l'auréolait sur le terrain, dans l'un de ces jeunes États africains surgis telle une végétation désordonnée sur les ruines des empires disparus, la France et le Royaume-Uni.

103

**Un jeune monégasque découvre un monde inconnu***Jacques Boisson*

Le jeune Monégasque récemment recruté fut immédiatement affecté par la direction du personnel au Département le plus important de l'Organisation, celui de l'Éducation, et chargé, au sein de la division de l'égalité d'accès à l'éducation, de responsabilités liées à la mise en œuvre des conventions et recommandations adoptées dans ce domaine par la Conférence générale de l'UNESCO.

À la tête du service était une femme, Nicole Friderich, d'origine suisse, forte de caractère autant que haute de taille, et entièrement dévouée à sa tâche. Son allure « décidée » était rassurante. Elle était souvent absente, en mission en Afrique, en Amérique latine ou en Asie. Elle consacrait beaucoup d'énergie et de temps à développer des programmes d'éducation et de formation destinés aux femmes dans ce que l'on appelait, à ce moment-là, le tiers-monde. [...]

Seul juriste du service, je fus chargé de la coordination des rapports sur les mesures d'ordre législatif, administratif et juridique, prises par les États signataires de la Convention concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement.

La partie n'était pas aisée car ces rapports, venus d'horizons différents, ne permettaient que très difficilement la rédaction d'un texte de synthèse ordonné et cohérent. Je m'employais de mon mieux, mais non sans appréhension, à établir un document équilibré destiné au Directeur général.

L'étape la plus difficile à franchir, je ne le sus que plus tard, fut celle du directeur de la division, Sema Tanguiane. Homme de grande autorité autant que de grande cordialité, Soviétique d'origine arménienne, il s'employa, non sans doigté et fidèle à la pensée socialiste, à donner dans ce document une juste présentation des réalisations des pays communistes. La guerre froide s'imposait omniprésente, j'en prenais conscience. Ce professeur de français moscovite deviendra plus tard un brillant sous-directeur général pour l'éducation (ADG/ED). Le Sous-directeur général de notre département était, à ce moment-là, Amadou Mahtar M'Bow, ancien ministre sénégalais de l'éducation qui allait devenir le premier directeur général africain à la tête d'une Organisation – l'UNESCO en l'occurrence – du système des Nations Unies. Lorsque le projet me revint, j'eus du mal à le reconnaître.

Alors que les troubles du mois de mai 1968 agitaient Paris, que l'essence et les cigarettes commençaient à manquer, que les magasins d'alimentation, dévalisés par une horde de clients apeurés, se vidaient inexorablement, je m'efforçais, tel un Professeur Nimbus inconscient des réalités qui l'entourent, de faire de ce rapport un chef-d'œuvre. Il n'en fut certainement pas un mais eut l'heur de convenir à mes différents supérieurs hiérarchiques, sans doute étaient-ils beaucoup plus préoccupés par les événements parisiens que par son contenu. Cela me rassura, pour un temps tout au moins, sur mes capacités de rédacteur.

Mon premier rapport terminé et approuvé, je fus chargé de préparer, à l'intention de la Conférence générale, un résumé des activités annuelles de la division.

Je me plongeai dans des dossiers épars relatant un passé qui n'était pas le mien.

Je découvris à la lecture des notes, des comptes rendus de réunions ou de missions, un monde inconnu que ni mes études universitaires ni mes connaissances théoriques ne m'avaient jamais même permis d'entrevoir.

Je me sentais avide et curieux, dépossédé soudain de la fatuité que tendent à offrir, à ses heureux détenteurs, des diplômes souvent difficilement et péniblement acquis.

Je réalisais aussi combien le milieu monégasque très protégé dans lequel j'avais vécu, était exceptionnel et combien il me fallait apprendre, avec humilité, un autre monde, celui déshérité, qui constituait la plus large part de cette communauté internationale qu'avec conviction je m'étais engagé à servir.

La lecture des notes concernant les programmes entrepris pour lutter contre la discrimination en matière d'enseignement m'offrit l'occasion de prendre conscience de réalités très inconfortables et me persuada davantage encore de l'importance des actions entreprises par notre Organisation à travers le monde.

Il était extrêmement difficile de résumer en quelques phrases, de réduire à deux ou trois paragraphes, les activités menées, pendant de longues périodes, par des experts installés dans les États membres – conseillers de cabinets ministériels, professeurs, femmes ou hommes de terrain – impliqués autant dans l'élaboration que dans l'application ou encore l'évaluation de ces programmes.

Mes projets revenaient souvent de la direction avec des instructions anonymes, impératives, de réduction, de raccourcissement des textes.

Je trouvais ces directives injustes, non par susceptibilité d'auteur, mais parce que je considérais qu'à trop les réduire, ces « mémos » ne refléteraient plus les efforts et le dévouement des centaines de personnes engagées et désintéressées qui consacraient leur temps à améliorer le sort des plus nécessiteux.

## L'UNESCO RECHERCHE DES SPECIALISTES

104

**Recruté par René Maheu !**  
*George Vaideanu*

Au début des années soixante, en préparant ma thèse de doctorat « La culture esthétique à l'école », j'ai découvert dans la bibliothèque du Ministère de l'Éducation à Bucarest une série d'études intéressantes publiées par l'UNESCO. Ces publications

n'avaient jamais servi puisqu'elles se trouvaient encore dans leurs emballages d'origine. J'ai largement utilisé ces travaux et j'ai même cité dans mon livre paru en 1967 un extrait de René Maheu. Honnêtement, à l'époque, les intellectuels [en Roumanie] savaient peu de choses sur l'UNESCO, mais pour ma part, j'ai apprécié la valeur de l'information. En tout cas, en tant que professeur d'université, je ne pensais pas arriver à travailler à l'UNESCO – Paris.

Pendant les années 1967-1973, j'ai eu la possibilité d'initier une série d'activités intéressantes comme directeur de l'Institut national de recherches pédagogiques de Bucarest: notamment un colloque national en 1968 sur l'éducation des adultes, auquel Paul Lengrand, responsable de l'UNESCO en la matière avait été invité. En 1970, l'Institut a organisé conjointement avec le Siège une conférence internationale sur « la promotion de l'interdisciplinarité dans l'enseignement ». Le volume de synthèse, rédigé en français, a été distribué par l'UNESCO dans le monde entier. A l'occasion de réunions européennes, j'ai rencontré par la suite d'autres spécialistes de l'UNESCO qui s'intéressaient à mes activités didactiques, de recherche et de management de l'éducation.

En 1973, René Maheu, qui se trouvait en Roumanie pour l'organisation du Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur (CEPES) a eu une initiative qui a pris au dépourvu tant le Ministère des affaires étrangères que votre serviteur. Il a demandé à rencontrer le professeur G. Vaideanu, précisant que l'UNESCO s'intéresse à ses activités. Les autorités roumaines m'ont conseillé d'apporter à ce rendez-vous une pleine serviette avec mes publications. Le Directeur général m'a dit d'une manière directe et convaincante que l'UNESCO suivait depuis quelques années mes activités et mes initiatives et qu'il appréciait mes préoccupations en matière de réforme de l'éducation et mon expérience pédagogique. Il connaissait l'utilisation que j'avais faite des publications de l'UNESCO et même le fait que j'avais cité son nom dans un de mes livres. Inutile donc d'ouvrir ma serviette.

Ensuite, René Maheu m'a proposé le poste de chef de la section Structures et Contenus de l'Éducation (Curriculum) en précisant que je pourrais venir à Paris avec ma famille aux frais de l'Organisation. Quelques mois plus tard, j'ai pu rencontrer à Bucarest M. M. M'Bow alors encore Sous-directeur général pour l'éducation. C'est donc ce contact direct avec le DG qui a été à l'origine de mon recrutement.

En novembre suivant, j'ai commencé mes activités à Paris, ce qui m'a permis de mieux apprécier la dimension spirituelle et la stature de ce grand intellectuel qu'était René Maheu et surtout l'unité de sa conception, mais aussi de voir les réalisations et le fonctionnement de la grande Organisation qu'il dirigeait. Cependant, suite à de l'évolution de la situation budgétaire, j'ai été fréquemment obligé de recruter des spécialistes uniquement en étudiant leur dossier, sans avoir la possibilité de les rencontrer ni même de connaître leurs publications. Le souvenir du comportement exemplaire de René Maheu m'a influencé pendant toute mon activité à l'UNESCO, pendant laquelle j'ai pu réaliser et publier une synthèse sur la méthodologie de la réforme de l'éducation.

105

**Entrer à l'UNESCO comme entrer en religion***Zacharie Zachariev*

Parti laborieusement pour une bonne carrière universitaire et ayant déjà gravi quelques échelons dans une voie routinière, bien tracée et prometteuse, mais que certains dédaignaient, parce que poussiéreuse et difficile, je m'adonnais avec plaisir à mon passe-temps favori et rémunérateur – l'interprétation et la traduction. J'avais déjà derrière moi plusieurs années d'enseignement universitaire, acquis après deux diplômes d'enseignement supérieur, plusieurs stages en France, un doctorat à l'Université de Paris, un titre de "Candidat ès sciences philologiques" (doctorat) de l'Université de Sofia, un long séjour à Cuba pour parfaire mon espagnol.

Je risquais de m'encastrier dans le quotidien, de m'adonner à l'enseignement de l'histoire des langues française et espagnole lorsqu'une de mes très bonnes amies de toujours et avec laquelle nous avions fait nos études à l'Université (elle travaillait au ministère de l'Éducation au Service des relations extérieures), a insisté pour que j'accompagne, en ma qualité d'interprète, le Directeur général de l'UNESCO René Maheu, en visite en Bulgarie. L'expérience étant jugée concluante, elle m'a demandé, plus tard, d'accompagner le Sous-Directeur général A.M. M'Bow.

Et voilà qu'un jour, toute excitée, mon amie me dit qu'elle avait reçu une lettre circulaire affichant un poste vacant à l'UNESCO et que je devais y présenter ma candidature parce qu'il convenait bien à mon profil, à mes connaissances et études linguistiques. (Avez-vous déjà remarqué le rôle joué dans la vie de plusieurs de mes anciens collègues par l'amie ou les amies en ce qui concerne l'entrée à l'UNESCO? Il suffit de relire les souvenirs dans la rubrique correspondante de LIEN...). Lancé dans les préparatifs de mes enseignements (je me préparais aussi à introduire pour la première fois un cours sur l'histoire des langues romanes – j'avais dû les approcher toutes), sur le point de faire mes bagages pour un stage de roumain dans le pays, j'ai répondu par non. Mon amie a été très déçue et a cherché des arguments pour me convaincre. Un seul a été décisif: elle m'a dit que sur place, je pourrais trouver et lire tous les livres que je souhaitais et que, de toute façon, on ne me laisserait pas rester longtemps à l'UNESCO et que je reviendrais à l'Université avec les livres. Finalement, j'ai rempli les formulaires.

Plusieurs mois après (il fallait compter avec le parcours du combattant à travers le filet administratif), j'ai été convoqué pour une "interview" avec deux représentants du Bureau du personnel de l'UNESCO (curieux phénomène qui date de l'histoire "première" de l'UNESCO). Et puis, le silence.

Deux ans après avoir envoyé ma candidature, et lorsque j'avais enfoui cet épisode dans le tréfonds de mes souvenirs, j'ai reçu un télégramme me demandant de rejoindre l'UNESCO de toute urgence, car j'étais nommé à un poste de P3 chargé de l'enseignement des langues. Je l'ai fait, mais après avoir fait subir à mes étudiants la session des examens.

Ainsi, le petit bureaucrate entré à l'UNESCO est devenu grand (bureaucrate), après une carrière qui a duré trop longtemps au goût de certains. Faut-il encore avouer qu'au début, je savais à peine ce qu'était cette Organisation, devenue une religion et une foi pour moi? C'est pourquoi, il n'y a pas de réponse univoque à la question et la foi est venue avec le temps et le travail.

P.S. Je le regrette, mais je n'ai pas su devenir croyant.

106

### **Un journaliste américain recruté à Paris** *Jacques Richardson (original anglais)*

En 1962, journaliste, j'arrivai en Europe avec pour mission de créer pour mon employeur - une maison d'édition new-yorkaise spécialisée dans les revues techniques - un corps de correspondants « couvrant » la recherche scientifique et les technologies connexes applicables à un certain nombre d'activités industrielles - informatique, télécommunications, aéronautique et espace - leurs secteurs de services, etc. Notre conseil d'administration, convaincu que le Traité de Rome (1957) irait de l'avant et que le Marché commun deviendrait une réalité, espérait en tirer parti et s'attendait même à des retombées sur l'économie nord-américaine. C'est ainsi que, dans mes premières démarches je fus amené à entrer en contact avec l'UNESCO et j'écrivis ou commanditai un bon nombre d'articles sur diverses activités de l'UNESCO pendant la décennie qui suivit.

L'impression générale que j'eus des fonctionnaires que je rencontrai à cette époque était plus ou moins la suivante: ils étaient compétents.

Leur comportement était toujours adapté à l'atmosphère internationale et interdisciplinaire dans laquelle nous travaillions chaque jour; eux comme nous, mais, chose surprenante, ils ne se mêlaient guère au reste du monde au-delà de leur univers de fonctionnaires. (Exemple: durant les années 1960 et 1970, l'Office de l'information du public de l'UNESCO avait un effectif d'environ 80 personnes, dont une bonne vingtaine de journalistes. Et pourtant, aucun d'eux ne prenait part à des activités telles que la formation ou le recyclage, offertes par de nombreuses associations professionnelles bien connues à Paris.)

Cela dit, il faut ajouter que de nombreux fonctionnaires se distinguaient par leur zèle et leur dévouement à leur tâche. Le sens de la responsabilité professionnelle que manifestèrent les 34 personnes que j'en vins alors à connaître était, le moins qu'on puisse dire, impressionnant.

Au début des années 1970, je terminais à Paris un contrat de deux ans pour une maison d'édition scientifique et j'étais prêt à rentrer chez moi l'année suivante. Un matin, de bonne heure, M. Bruno Friedman, fonctionnaire de l'UNESCO (nous avons depuis longtemps des relations professionnelles) me téléphona pour m'annoncer qu'il avait demandé à être muté au Bureau régional de l'UNESCO à Bangkok. « Aimeriez-vous travailler pour l'UNESCO? », ajouta-t-il. Le remerciant d'avoir pensé à moi, je lui répondis que je préférerais ne pas rester en Europe. « Parfait, je comprends, mon vieux. À un de ces jours! »

La même scène se répéta plusieurs mois après, de nouveau tôt dans la matinée. Bruno m'expliqua que la direction de l'UNESCO n'était pas satisfaite de la liste des candidats soumise pour ce poste, qui comptait alors 44 candidats (le problème semblait être lié à leurs aptitudes linguistiques). N'accepterais-je pas de réfléchir à nouveau ? Friedman semblait être pressé de partir pour l'Asie orientale. « Entendu, Bruno, juste pour te faire plaisir », répondis-je.

Quelques mois s'écoulèrent. Je partis en congé à New York et à Chicago, en quête d'un nouvel emploi. J'eus de la chance et trouvai un poste que je prendrais six mois plus tard. Entre-temps, je retournai à Paris pour m'occuper de mes affaires personnelles et préparer le déménagement pour les États-Unis. Les semaines passèrent, l'UNESCO étant entièrement sortie de mon esprit.

Nous sommes maintenant en mai 1972. Assis devant ma machine à écrire au siège de la maison d'édition scientifique à Paris, à 17 heures un vendredi, je réponds au téléphone. Contre toute attente, j'entends la voix du chargé d'administration du Secteur des sciences de l'UNESCO. Nous nous connaissions à peine. « Le Directeur général vient de vous choisir pour le poste N° XYZ. Félicitations ! Pouvez-vous commencer à travailler lundi matin ? »

Étant cadre, et à cause de la législation française du travail, je fus consterné car j'étais tenu de donner à mon employeur de l'époque un préavis de 90 jours. Et puis, des dispositions étaient prises pour mon rapatriement. Et bien, il allait falloir modifier mes projets. Le week-end serait long.

En fin de compte, j'acceptai. Je parvins, avec un patron très bienveillant et très compréhensif, à un arrangement me permettant de quitter mon emploi d'alors tout en assumant, à temps partiel, mes attributions nouvelles à l'UNESCO. Mon contrat de trois ans, signé par le Directeur général, René Maheu (je ne l'ai jamais rencontré), se transformerait finalement en un séjour de 13 ans d'un travail varié et exaltant.

Voilà comment je fus « recruté ». Ce fut entièrement l'œuvre d'un collègue et ami.

## APRÈS 1980...

107

### **Mes années 80 à l'UNESCO** *Florence Begouën-Demeaux*

Je suis entrée à l'UNESCO le 20 mars 1980.

Le souvenir de ces années-là, qui correspondaient pour moi – sur un plan familial – à des années de plomb, reste exceptionnel. Enfin une Maison où je me sentais en sécurité, enfin un travail intéressant au plus près de mes préoccupations (l'Afrique où j'avais passé dix ans de ma vie), enfin une cohabitation avec des collègues motivés qui vivaient la meilleure partie de leur carrière à l'UNESCO, en fonction de leurs activités jugées prioritaires et du budget qui leur était imparti. Il régnait une excellente ambiance de travail dans notre Division, entrecoupée de quelques réunions informelles qui nous rapprochaient parfois, à l'heure du déjeuner, de certains de nos collègues du Secteur. Il

y avait aussi les réceptions organisées pour un anniversaire, ou une promotion, avec les plats préparés par nos copines du Registry, ou de la Documentation, de vrais festins de toutes provenances, avec vue sur l'École militaire et la Tour Eiffel.

Je me souviens de John Ryan, de Ettore Gelpi, de Rolando Tiburtini et aussi, de Tchicaya U'Tamsi, tous à notre étage. Tchicaya était venu un jour, quelques années après et malade depuis longtemps, serrer la main de tous ses collègues. Le lendemain il était mort.

Nous, les GS, nous nous entendions bien les unes avec les autres, du fait que nous faisions le même travail pour différentes régions, et reprenions également les dossiers de l'autre, lors des départs en congé, le jour venu. Il y eut également des cas de mésentente, parfois tenace, entre celles qui partageaient le même bureau, et ne se parlaient plus – c'est là où la cohabitation devient épineuse. Pour ma part, le lien créé dans ces années-là de par le partage des bureaux et des tâches est resté indestructible. Et il m'arrive encore de croiser maintenant, au hasard des couloirs, des collègues restées très proches au fil des années, du fait de cette cohabitation. Une même fraternité.

C'était encore le temps des machines à écrire. Comment décrire le travail réalisé dans la bureaucratie de l'Organisation avant l'avènement du traitement de texte et de l'ordinateur? Comment dire le remplissage de ces dizaines de formulaires, copies carbone, stencils, notes professionnelles, projets de lettres envoyés au Cabinet du DG, à corriger maintes et maintes fois sur nos claviers? Assortis de maintes pannes techniques auxquelles pourvoyaient, sans trêve, nos copains des ateliers, qui se sont reconvertis, peu après, dans l'informatique en même temps que nous. Il fallut encore beaucoup de temps avant que tous les formulaires administratifs, contrats d'honoraires, contrats de consultant, soient informatisés aux normes des Nations Unies, et il y avait toujours une IBM électrique, ou son équivalent, dans un coin du bureau des secrétaires pour taper les données nécessaires à leur procédure, élément indispensable de nos déménagements dont il était hors de question de pouvoir se passer: Ce n'est pas avant la fin des années 90 que les nouveaux logiciels de traitement furent introduits, avec force sessions d'initiation par groupes, qui prirent le relais de nos machines à écrire.

108

## Les difficultés d'un journaliste

*Edouard Bailby*

Je suis entré à l'UNESCO au début de la tourmente. C'était en décembre 1981. Les États-Unis et le Royaume-Uni concentraient leurs attaques contre le Nouvel Ordre Mondial de l'Information et de la Communication (NOMIC), accusant le Directeur Général, A. M. M'Bow, d'être le complice plus ou moins conscient d'une atteinte à la liberté de la presse dans le monde.

Journaliste en chômage depuis peu, après avoir été pendant quinze ans reporter à L'Express, puis rédacteur en chef adjoint d'un quotidien qui avait eu une existence éphémère, collaborateur, enfin, de nombreuses publications, notamment Le Monde Diplomatique et Géo, je n'ai pas hésité une seconde lorsqu'un confrère sud-américain m'a proposé d'être chef de la Salle de Presse. Je n'avais aucune idée des

responsabilités qui m'attendaient. L'UNESCO était pour moi une inconnue dont je ne connaissais pas les rouages. Homme de gauche, j'ai voulu néanmoins savoir comment fonctionnait une Organisation internationale en pleine guerre froide et approfondir ainsi mes connaissances professionnelles. J'ai compris que j'allais sauter de l'autre côté de la barrière, pour la première fois de ma vie, et que je cesserais pour un temps de conserver ma liberté de journaliste. A mon sens le jeu en valait la chandelle.

Mon expérience a été très enrichissante, mais ardue. Dès que j'ai occupé mon poste avec le grade de P4, pour le conserver pendant huit ans, j'ai compris que ma nomination éveillait des soupçons dans certains cercles de l'UNESCO. Sans me le dire ouvertement, on me soupçonnait de vouloir faire le jeu du Directeur général. Beaucoup n'ignoraient pas qu'après avoir vécu quinze ans au Brésil, où j'ai commencé ma carrière de journaliste, j'ai toujours eu une sympathie particulière pour les pays du Sud, souvent délaissés et mal compris par ceux du Nord.

Profondément attaché à la liberté de la presse – sans elle il n'y a pas de démocratie – il m'a fallu très vite donner la preuve que, malgré mes opinions personnelles, je n'entendais pas saboter le travail de confrères, français et étrangers, hostiles au NOMIC, même si je m'étonnais de certains arguments fallacieux. C'était leur droit. Chargé d'accorder des accréditations aux journalistes qui la demandaient, je n'en ai refusé aucune. Sauf une fois: la lettre d'un soi-disant correspondant étranger avait été falsifiée. Outre cette fonction, je distribuais à l'extérieur les communiqués de presse en français, anglais, espagnol, russe et arabe rédigés en dehors de mon service. Enfin, j'ai créé une revue de presse quotidienne de vingt ou trente pages reproduisant les articles des journaux, même les moins importants pour ne pas créer de susceptibilités.

## 3.2

# LA LÉGENDE DES ORIGINES

---

**A**ux premiers signes de vieillissement, les institutions, tout comme les humains, se retournent vers leur enfance. Dans ce mouvement de repli sur elles-mêmes, elles se racontent la fable d'un âge d'or mythique et connaissent le regret des origines, sentiment qui se teinte des couleurs automnales de la nostalgie et de l'idéalisation : la nostalgie, ce douloureux désir du retour, l'idéalisation, cet embellissement fictif d'un monde révolu. L'UNESCO ne fait pas exception, comme le montrent les témoignages de quelques-uns des happy few qui ont eu la chance de pouvoir dire : « J'y étais ». Ces témoignages s'égrainent comme les étapes d'un voyage de retour, sinon au pays natal, du moins au « cher village de (notre) passé », comme le dit la chanson.

Car l'UNESCO de cette évocation est perçue, peut-être non pas comme un village, mais comme une petite communauté fraternelle – ce qui naturellement n'exclut pas les menues mesquineries ; communauté dans laquelle l'échelle réduite des espaces favorise les échanges et permet ainsi à tout le monde de se connaître, de se fréquenter sans formalisme. La peinture de ce « monde d'hier » est imprégnée de tendresse envers les années lointaines de jeunesse, même si celles-ci n'ont pas été aussi merveilleuses ni insouciantes qu'on veut bien se le raconter.

Certains témoignages, avouons-le, n'échappent pas au cliché de « Tout le monde était beau, tout le monde était gentil ». S'il n'y a évidemment pas lieu de douter de la sincérité des témoins, on prendra acte sans surprise du caractère de certains souvenirs, empreints d'un émerveillement nuancé de mélancolie. Il en résulte la vision enchanteresse d'un petit monde s'abandonnant à une socialité diffuse sous le signe de la cordialité, caractérisée par la facilité des contacts et par le goût de la plaisanterie.

Semblable cordialité perdue lorsqu'on passe des rapports personnels aux rapports professionnels où les distinctions hiérarchiques existent, certes,

## INTRODUCTION

mais adoucies par une certaine nonchalance qui assouplit la lettre des règlements et finit par rassembler tout le monde autour... d'un pot ; quand ce n'est pas, carrément, la parodie de ces mêmes règlements qui se concrétise par de fausses circulaires ou par des prières caricaturales adressées à quelque invisible déité de la Bureaucratie. Une telle impertinence était permise parce que l'Administration, dotée à l'époque d'un exceptionnel sens de l'humour, n'hésitait pas à se moquer d'elle-même et de ses propres travers, ou à encourager ceux qui voulaient la taquiner, comme le font ici ses plus hautes instances.

Il est dès lors logique, dans un climat moral aussi détendu, que la fatigue et la complexité du travail soient oubliées ou minimisées pour n'en montrer que les aspects les plus gratifiants. Le pas est ainsi vite franchi de la joie de la participation et de l'enthousiasme, à un sentiment plus glorieux d'appartenance à une aventure grandiose, ennoblie par la présence des plus grands esprits de l'époque : une Direction générale capable de s'entourer des plus illustres talents, des Conférences générales qui rassemblaient des délégués d'exception, des débats où, trêve d'idéologie et de langue de bois, l'éloquence de la sagesse imposait silence et recueillement.

Au terme de son voyage, le pèlerin s'arrête, se retourne, contemple la grandeur de l'entreprise à laquelle il a contribué et en retire une forte leçon d'humanité. Il se reconnaît dans les paroles de Richard Hoggart : On ne sera plus jamais le même après y avoir travaillé.

## PRÉHISTOIRE À LONDRES

109

### **46-47 Belgrave Square**

*Philippe J. Bemberg*

Je suis passé devant la façade de ces immeubles jumeaux qui ont abrité notre Secrétariat l'an passé. Ils ont un aspect austère et quelque peu délabré. Ils datent de la pré-UNESCO, autant dire de la préhistoire.

Cependant, je reste fidèle aux lieux où j'ai été heureux.

Le 46 et le 47 étaient voisins, mais ne communiquaient pas entre eux, Le Secrétariat était divisé géographiquement en deux parties, et l'on ne pouvait s'empêcher de se lier davantage avec ceux qui travaillaient sous le même toit que vous. Le 47 avait une atmosphère plus solennelle (en anglais: « more-dignified »). Il contenait la salle des conférences, le bureau du Secrétaire exécutif et celui d'autres hauts fonctionnaires,

Moi, j'étais du 46. Notre toit était fait d'une verrière, c'est-à-dire beaucoup de verre cassé et un peu de ciel. On montait l'escalier en rasant les murs, et la politesse exigeait de s'effacer devant une dame – en se rapprochant non pas du mur, mais de la rampe sur laquelle pleuvait le cristal. A part la Section des Sciences, étaient réunies les Sections administratives, Une section comprenait alors 1 ou 2 personnes réunies dans une petite pièce d'aspect monacal. J'oubliais de dire qu'au 46, on entendait parler le français.

C'est là que nous nous réunissions tous à l'heure du goûter; Nous descendions dans une cave humide, et la brave femme du concierge nous servait du thé dans des tasses sans soucoupes, qu'elle se hâtait de laver pour les nouveaux arrivants. Nous nous connaissions mal et on avait l'impression d'être de nouveaux élèves dans une école peu luxueuse, mais d'un haut niveau intellectuel. Pendant le goûter, indifférent à notre présence, un enfant jouait tristement avec un petit chat noir...

Oh! Jours heureux de Belgrave Square! Jours sans sucre, sans Staff Association, sans ascenseur, sans automobile, sans budget, sans annuaire de téléphone, sans soleil, sans cantine; jours de zèle et d'espoir:

## L'ÎLE DES UNESKIMOS

110

### Un gentil petit pays

*Will Zachau (original anglais)*

C'est avec la plus sincère gratitude, mais aussi avec une certaine mélancolie que je repense aux années que j'ai passées à l'UNESCO. Bien que ces années ne représentent pas même la moitié de ma vie professionnelle, mon travail à l'UNESCO m'a plu profondément et plus durablement marqué que mes autres emplois. Des facteurs très divers ont contribué à faire de l'UNESCO un employeur vraiment remarquable et exemplaire. Je ne pouvais pas supporter qu'on se plaigne des conditions de travail, qu'on me cite des cas d'injustice réels ou imaginaires. J'ai toujours été conscient des excellentes conditions de travail qui prévalaient à l'UNESCO. Je n'ai pas compris pourquoi l'un de mes collègues a calculé un jour dans combien de temps il pourrait prendre sa retraite, alors que la question ne devait pas se poser avant de nombreuses années.

Nous avions des locaux magnifiques, avec des bureaux bien éclairés et des services qu'on trouvait rarement ailleurs. Le régime de protection sociale et le système des congés étaient généreux. Nous travaillions pour une cause importante et noble, dans une ambiance agréable qui se caractérisait par le fait exceptionnel, extraordinaire, que nous venions de presque tous les États membres de l'Organisation. Travailler avec des personnes qui représentaient beaucoup plus de 100 pays avait des effets pédagogiques, du moins sur moi. Dans quelle autre Organisation aurions-nous pu partager aussi utilement toute notre vie professionnelle avec des collègues qui composaient un portrait de l'humanité tout entière? Nous avons cessé très tôt d'avoir conscience de la nationalité et même de l'apparence physique de nos collègues: il nous est devenu naturel de tenir compte uniquement de leurs qualités personnelles ou professionnelles. L'étendue des qualités et des compétences variait évidemment selon les individus; nous aimions ou nous adorions certains collègues, d'autres nous déplaisaient; nous nous entendions bien avec certains, mal avec d'autres. Mais il en va de même dans toutes les collectivités; et ces différences n'étaient pas liées à des régions du monde ou à des pays déterminés. C'est pour moi une véritable richesse de pouvoir compter encore aujourd'hui des personnes d'origines si diverses dans le cercle de mes amis. [...]

Tout ceci fait que l'UNESCO a été et reste ce qu'un ignorant a appelé un « gentil petit pays ».

111

### Une demeure accueillante, aimable et lumineuse

*Krystyna Chlebowska*

C'est avec un plaisir toujours renouvelé que chaque matin je franchissais le seuil de l'UNESCO. J'y étais de bonne heure, non pas par excès de zèle, mais parce que j'ac-

compagnais mon petit garçon à l'école à huit heures et de là j'allais directement au travail. J'aimais les espaces harmonieux de cette belle maison, le hall des pas perdus, les grandes baies vitrées, le mobile sur la pelouse et la dame bien dodue de Moore. Le jardin japonais m'enchantait. J'aimais savoir que du rez-de-chaussée au dernier étage je pouvais me déplacer sans craindre d'être interpellée par un gardien (ou une gardienne). Pas de laissez-passer, pas de contrôle, pas de tourniquets à l'entrée (ça viendra!) mais une demeure accueillante, aimable et lumineuse où je me sentais en sécurité.

On m'installa dans un bureau ensoleillé avec vue sur l'esplanade que je partageais avec une collègue iranienne. On la disait princesse. Va savoir! Comparé au sinistre, sombre et unique bureau de la rue Franklin, c'était Versailles. Chaque matin la « Dame au café » passait dans les couloirs, son chariot rempli de croissants et de petits pains. Un régal! Tous les services étaient sur place: une banque où, pour la première fois de ma vie, j'ouvris un compte, une agence de voyages (pour des missions qui mettront du temps à venir), un kiosque à livres et à journaux, une coopérative au sous-sol et même une salle de repos avec de gros fauteuils (en cuir s'il vous plaît!). A l'heure du déjeuner on s'installait dans le jardin japonais: qui dans des fauteuils en osier, qui sur un muret, qui sur un banc de chêne plusieurs fois centenaire (le chêne, pas le banc!), pour prendre l'air et le soleil. Par-dessus le mur, pas très haut à l'époque, les Parisiens observaient la gente internationale au repos. Que pouvaient-ils bien penser de nous? Plus tard, les fauteuils en osier disparurent et Fontenoy hérita d'une clôture toute en hauteur aussi arrogante que coûteuse. A cette époque les bâtiments de Miollis et Bonvin n'existaient pas encore. Les rares délégués permanents qui erraient discrètement dans la maison logeaient dans les bâtiments préfabriqués de la cour arrière de Fontenoy. Avec le temps leur nombre s'accrut ainsi que leur pouvoir. On les installa dans les nouveaux bâtiments, privilégiés à l'appui. L'indépendance de la fonction publique internationale commença à se fissurer...

112

## **Une ambiance euphorique** *Jean-Marie Defaye*

C'est en 1946 que j'ai fait mes premières armes au service téléphonique pour ensuite passer au département des Documents et Publications. C'était au Majestic et nous avons même eu un certain temps un petit orchestre de cinq instrumentistes qui, sur une estrade dans l'une des salles du rez-de-chaussée, nous jouait des airs classiques et d'opérette pendant le repas de midi que nous prenions sur des tables de quatre couverts toujours agrémentées d'un bouquet de fleurs naturelles. Il y avait à cette époque une ambiance assez euphorique qui voulait que tous se connaissent plus ou moins bien et j'avais même retrouvé un camarade de collège en la personne de Piquemal, interprète émérite qui, en traduction consécutive de l'anglais au français et inversement, faisait preuve d'une mémoire incroyable, reproduisant des discours de près de dix minutes avec des notes prises sur un ticket de métro, ceci avant l'interprétation simultanée.

Il y avait au moins deux fois par an des réunions dansantes dans les grands salons de l'hôtel dont une est restée dans ma mémoire : c'était un bal costumé masqué, j'étais en cosaque et mon épouse en Blanche Neige. Il fallait se reconnaître sans ôter le masque, vous imaginez les surprises.

Parfois une distribution de lait en poudre ou de quelque autre aliment rare provoquait des discussions où la solidarité sombrait dans des réclamations d'égalité peu compatibles avec la générosité. « Les femmes et les enfants d'abord », comme dans un naufrage ils avaient droit à un peu plus que les autres, mais c'était là un défaut de jeunesse. La moyenne d'âge était à cette époque de l'ordre d'une trentaine d'années.

113

### Des Uneskimos

*Michel Prévost*

Je prenais mon repas de midi au 'snack-bar'[de l'Hôtel Majestic]. C'était le nom que donnaient encore certains anciens à la cafétéria. L'ambiance y était jeune et détendue. On y remarquait de fort jolies femmes. De l'une d'elles, on murmurait qu'elle avait été la maîtresse de Lord Duff-Cooper, qui paraît-il, se trouvait fort bien du fait que son prénom – Diana – soit le même que celui de son épouse. Elle quitta plus tard l'UNESCO pour entrer au couvent.

Le bar se trouvait juste en face, et nous y prenions le café. Les tables étaient rares et on devait se regrouper; se serrer. Nous plaisantions gentiment l'Organisation qui nous employait : « l'UNESCO, disait l'un, c'est un fromage dans un nuage. » Et l'une de mes collègues du 'Bureau des Idées'versifiait :

« UNESCO is an island /Where are living Uneskimos »...

« The trouble, with UNESCO, is it bubbles, but it does not fiz. »

## CONVIVIALITÉ ET DIPLOMATIE POUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

114

### Je me souviens

*B.O.D.*

Je me souviens... du rêve de la candidate idéaliste et inconsciente à un poste – même modeste – à l'UNESCO, pensant côtoyer des représentants de l'élite internationale, faire avancer le monde dans les grands domaines de l'Education, de la Science et de la Culture, participer à des missions exotiques dans des pays mythiques. Mais également, pour mériter cela, du passage par les fourches caudines de l'interview incontournable

avec la célèbre Mme Chase qui a fait trembler toute une génération de postulantes et débutantes.

Je me souviens... de la panique de ladite débutante jetée, sans le moindre briefing, dans la jungle du travail unescain: des chemises avec, à droite votre travail et vos initiales, et les nombreux visas à obtenir pour un misérable mémo de trois lignes, à gauche le « background » (c'est quoi ça?), des pyramides de dossiers non classés, des fonctionnaires affairés, pressés, hantant les couloirs, un dossier alibi sous le bras, se rendant au bar pour le café de 10 heures, de 14 heures, le whisky de 17 heures, et « last but not least », des sigles ésotériques changeant au gré des remaniements directoriaux: RMO, BOC, BEP et autres DIT... et pouvant devenir dantesques dans la précision: SHS/FPH/PHS/SCV par exemple...

Je me souviens... de l'angoisse mêlée de fierté qui m'a étreinte le jour où l'on m'a envoyée au Cabinet du Directeur général adjoint avec moult recommandations et du soulagement éprouvé en y trouvant des personnes uniques, qui je le crains, n'existent plus maintenant dans la maison, cultivées, sympathiques, chaleureuses, et par-dessus tout dotées d'un humour extraordinaire, le dossier le plus important étant le « keep smiling », sorte de bêtisier et d'anecdotes que l'on ressortait les jours de cafard.

Je me souviens... des innombrables « pots » improvisés après un travail – vraiment – harassant (mais oui, cela a existé!) et précisément de celui où, en pleine action, nous avions été pris en flagrant délit par le Directeur du Bureau du Personnel de l'époque (qui a également fait trembler toute une génération de fonctionnaires); celui-ci, sidéré d'une telle audace et s'étranglant de fureur que l'on puisse même en imagination oser un pareil sacrilège, devenu ensuite très urbain, courtois et chaleureux en apprenant que nous fêtions mon anniversaire (à tel point que ce fût moi qui tombai des nues en trouvant un énorme bouquet de fleurs sur mon palier le lendemain...). Inutile de dire que la seconde fois où nous fûmes surpris, le « coup » de l'anniversaire ne fonctionna plus.

Je me souviens... du Directeur du Bureau du personnel d'une autre époque qui, en revanche, insistait pour organiser des petits verres « obligatoires » en fin de journée après un travail difficile, des réunions houleuses, et forçait pratiquement ses collaborateurs prêts à partir à y assister.

Je me souviens... de la trouvaille d'un directeur ayant en permanence à côté de lui un dossier vieux de plusieurs mois (et qui évidemment vieillissait tous les jours un peu plus) surnommé: « Time Will Take Care ». Après la panique qui me saisit en découvrant ledit dossier, je fus, finalement, pleinement rassurée de constater que son titre était parfaitement justifié: en effet, au départ dudit fonctionnaire muté à un autre bureau, ce dossier a pu être jeté dans son intégralité sans aucun regret ni remords.

Je me souviens... je me souviens... de pléthore d'autres faits, anecdotes, collègues, injustices, fous rires, méchancetés, gentillesse, mais... c'est tout pour aujourd'hui.

115

**Un chef paternel***Claude Chopelet*

Mon premier chef [aux Archives] fut Johan Pieterse, un Hollandais. Il me témoigna aussitôt une affection paternelle et m'accorda toutes les facilités afin que je puisse poursuivre mes études tout en travaillant. Il exigeait de son personnel compétence, rendement et discipline et, de ce fait, n'était pas apprécié de tous, et pourtant... Je me rappelle qu'il avait de délicates attentions à l'égard des membres de son service. Par exemple, il leur offrait un après-midi de congé le jour de leur anniversaire. Aussi, le dernier vendredi de chaque mois, il invitait l'ensemble de la section à prendre le thé dans son bureau à 16 h 30 et à discuter de problèmes professionnels.

116

**Kovda ou Victor Abramovitch ?***Émile Delavenay*

L'URSS nous envoie, comme directeur du département des Sciences exactes et naturelles, Victor Abramovitch Kovda, membre de son Académie des sciences, et spécialiste des sols. Savant de réputation internationale, il arrive au moment où se dessine une coopération plus confiante entre l'URSS et l'UNESCO.

Certes il n'est pas facile de prévoir toutes les susceptibilités ni les malentendus auxquels nous expose la vie interculturelle. En 1976, je passe une soirée à Moscou chez Kovda qui me dit avoir eu le sentiment que Maheu « ne l'aimait pas ». Je m'efforce de le détromper, mais il insiste. Il a constaté qu'en réunion des directeurs, Maheu l'interpellait comme « Kovda » et non « Victor Abramovitch » ou « Monsieur Kovda ». J'essaie sans vraiment y parvenir de le convaincre que le « Monsieur » aurait marqué une distance entre Maheu et lui, tandis que « Kovda » tout court manifestait une familiarité empreinte de sympathie.

Kovda fut sans doute le premier haut fonctionnaire soviétique de l'UNESCO totalement imbu de ses responsabilités humaines et internationales, et qui ait œuvré sans relâche en vue du seul accomplissement des missions de l'UNESCO.

117

**Visite à l'improviste***Claude Chopelet*

Evans, disait-on, avait l'habitude de visiter les bureaux à l'improviste. Un jour, en tout cas, il fit irruption aux Archives. J'étais perché sur un petit escabeau de bibliothèque à la recherche d'un dossier et lui tournais le dos. Sans ménagement il me donna sur le postérieur une claque qui faillit me faire basculer. « You are Archives, aren't you », me lança-t-il. « No », répliquai-je, « I am Claude Chopelet, might you be wanting something? » « Come down and show me around, and tell me where is the rest of the gang. »

118

## L'Année de la Femme et la femme du thé

*Will Zachau (original anglais)*

L'année 1976 a été proclamée « Année de la Femme », mais tout est évidemment resté comme avant, bien que de nombreuses représentantes du beau sexe aient exprimé des revendications plus ou moins légitimes. Un matin, ma secrétaire m'a déclaré qu'elle n'irait plus chercher du thé, du café, des petits pains et des gâteaux quand la préposée au thé passerait dans le couloir: « Cela n'entre pas dans mes fonctions, dit-elle, et je trouve humiliant de servir mes collègues. » Je lui ai répondu qu'il n'entraînait dans les fonctions de personne d'aller chercher du café ou du thé, et qu'aucune description de poste ne donnait expressément au titulaire le droit de se faire apporter du café ou du thé durant son temps de travail. Comme l'UNESCO avait la gentillesse de permettre qu'une préposée au thé nous propose des boissons chaudes, nous devions nous organiser librement entre nous pour aller chercher ces boissons. Elle est restée inflexible: « Très bien, dit-elle, quelqu'un d'autre peut donc aller chercher le thé. Que chacun se serve lui-même. » Je lui ai dit que je ne pouvais pas permettre que tout le monde aille se servir, parce que cela nous ferait perdre trop de temps de travail. Mais j'ai reconnu qu'elle avait raison: elle s'était dévouée trop longtemps et quelqu'un la remplacerait. Le lendemain matin, j'ai fait le tour de mes collègues (ils étaient une dizaine dans notre bureau), je leur ai demandé leurs tickets et j'ai pris leurs commandes, j'ai fait la queue avec un plateau, j'ai acheté ce qu'ils avaient commandé, et je les ai servis. Le lendemain matin, ma secrétaire est venue me demander si elle pouvait aller chercher le thé et le café. Je lui ai dit: « Avec plaisir, si vous êtes d'accord. » Tout est resté comme avant.

119

## « No passengers »

*Émile Delavenay*

L'idée même de « service », dans bien des esprits, conduisait à des exigences contradictoires de la part des usagers, qui tous voulaient tout de suite et s'arrogeaient le droit de commander directement aux traducteurs, aux pools ou aux opérateurs des quelques duplicateurs mal logés dans un sous-sol du Majestic. Une de mes premières mesures fut d'interdire l'accès aux machines de la charmante et dévouée secrétaire du DG, Angela Soler, qui exigeait des opérateurs d'arrêter un travail en cours d'impression pour tirer une lettre circulaire. Trop souvent certains intellectuels spécialistes du programme traitaient traducteurs, dactylos et opérateurs de l'imprimerie en domestiques, oubliant que le respect de la personne humaine est le fondement de toute action internationale. Il était trop facile de blâmer les « manuels » lorsque quelque chose n'allait pas, comme le faisait ce petit taureau australien rogue et arrogant qui vint faire une scène parce que dans sa publication la reproduction d'un tableau de Paul Klee avait été imprimée sens dessus dessous. On lui prouva pièces en mains que c'était lui qui l'avait placée ainsi! Il se piquait de connaissances techniques, et voulant choisir pour un livre la police de caractères « Bembo », nous dit avec condescendance: « Oui, imprimez-le en Benito »!

« No passengers »

Je compris très vite que vu l'exiguïté de nos ressources humaines le service devait être constitué comme l'équipage d'un navire, à l'exclusion de tout « passager » qui ne participerait pas à l'effort commun. Les chefs des divisions et sections m'aidèrent puissamment à faire régner cette conception.

120

### Comment affronter une crise de colère de sa secrétaire

*Leopoldo Monzon A.*

Quelques années après que j'aie présenté ma candidature, par un beau jour d'été sur Paris, dont nous apprécions nous aussi tout le charme, je dus interrompre mon travail pour la raison suivante: Maria, qui arpentait la pièce de long en large depuis un moment, s'était soudain arrêtée pour clamer son exaspération envers ces chiffres et ces chiffres encore qui ne cessaient de s'aligner sur tous les papiers. Alors, ayant sans doute eu la révélation de ce qu'il convenait de faire, elle alla droit à son bureau, rassembla les exaspérants papiers et autres tableaux qui étaient destinés à constituer le premier budget de l'UNESCO, et jeta le tout par la fenêtre du quatrième étage dans la rue la Pérouse. Je restai assis à mon bureau. C'était ma première expérience de confrontation, et je ne savais pas trop comment me comporter, mais je n'avais guère d'autre choix que de décider ce qui s'imposait: je lui ordonnai de descendre immédiatement récupérer dans la rue jusqu'à la moindre feuille, ce qu'elle fit.

121

### Un personnel délicat à manier

*Émile Delavenay*

Je me trouvais à la tête des services des documents et publications, responsable du moral et du travail d'un nombreux personnel, le quart du personnel du siège, et bien davantage pendant les sessions de la Conférence générale dont nous assurions les services linguistiques et documentaires. Luther Evans me reprocha un jour de « ne pas assez consulter » dans ma gestion; je lui fis remarquer que je gérais un quart de son personnel sans jamais lui causer de soucis. J'avais je crois la confiance des traducteurs et rédacteurs, travailleurs intellectuels comme moi, et celle des éditeurs. [...] Dans la Division des langues dirigée par l'admirable Archie Lloyd puis à partir de 1956 par l'inébranlable Roger Barnes, les sections de traduction avaient pour chefs des personnalités marquantes. [...] Leur personnel était unique dans l'UNESCO pour sa proportion égale d'hommes et de femmes, conséquence du recrutement par concours.

Toute autre était la composition des divisions de l'imprimerie et de la vente. En plus des professionnels comme Souriau, Gomel, etc. et des correcteurs-préparateurs, issus des échelons supérieurs de l'industrie du livre, nous avions les dactylos des pools mais aussi les opérateurs des presses et des assembleuses, de l'adressographe et de l'emballage, etc. Ceux-là étaient parfois d'un maniement délicat. Quelqu'un me fit

un jour une profonde observation qui me permit de mieux les comprendre pour les intégrer dans le processus de production et améliorer les relations humaines: « N'oubliez jamais » me 'dit cet ami, « que vous avez affaire à des gens qui, au dehors, sont des « Messieurs » parce qu'ils sont « de l'UNESCO », mais qui en entrant ici et en mettant une blouse, redeviennent des ouvriers. » En partageant le plus possible leurs préoccupations et leurs joies, en ne laissant jamais passer une semaine sans une visite à tous les ateliers, j'espère avoir contribué à maintenir leur moral et leur fierté dans le travail accompli.

## BUREAUCRATIE CERTES, MAIS AVEC LE SOURIRE

122

### **Le « Service œcuménique » quotidien pour l'UNESCO** *original anglais*

#### **Prière**

Prions.

Seigneur, fais qu'en ce jour nous n'ayons pas de décision à prendre,  
Et qu'il ne nous incombe pas de responsabilités nouvelles,  
Mais que toutes nos actions tendent à susciter  
La création injustifiée de nouvelles Divisions, maintenant et pour l'éternité.  
Amen.

#### **Hymne**

Ô Toi, Seigneur, qui vois toute chose ici-bas,  
Permetts à tes serviteurs de travailler lentement,  
Laisse-les étudier en paix le Règlement  
Pour mieux s'y conformer jusqu'au jour de leur mort,  
Ô Seigneur, apprends-nous à faire plus de cas  
Des comités spéciaux que du simple bon sens.  
Imprime dans nos cœurs l'horreur des grands projets,  
Des problèmes qu'il faut éluder si possible.  
Lorsque le Tentateur cherche à nous stimuler,  
À nous communiquer l'esprit d'initiative,  
Ou quand, agissant seuls, nous voulons trop en faire,  
Réprime notre ardeur par une circulaire.  
Au milieu du tumulte et du fracas des guerres,  
Soutiens notre courage avec des formulaires.  
Ainsi tes serviteurs te seront-ils soumis  
Comme un troupeau, toujours, de parfaites brebis.  
Amen.

123

« Olimpos Oros » organisera un tremblement de terre  
*Edward M. Fournier d'Albe (original anglais)*

**Note n° 1, datée du 14 novembre 1968**

**Objet:** Voyages du Directeur général en 1969-1970

Olimpos Oros, l'Institut international pour l'amélioration des catastrophes naturelles doit organiser sous contrat avec l'UNESCO, en été 1969 dans la région Méditerranée, une démonstration de tremblement de terre et de raz-de-marée suivie, si possible, d'une éruption volcanique. La date et le lieu précis de l'événement seront déterminés en temps utile.

Étant donné l'importance de l'événement, j'estime que la présence du Directeur général serait tout à fait indiquée et que les États membres concernés en percevraient toute la signification.

E. M. Fournier d'Albe

**Note n° 2, datée du 19 novembre 1968**

**Objet:** Préparation d'un contrat

Suite à ma note du 14 novembre dernier, je vous prie de préparer un contrat sur la base des indications suivantes.

Nom du contractant: Institut international pour l'amélioration des catastrophes naturelles, Olimpos Oros, Grèce.

Article 1er: Le contractant organisera en été 1969 dans la région Méditerranée une démonstration de tremblement de terre et de raz-de-marée suivie, si possible, d'une éruption volcanique. La date et le lieu précis de l'événement seront déterminés après consultation de l'UNESCO.

Le contractant veillera à ce que la population de la région concernée soit dûment avertie de l'événement, notamment en diffusant à l'avance des instructions précises pour l'interprétation des présages.

En cas de succès de l'opération, l'UNESCO s'engage à publier un rapport détaillé qui mettra en pleine lumière le rôle joué par le contractant, et à promouvoir le respect des rites et des privilèges traditionnellement réservés aux divins membres de l'Institut.

Article 2: En cas de succès de l'opération, l'UNESCO offrira au contractant un trépied en acier inoxydable orné d'une inscription appropriée.

124

**Puisqu'ils sont si stupides**  
*Will Zachau (original anglais)*

En janvier 1977, nous avons reçu une directive qui exigeait que les Détails des activités du programme (PAD) précisent désormais le nombre de semaines nécessaires pour mener à bien les différentes activités. Nous avons généralement estimé qu'il était impossible de calculer ce nombre. J'ai donc décidé de montrer que la directive était impraticable, en la poussant au bout de sa logique. Dans une fausse note de service (note n° IM/19, datée du 18 janvier 1977), j'ai inventé une « Banque du temps » qui

devait gérer tout le temps consacré ou destiné aux activités de l'UNESCO. Le temps de travail non fourni serait rendu à la Banque; les unités qui auraient sous-estimé leurs besoins en semaines de main-d'œuvre demanderaient à la Banque des semaines supplémentaires; la Banque pourrait satisfaire leur demande en puisant dans sa réserve de semaines non utilisées. Pour que la satire soit évidente, j'ai opéré une distinction, dans ma note, entre les semaines de main-d'œuvre masculine et les semaines de main-d'œuvre féminine: j'ai demandé aux unités d'« indiquer le nombre de semaines-homme (s-h) et de semaines -femme (s-f) demandées ou non fournies, afin de faciliter la conservation du temps par sexe ». Pour que les choses soient encore plus claires, j'ai ajouté: « Par exemple, le directeur de division (de sexe masculin) qui voudrait une femme pour une semaine demanderait « 1 s-f ». » Je pensais que le dernier paragraphe achèverait de faire comprendre au lecteur qu'il s'agissait d'une plaisanterie, puisqu'il se lisait ainsi: « L'introduction de nouvelles unités de mesure – la minute-homme et la minute-femme – dans les PAD de 1978 permettra d'affiner encore le système et de maximiser les économies ». Peine perdue. Je n'ai tiré qu'un petit nombre de copies de ma note pour les distribuer à des amis; mais, sur l'ordre de son sous-directeur général, un secteur a entrepris de réviser les PAD conformément à mes « instructions ». J'ai pensé qu'il était temps de mettre fin à la plaisanterie. J'ai appelé le Directeur général adjoint, M. Fobes, et je lui ai tout avoué. Il m'a simplement félicité pour cette bonne blague et m'a dit: « Laissez-les continuer, puisqu'ils sont si stupides ».

125

## Recensement des animaux au Siège (original anglais)

### **Circulaire administrative n° 384, datée du 15 septembre 1967**

Distribution individuelle au Siège

Publiée en anglais seulement

**Objet:** Animaux de compagnie au Siège

1. On s'accordera généralement à reconnaître que la présence d'animaux de compagnie et notamment de chiens dans les bâtiments du Siège pendant le temps de travail peut être la cause d'accidents et une source de distraction.
2. Il y aurait des raisons d'imiter sur ce point la pratique de la plupart des autres organisations et d'interdire complètement les animaux de compagnie. Cependant, comme ces animaux sont tolérés depuis très longtemps à l'UNESCO, leur interdiction serait durement ressentie par un certain nombre d'employés.
3. Une certaine réglementation est néanmoins nécessaire. Les employés qui amènent aujourd'hui régulièrement des animaux de compagnie dans les bâtiments du Siège devront les inscrire à la Division des services généraux et présenter sur demande une attestation d'inscription. Après le 1er octobre 1967, aucun animal ne pourra plus être inscrit, et l'entrée de l'UNESCO sera interdite aux animaux non inscrits.

John E. Fobes,  
Sous-Directeur général pour l'administration

126

## L'UNESCO, Arche de Noé

*Yolaine Nouguier*

Pendant longtemps, on ne connut en guise d'animaux, à l'UNESCO, (en-dehors des cafards et des puces) que les deux bassets d'un très haut fonctionnaire britannique qui disposaient, à Kléber, d'un fauteuil club dans le bureau de leur maître, lequel, une fois à Fontenoy, les amenait gravement pisser sur le gazon entre midi et deux heures.

La situation ne s'aggrava pas avant les années soixante quand le Directeur général, Vittorino Veronese, s'avisait de créer un poste d'Attaché de presse et y nomma une gracieuse canadienne qui arpentaient les couloirs du Secrétariat avec, sur son bras, une minuscule chihuahua. La licence accordée, sciemment ou non, à cette charmante personne donna des idées à d'aucuns et l'on commença à voir des teckels, puis des caniches, des bergers allemands, des dogues et des dalmatiens (j'en oublie sans doute).

Il faut dire que vers cette époque, certains magazines que l'on n'appelait pas encore « people », avaient fait état de l'idée d'un grand patron de presse: permettre à ses collaborateurs de venir travailler avec leur compagnon à quatre pattes, dans le but « d'humaniser » les bureaux, étrange expression quand on y pense, s'agissant d'animaux. L'idée était donc dans l'air.

Mais on commença bientôt à s'en faire une autre (d'idée), des difficultés que Noé avait dû rencontrer dans son arche: Mary Richardson, dont le bureau était au sixième étage, avait un grand dogue et Lucienne Montano, au troisième, un non moins grand berger allemand. Un soir, Mary descendait avec son chien par le monte-charge quand celui-ci s'arrêta au troisième appelé par Lucienne. Le dogue, répondant à l'instinct de sa race qui est de défendre son territoire, sauta à la gorge du berger et il s'ensuivit un charivari d'aboiements féroces qui fit sortir de son bureau jusqu'au Directeur du personnel. Heureusement il y eut plus de bruit que de mal.

Au troisième étage précisément, trouvant les bureaux trop spacieux pour une seule personne, on avait imaginé d'en réunir deux et de construire à l'intérieur de cet espace une sorte de cage vitrée qui occupait un quart de la superficie totale et dans laquelle on enfermait l'administrateur du personnel, les trois autres quarts abritant trois secrétaires et assistantes. Lucienne Montano occupait la place près de la fenêtre et son chien Rex se couchait évidemment dans le passage, obligeant les visiteurs à se contorsionner pour éviter de lui marcher dessus. Si sa maîtresse s'absentait, il allait s'asseoir près de la porte pour attendre son retour. Lorsque des personnes étrangères au service entraient, Rex se levait, provoquant un haut-le corps chez le visiteur non prévenu.

Les nuisances commencèrent à alerter René Maheu qui avait succédé à V. Veronese; une circulaire administrative enjoignit à tous les propriétaires de chiens de les enregistrer, sous peine de leur voir refuser l'entrée. Patatras! Tous ceux qui gardaient jusqu'à leur animal à la maison se hâtèrent de le faire enregistrer, à tout hasard. Au bout

d'un certain temps, le DG déclara, toujours par voie de circulaire administrative, que l'UNESCO n'était pas un chenil. Dans la foulée, il interdit tout animal vivant dans les bureaux et les fonctionnaires durent se défaire également de leurs poissons, oiseaux, tortues, grenouilles et autres amphibiens.

Cela n'empêcha pas une fonctionnaire de venir au bureau, pendant des mois, avec, en guise de ceinture, un boa constrictor bien au chaud sous son pull-over. Heureusement, elle ne fit pas d'émule.

Les chats également posèrent un jour problème. Je ne fais pas allusion aux chatons, progéniture de sa célèbre chatte Suzy, que Lorna McPhee amenait régulièrement au bureau dans l'espoir de leur trouver un foyer et dont l'un déshonora un jour le courrier entrant, ayant été habitué à faire ses besoins dans un de ces bacs métalliques qui servaient de 'in'et 'out'et que Lorna avait introduit illégalement dans son appartement.

Pendant la construction de Miollis, des bâtiments provisoires avaient été installés sur la pelouse entre la sortie du garage et le jardin japonais. Ils étaient reliés par un passage couvert et posés, pour les isoler du sol, sur des parpaings (ou autre système, je ne suis pas spécialiste) entre lesquels les chats errants du quartier trouvèrent pratique de s'installer. Ils proliférèrent joyeusement. C'était un plaisir de voir les chatons batifoler quand on se rendait au bâtiment Saxe. Le revers de la médaille était qu'ils étaient très sauvages et que l'on ne pouvait les attraper et donc, ni les castrer ni les soigner. De plus, leurs déjections ainsi que les divers récipients contenant de la nourriture, pieusement déposés par les amis des bêtes, nombreux dans l'Organisation, finissaient par attirer la vermine. Après mainte négociation avec leurs défenseurs, on finit par faire une rafle et chats et chatons furent déportés à la campagne dans un paradis adapté, où il est à espérer qu'on fit ce qu'il fallait pour qu'ils cessent de se multiplier.

Tout était rentré dans l'ordre lorsqu'une cane sauvage atterrit un beau soir dans le patio près de la Salle IX et, trouvant le lieu à son goût, décida d'y élever sa petite famille. Elle se mit donc en devoir de pondre et de couvrir. Le résultat en fut une dizaine de canetons qui pataugèrent bientôt dans le bassin, à la grande joie des occupants des bureaux voisins qui se firent un plaisir de les nourrir. Tout se passa parfaitement bien : la couvée s'en-vola le moment venu. La mère décida l'année suivante de renouveler l'expérience qui avait si bien réussi et tout se passa encore le mieux du monde. Mais ce fut sa dernière couvée unesquienne car l'Administration, jugeant que l'espèce n'était pas en danger, prit bien soin de laisser le bassin à sec au moment critique.

Depuis lors, les seuls animaux que l'on peut voir, quoique furtivement, dans les bâtiments sont les souris. On dit qu'elles se nourrissent des miettes de biscuits que tout un chacun garde dans ses tiroirs mais je les soupçonne d'être attirées par les documents et archives, beaucoup plus dignes de souris fréquentant une Organisation éducative et culturelle. Si c'est bien le cas, elles pourront se multiplier à loisir : elles ne sont pas près de mourir de faim !

## LE SENS DE L'IMPROVISATION

---

127

### Avec un peu d'ingéniosité

*Alexis N. Vorontzoff*

Nous sommes encore avenue Kléber. Je viens d'apprendre qu'une réunion importante du Comité du Siège doit avoir lieu dans quelques jours dans l'une des plus belles salles du rez-de-chaussée de l'Hôtel Majestic.

Faut-il assurer la couverture filmée de cette réunion? La réponse est oui. Mais avec quel matériel? Nous avons une caméra, mais pas de matériel d'éclairage; achat impossible, aucun budget n'étant prévu. Location? Même réponse. Que faire? Prise de contact avec le photographe, qui ne dispose pas du matériel nécessaire non plus, il va travailler au flash. Je prends la décision de voir les ateliers électriques, menuiserie, téléphone, avec lesquels je suis en bons termes. La menuiserie accepte de me fabriquer des pieds de projecteurs en bois d'après un croquis sommaire. Les électriciens, dirigés par Gaston Delfosse, me fournissent des douilles pour lampes à ailettes que j'utilise dans mes appareils de projection 16 mm. et je dispose de lampes de rechange en quantité. Je me procure auprès d'un laboratoire cinématographique des boîtes de films en fer blanc destinées à recevoir de la pellicule 35 mm. en galette. Avec un peu d'ingéniosité et le concours de mes collègues du service téléphonique (Loulou Arnal, Marcel Avinin, Michel Lafosse) nous fabriquons 4 ou 5 projecteurs qui serviront de lumière d'appoint pour le tournage, en plus de la lumière extérieure et des lustres. Ce fut l'âge d'or pour la production directe, avec de nombreuses missions de tournage à travers le monde, une quarantaine d'États membres visités, des coproductions avec les Nations Unies, le Canada, la Hongrie, la Tchécoslovaquie, etc... et le séjour d'un célèbre réalisateur indien: Sukhdev, venu travailler dans nos murs...

128

### Beckett, dernier recours

*Émile Delavenay*

L'UNESCO avait réuni en 1949 un colloque international sur l'unité et la diversité des cultures, auquel participèrent des sommités littéraires du monde entier. Toutes les communications avaient été traduites en anglais et en français, et reproduites pour les besoins de cette réunion. Elles dormaient paisiblement dans des dossiers. Stimulé soudain par le Conseil exécutif, Jean Thomas, directeur de la Culture, décide de publier, vite et dans les deux langues. On dégote dans un recoin de son budget les fonds nécessaires à l'impression. Les textes sont remis aux éditeurs du Département des Publications, Geoffrey Dennis et Paul Leclerc, pour mise au point définitive. Dennis entre dans mon bureau texte en main, hochant la tête: « This will never do! ». Il me fait lire quelques passages d'un original anglais sur la notion de « Wen » en chinois, intitulé « The cultural essence of Chinese literature », signé par le professeur chinois

de Berkeley, Chen Shih Hsiang. Ce texte extrêmement intéressant est écrit dans un anglais peu compréhensible, souvent involontairement comique.

Nous tenons un conseil de guerre dans le bureau de Jean Thomas. Venet est présent, qui a jadis confié la traduction française de ce document à notre maître en Sorbonne Louis Cazamian. Le texte français, dit-il, est lumineux. Est-il possible de le faire retraduire en anglais? Mais nos traducteurs sont surchargés de travaux urgents.

Jean Jacques Mayoux qui dirige alors la division concernée a une inspiration: « Si Beckett voulait bien s'en charger? » Sam n'a pas le téléphone. On lui envoie un pneumatique à Levallois-Perret. Il n'est pas encore célèbre. Le voici dans mon bureau, tel ou presque que je l'ai connu à la rue d'Ulm dans notre vingt-quatrième année, costume gris-bleu et léger imperméable bleu marine sur le bras, ses beaux yeux gris d'acier pénétrants et bienveillants comme toujours. Accepterait-il pour deux cents dollars, de retraduire en anglais le texte de Cazamian, en respectant le plus possible l'original du Chinois? Sa seule condition est qu'on le laisse dicter sa traduction à une de nos dactylos.

Sa retraduction est parfaite, mais Jean Thomas, responsable du droit d'auteur, est saisi d'un scrupule. Pouvons-nous publier sous la signature du Chinois le texte ainsi remanié? On envoie une copie carbone à Berkeley et bientôt arrive un télégramme de Chen Shih Hsiang enchanté du résultat mais qui ignore avoir eu pour nègre un futur prix Nobel de littérature!

129

## Un matériel inadapté

*Emile Delavenay*

Enfermé dans un budget trop étroit, je ne pouvais même pas acheter des machines plus performantes que les quelques duplicateurs SAM et les quatre petites Multigraph dont nous disposions. Le Bureau de gestion tablait sur les prospectus annonçant que ces machines marchaient à 4000 tours minute. L'aimable Murray Chase ne tenait pas compte des temps de nettoyage, de mise en train, etc. ni des très faibles tirages, rendant ces performances impossibles. Ni du fait que le papier stocké dans des sous-sols peluchait sur les machines faute d'une hygrométrie appropriée. Je dois à Jaime Torrès-Bodet d'avoir compris ces problèmes au point de faire virer à mon budget d'achat de machines, à la fin de deux exercices budgétaires, les surplus que les Départements de la Culture et des Sciences sociales n'avaient pas su dépenser. C'est ainsi que je posai la première pierre de la grande expansion de l'imprimerie, qui put enfin s'accomplir dans l'aile Saxe de Fontenoy.

Et à ce propos rappelons que les architectes responsables du nouveau siège, sans consulter les services compétents, avaient tout d'abord situé l'imprimerie dans quelques bureaux du premier étage, loin des stocks de papier en sous-sol. Quand je leur demandai comment ils y feraient entrer les presses et les assembleuses dont nous

attendions la livraison, ils durent se rendre à l'évidence et sacrifièrent une partie de la salle des pas perdus de l'aile Saxe où nous avons pu loger une imprimerie en constante expansion. C'est alors que l'un des proches collaborateurs de Zehrfuss me confia: « Il n'y a pas de grands architectes; il n'y a que de grands clients. »

## L'EXALTATION DE PARTICIPER À UNE GRANDE ENTREPRISE

130

### **Une atmosphère enivrante** *Julian Behrstock (original anglais)*

Les documents de l'époque attestent que les délégués avaient des discussions passionnées, remarquables par la richesse du style et des idées, et par un esprit de compromis qui conduisait généralement à des prises de position unanimes sur les programmes de l'UNESCO. Au sein du petit secrétariat international nouvellement créé, les règles bureaucratiques et les distinctions hiérarchiques ont été balayées par la nécessité d'organiser avant tout rapidement les services indispensables pour mettre l'UNESCO en marche. L'atmosphère était enivrante au Siège de l'Organisation, qui pendant les 12 premières années de son existence a occupé l'ancien Hôtel Majestic, palais rococo situé près de la Place de l'Étoile, dont les salons dorés et les boudoirs tendus de tapisseries fournissaient un cadre original, étrange et stimulant au travail du contingent multinational.

131

### **L'enthousiasme qui nous animait** *Thérèse Grivet*

Je voudrais souligner l'enthousiasme qui nous animait, et je me souviens avec émotion de mon étonnement admiratif lorsque j'assistai pour la première fois à une conférence internationale en 1949. A cette époque, pas de machines à écrire électriques, pas de magnétophones, et je découvrais l'efficacité du personnel: la préparation des documents avant, pendant et après la réunion, l'assiduité et la compétence des procès-verbalistes, l'éloquence des interprètes (pas d'interprétation simultanée, elle était alors « consécutive » et si le discours de l'orateur n'était pas modifié pour l'essentiel, sa forme en était parfois embellie par ceux qui le transmettaient oralement ou par écrit.

132

### **Une pléiade d'hommes de talent** *Julian Behrstock (original anglais)*

L'Acte constitutif est toujours en vigueur. Ceux d'entre nous qui, présents depuis le début, se souviennent du travail admirable que nous avons accompli sous son égide, nourrissent l'espoir que l'UNESCO retrouvera un jour l'utilité qui l'a caractérisée pendant les premières années.

Le ton de ces jours alcyoniens a été donné par le premier Directeur général, Sir Julian Huxley, zoologiste, botaniste, écrivain et humaniste britannique d'une formidable érudition tempérée par un caractère exubérant et un esprit grivois. Huxley s'est entouré d'une pléiade d'hommes de talent spécialisés dans les différents domaines de compétence de l'UNESCO : pour l'éducation, le Suisse Jean Piaget, spécialiste de la psychologie de l'enfant et pédagogue de renom ; pour la science, le Français Pierre Auger, pionnier de la physique nucléaire ; pour les sciences sociales, le sociologue suédois Alva Myrdal, futur lauréat du Prix Nobel de la paix ; pour la culture, le brillant normilien Jean Thomas et l'écrivain chinois à succès Lin Yutang ; pour la communication, le talentueux producteur de cinéma canadien John Grierson et le journaliste des États-Unis Edmond Taylor, correspondant à l'étranger chevronné.

En outre, pendant les premières années, l'UNESCO a eu recours à différents titres à des personnalités aussi diverses qu'Indira Gandhi, Léon Blum, Léopold Sédar Senghor, Stephen Spender, Pablo Neruda et le poète des États-Unis Archibald MacLeish, qui est un des principaux rédacteurs de l'Acte constitutif de l'Organisation. Ces personnalités venues de pays, d'horizons idéologiques et de domaines d'activité très différents se sont réunies pour élever « les défenses de la paix » « dans l'esprit des hommes ».

133

### **Des délégués d'exception** *Jeanne Berkeley (original anglais)*

J'ai été envoyée à la première Conférence générale pour rédiger les procès-verbaux, parce que j'étais la seule sténo-dactylo qui fût assez rapide. C'était un privilège : Léon Blum présidait la Conférence, Picasso est venu avec une « délégation » d'Espagnols antifranquistes comme lui, et les délégations (au nombre d'environ 35, juste assez pour lancer officiellement l'UNESCO) étaient conduites par des hommes d'envergure - contrairement à ce qui se passe aujourd'hui, où le ministre apparaît, fait un discours, puis laisse le reste du travail à ses subalternes. Je me suis beaucoup amusée, et l'on m'a toujours invitée à déjeuner et à dîner !

## **UNE LEÇON D'HUMANITÉ**

134

### **L'éloquence d'un vieux sage** *Jean Sviadoc*

Le second grand conciliateur était Amadou Hampâté Bâ (Mali). Lorsqu'une situation était particulièrement tendue, il avait l'art de toucher les consciences par un adage, un conte dans lequel chacun des belligérants ou spectateurs neutres pouvait se reconnaître sans être nommé.

« Il n'y a pas de petite querelle, comme il n'y a pas de petit incendie », rappelait-il souvent.

Ainsi, à la fin des années soixante, au cours d'une séance particulièrement dramatique où était évoqué l'incendie de la Mosquée Al Aqsa à Jérusalem, il réussit à désamorcer la tension en comparant cette situation inextricable au nid de l'oiseau calamiteux. « L'oiseau calamiteux, disait-il, pond deux œufs dans son nid. Si par malheur on tombe sur ce nid et si on ne prend qu'un œuf, on perd sa mère; si on prend les deux, on perd son père; et si on n'en prend aucun, on meurt soi-même! » Et il enchaîna sur le conte de la « querelle des deux lézards », modeste querelle dont personne ne voulut s'occuper dans la maison mais dont les conséquences inattendues entraînèrent la mort de tous ceux qui s'en étaient désintéressés. Pour finir il en appela à la responsabilité de tous à l'égard des enfants, car, disait-il, « c'est un crime que de semer la haine dans le cœur des enfants ».

Ce jour-là, après son intervention, il y eut un long silence, le plus long que j'ai jamais entendu au Conseil. « Monsieur le Président, déclara l'orateur suivant, après ce que nous venons d'entendre, il est difficile de prendre la parole... »

135

### **Le sentiment d'une fraternité universelle**

*Richard Hoggart (original anglais)*

Alors que je me demandais si je devais ou non accepter le poste qui m'était proposé [Sous-Directeur général pour la culture], j'eus un déjeuner avec un Anglais qui avait passé une douzaine d'années à l'UNESCO. Il me dit: « Oui, allez-y mais pour quelques années seulement. Vous serez mis constamment à contribution, frustré et mis au défi de tous côtés, surtout si vous voulez absolument améliorer son efficacité. Mais vous ne serez plus le même après y être passé. » Il avait raison, même s'il n'est pas facile de dire ce que cette expérience m'a apporté et ce qu'elle a signifié. Parfois je revois des images, des images qui décrivent la misère des hommes, mais aussi leur endurance et leur courage partout dans le monde. [...] J'ai donc acquis – mais ici je dois avancer avec prudence parmi tous les clichés sur l'internationalisme – une conscience vraiment élargie de la réelle diversité des conditions de vie et en particulier des multiples capacités de résister et de rebondir dont les gens font preuve. C'est là, si du moins on peut l'isoler, que réside le fondement d'un universalisme authentique, le sentiment d'une fraternité universelle.

### **3.3**

## **UNE ACTION SYNDICALE SPÉCIFIQUE**

---

**T**out choix procède d'un dessin, se déduit d'hypothèses qu'il faut expliciter. Les textes qui sont cités dans le présent chapitre renvoient à des temps forts de la vie du personnel de l'UNESCO. Ils scandent les crises, les transformations, les adaptations que le personnel a connues. Ces périodes de passages d'une situation à une autre souvent ont été surmontées par le personnel. Dans ces cas le résultat en a été une cohésion accrue et une solidarité renforcée. Quelque fois ces périodes de mutation ont débouché sur des dissensions et des divisions. Dans l'ensemble, hormis quelques rares périodes d'accalmie, il a connu une forme d'effervescence au cours des soixante années d'existence de l'UNESCO. Un jour peut-être les historiens avanceront des raisons pour une enfance, une adolescence et une maturité turbulentes. Retenir des textes qui avaient le moins de caractère polémique a été le second critère qui a guidé la sélection des textes.

La lecture de milliers de pages pour sélectionner les textes dans ce chapitre révèle d'abord et avant tout la persistance des problèmes, qu'il s'agisse de: l'absence d'un système de carrière (qui a connu cependant de légers aménagements); la disparition progressive de la sécurité d'emploi; le fonctionnement opaque des mécanismes de recrutement; l'insuffisance de la formation et de l'information du personnel en activité; les tergiversations dans l'application des principes régissant la rémunération des fonctionnaires; etc. Ensuite, les textes pointent vers un refus de presque tous les chefs exécutifs de l'Organisation à vouloir, à pouvoir, accepter que le personnel puisse constituer un contre-pouvoir face à leurs prérogatives en matière de gestion du personnel. Faut-il qu'il en soit toujours ainsi? Peut-être pas dans l'acception moderne de la gestion du personnel qui ne tire pas sa légitimité du paternalisme et se fonde sur l'équilibre des forces dans le milieu professionnel.

Les prérogatives en question des chefs exécutifs sont sans commune mesure comparées à celles des dirigeants de n'importe quelle institution, par exemple du secteur public national ou privé. En général, plus ils avaient de leur pouvoir une conception dont l'exercice ne trouvait de limites que

**Les luttes qui ne brisent pas,  
rendent plus fort.**

*Proverbe arabe*

## INTRODUCTION

dans les sentences des instances juridictionnelles, moins ils acceptaient de tenir compte des revendications du personnel. Cette définition du pouvoir en matière de gestion du personnel n'est sans doute pas propre à l'UNESCO et elle se retrouve dans d'autres organisations du système des Nations Unies. Elle tire sa justification d'une représentation des fonctionnaires internationaux comme catégorie privilégiée qui devraient se contenter des droits qui lui sont octroyés.

Or, en matière de droits, le fonctionnaire international est mal loti, car il est soumis à un régime mixte, en partie statutaire et en partie contractuel. C'est sans doute le talon d'Achille du personnel. Des administrations successives, avec plus ou moins d'habiletés et d'heurs, se sont engouffrées dans cette brèche pour en tirer partie. Ici encore des historiens apprécieront le prix payé pour ce style de gestion. Souvenons-nous quand même ce que la mort d'Achille a coûté à Troie.

Les textes dans ce chapitre sont regroupés en quatre parties couvrant plus ou moins des décennies. C'est volontairement que ce découpage tente de suivre les mutations dans le personnel qui sont dictées par le monde extérieur. Ainsi, pour donner un exemple, que les années soixante voit massivement entrer en scène un personnel d'experts en poste hors siège, tient bien évidemment à l'entrée à l'UNESCO de nombreux pays nouvellement indépendants et qui adressent des demandes précises à l'Organisation.

Les événements, qui sont justes effleurés dans ce chapitre, mériteraient d'être analysés et approfondis, car en ce qui concerne aussi bien leurs causes que leurs conséquences pour le personnel de l'UNESCO l'histoire reste encore à écrire; et l'histoire est une quête de la vérité; et la vérité, avec le temps, apporte la sérénité.

## LES DÉBUTS ET LES ANNÉES CINQUANTE

Au cours des premières années, le personnel était surtout préoccupé par des questions très pratiques de logement à Paris et de restauration. Très rapidement, il s'est trouvé confronté à des contrats d'engagements de nature différente et de durée variée. Les années cinquante ont été marquées pour le personnel par sa division en deux catégories décidée à la Conférence générale de 1950 à Florence. L'une des catégories, dite « de service et de bureau », regroupe essentiellement les secrétaires, les commis, les techniciens, etc. Les salaires de cette catégorie sont calculés selon le principe de Fleming, à savoir les meilleures conditions d'emploi dans le pays hôte, en l'occurrence, pour le personnel travaillant au siège de l'UNESCO à Paris, la France. L'autre catégorie, dite « du cadre organique et de rang supérieur », comprend les fonctionnaires recrutés pour exécuter le programme, les spécialistes, les responsables du budget et de la gestion financière et des ressources humaines, etc. ainsi que les hauts fonctionnaires de l'Organisation. Les salaires de cette catégorie du personnel sont calculés selon le principe de Noblemaire, à savoir depuis 1945 ceux qui sont pratiqués par la fonction publique américaine, ajustés par rapport au niveau de vie du pays d'affectation du fonctionnaire. Ces principes, instaurés en 1920 par la Société des Nations, furent entérinés par l'Assemblée générale des Nations Unies afin d'attirer vers les organisations internationales le personnel le plus qualifié. Cette division du personnel en deux catégories a conduit certains fonctionnaires à tenter de créer deux corps distincts de représentants du personnel : chacun défendant les intérêts du personnel qu'il représenterait. Cette démarche a été suivie par le personnel d'autres institutions spécialisées du système des Nations Unies, par exemple de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), à Rome. Le personnel de l'UNESCO s'y est opposé et longtemps a réussi à maintenir son unité.

Au cours de cette période le personnel a dû affronter la direction générale sur un autre front, celui du licenciement des collègues américains confrontés à la « chasse aux sorcières ». Ce chapitre fait surtout état de l'action du personnel et de ses représentants. (Voir aussi I.2 Les dilemmes du fonctionnaire international).

136

### Les premiers contrats : des conditions à préciser *Henning Ravnholt*

Le vendredi 28 février [1947], l'Association du personnel a tenu une réunion convoquée d'urgence afin de permettre aux membres du Secrétariat d'exposer leurs inquiétudes touchant les nouvelles conditions d'engagement mentionnées aux termes de leurs contrats. [...] Cette réunion a principalement pour but d'éclaircir les deux points suivants relatifs aux lettres d'engagement :

- a) Les engagements pour 3 mois ne font pas mention de la durée fixée pour le préavis ;
- b) Tous les contrats comportent une clause stipulant que les conditions en seront modifiées après le 1er avril, une fois le classement des postes terminé.

[...] Le document intitulé « Réglementation des engagements » expose les divers avantages accordés aux membres du Secrétariat. [II] traite de l'indemnité pour résiliation de contrat ; les lettres d'engagement font mention de l'indemnité de résiliation

[...]. La modification des conditions d'engagement a été signalée [à l'Administration] le matin même par l'Association du personnel. L'Administration aura à s'occuper; d'ici le 1er avril, d'indiquer de façon précise, aux personnes dont le contrat restera en vigueur, le poste et le traitement qui leur sont attribués. Le Dr Laves [représentant de l'Administration] pense que lui-même aurait réagi comme les membres du Secrétariat s'il avait été à leur place. Il est évident que l'on ne peut demander à quelqu'un de signer un contrat qui l'engage à accepter des conditions non formulées.

[...] Ces engagements [de durée indéterminée] sont considérés comme permanents [...] et donnent droit aux avantages accordés aux membres permanents du Secrétariat. [...] Il est stipulé dans ces contrats que l'intéressé fera un stage qui ne pourra être inférieur à six mois et que lesdits contrats seront revus tous les cinq ans [...].

137

### **Mercure, montre-il le chemin des Enfers?**

*William Farr*

La question des contrats est à l'ordre du jour [avril 1948] et Mercure [le bulletin de l'Association du personnel] se demande, lui aussi, quel genre de contrat il va se voir offrir. Il s'inquiète, et pour cause, car il n'ignore point que ses services n'ont pas toujours été jugés des plus satisfaisants. C'est ainsi que, l'autre jour, un savant lettré lui a susurré que les anciens Athéniens qualifiaient de « Mercure » le premier criminel qu'on livrait au supplice quand on devait en exécuter plusieurs, sous le prétexte qu'il montrait aux autres le chemin des Enfers. Inutile de dire que Mercure n'a pas trouvé la plaisanterie à son goût, car elle semble symptomatique du désir qu'ont certains de le voir choisir comme première victime des exécutions capitales dont on menace le Secrétariat.

138

### **De l'utilité des contrepouvoirs**

*William Farr*

[...] Lors de la dernière Conférence générale [1947], le chef de la délégation des États-Unis d'Amérique adjurait ses collègues « de penser avant tout au bien de l'UNESCO et aux espoirs qu'elle a fait naître chez les peuples du monde » et il leur demandait « d'étudier l'activité de l'UNESCO d'un point de vue constructif, et pourtant critique ». Ce n'est pas par hasard que ces paroles faisaient écho, à près d'un an de distance, à celles que prononçait le Dr Huxley à l'Assemblée constitutive de notre Association du personnel lorsqu'il saluait en celle-ci « le moyen de critique constructive » dont avait besoin le Secrétariat tant pour sa vie de tous les jours que pour l'accomplissement de sa lourde tâche. Il n'est personne en effet pour affirmer de bonne foi que tout est parfait dans les décisions que peuvent prendre la Conférence générale et ce qu'il est convenu d'appeler l'Administration [...].

139

**Le « schisme » de Florence***Michel Prévost*

Le Directeur général, [Jaime Torres Bodet] accepta de nous recevoir pour être informé des vœux de l'Assemblée. [D'après le contexte, la rencontre avec le Directeur général a dû se situer au début de l'année 1950 étant donné que la Conférence générale de l'UNESCO se tint à Florence en mai 1950.] Au Dieu mexicain massif et grave s'opposa notre Présidente, [Pat Longley] presque aussi massive, discrète, et qui pour une fois, avait renoncé à la cigarette qui lui pendait continuellement au coin de la bouche. Nous mîmes le Directeur général en garde : le personnel était entièrement opposé aux « meilleurs taux locaux ». S'il craignait dans l'immédiat une baisse de son niveau de vie, il craignait encore plus qu'il en résulte à long terme une cassure du Secrétariat, des difficultés de plus en plus grandes pour changer de catégorie – en particulier pour les fonctionnaires français et anglais, puisque désormais seule la catégorie professionnelle serait soumise à la « répartition géographique » – un gaspillage de capacités et la perte de l'esprit d'équipe qui prévalait alors.

Pour sa part, le Directeur général ne pouvait déroger à un principe [de Fleming] que toutes les organisations du système des Nations Unies appliquaient déjà ou se préparaient à appliquer. En revanche, il étudierait avec intérêt toute proposition de l'Association quant à ses modalités d'application et aux mesures transitoires dont pourraient bénéficier les membres du personnel déjà recrutés.

[...] Je participai aux travaux d'une commission interne de l'UNESCO, créée pour revoir l'ensemble des critères de classement du personnel et le répartir selon les nouvelles catégories des « professionnels » et des « services généraux ». En effet, parmi les concessions obtenues du Directeur général, figurait l'assurance que l'Association participerait à ce travail de reclassement et que des voies d'appel seraient ouvertes aux membres du personnel qui s'estimeraient mal classés. [...] Le rituel fut vite établi. Nous disposions d'un dossier comportant les notes professionnelles de chaque agent, une description de son poste, et une recommandation de son chef. Nous pouvions interroger qui nous voulions avant de délibérer. Les représentants de l'Association participaient aux interviews et à la délibération, mais n'auraient pas voté en cas de désaccord.

140

**Une scission évitée à Paris***Alain Gille*

[...] C'était à « Kléber », sous Luther Evans. L'atmosphère était pesante. Pendant plusieurs semaines, à l'occasion de l'élection du Comité exécutif de l'Association du personnel, un groupe s'était formé, faisant campagne pour que l'Association se divise en deux, l'une, pour les « professionnels et cadres supérieurs » l'autre pour « les services généraux ». Cela revenait à entériner la décision honnie de la Conférence générale tenue à Florence qui, pour des raisons d'« économies », avait, comme on

s'en souviendra, divisé le personnel en deux grands groupes, décision contre laquelle l'Association du personnel s'est toujours élevée. L'adage « diviser pour régner » résonnait aux oreilles de nombre d'entre nous. D'autre part, la notion de fonction publique internationale, dont nous sentions être les pionniers, commençait à prendre corps. La Fédération internationale des associations de fonctionnaires internationaux (FICSA) venait d'être créée à l'issue d'un processus dans lequel l'Association du personnel de l'UNESCO avait joué un rôle de premier plan [grâce à Pierre Henquet] et notre souci majeur était d'en préserver l'unité. C'est le groupe unitaire, mené par Pierre Henquet, qui l'avait finalement emporté [le 28 janvier 1955], le groupe dissident mené par W. D. Hall assisté, notamment de R. Barnes [qui deviendra ultérieurement Directeur du Bureau du personnel de l'UNESCO et ensuite Secrétaire exécutif de la Commission de la fonction publique internationale des Nations Unies] et de W. Welling, ayant été défait.

141

### Ajustement des salaires

*Michel Prévost*

Non seulement la Conférence générale de Florence avait-elle, dès 1950, mit fin à l'unité du Secrétariat, mais aucune des dispositions prises à l'époque, ne prévoyait de mécanisme permettant aux traitements de cette catégorie d'évoluer entre deux sessions. Le résultat des enquêtes comparatives avec les traitements de la région parisienne, dont les règles manquaient encore de rigueur, était soumis à la Conférence générale qui décidait d'un nouveau barème.

L'Association avait bien obtenu des mesures intérimaires qui avaient permis à tous ceux qui bénéficiaient d'un contrat avant la Conférence de Florence de conserver leur traitement: une prime spéciale permettait de combler la différence entre le barème d'avant Florence et les nouveaux traitements.

Cependant, le taux d'inflation en France étant à l'époque voisin de, ou supérieur à, dix pour cent par an, l'écart entre traitements « pré-Florence » et « post-Florence » fut vite comblé, et la chute de niveau de vie qui résulta de cette évolution se fit de plus en plus sentir. L'Administration restait indifférente à cette situation, et le personnel se vit refuser tout ajustement même au bout de dix-huit mois de stagnation. La tension montait: certains parlaient de se mettre en grève...

À l'époque, jamais le système des Nations Unies (ni la Société des Nations qui l'avait précédée) n'avait connu de grève. Nous n'étions pas même certains d'en avoir le droit même si nous pouvions nous appuyer sur les décisions de l'OIT qui garantissait ce droit à tous les travailleurs.

Je me souviendrai toujours de cette fin de journée où Luther Evans réunit le personnel [en 1958] pour lui dire qu'il n'avait rien à espérer et qu'il n'avait qu'à s'incliner. Il interrompit même son discours (prononcé en anglais) pour s'écrier en français: « La

grève, c'est la démission ». [Des déclarations analogues seront également formulées par certains de ses successeurs.] Les huées furent telles qu'il dut quitter la tribune pour être immédiatement remplacé par Martin Ennals qui, aux applaudissements de tous, promit que le Comité exécutif prendrait dès le lendemain contact non seulement avec le Directeur général mais aussi avec M. Vittorino Veronese, le Président du Conseil exécutif, pour chercher des solutions au problème. Veronese se montrait un excellent médiateur. Sensible aux difficultés du personnel, il convainquit le Directeur général de chercher à la crise qui venait de s'ouvrir une solution immédiate, tout en préparant à l'attention de la prochaine session de la Conférence générale, un mode d'ajustements des traitements qui puisse être appliqué entre deux sessions. Accepté l'année suivante, ce système continue à fonctionner dans ses grandes lignes. [Vittorino Veronese devint Directeur général à la fin de l'année 1958].

142

### **Unis face à la chasse aux sorcières**

*Alain Gille*

L'un des sujets brûlants que le nouveau Comité avait eu à traiter était celui des « sept Américains ». Le Maccarthysme faisait alors rage aux États-Unis et l'inquisition venait de s'étendre au système des Nations Unies. Cédant aux pressions de l'administration américaine, [...] Luther Evans, avait le mois précédent suspendu sept de nos collègues américains. Comble de l'ironie, cette décision était intervenue le 10 décembre 1954, Journée des droits de l'homme!

[...] Étant donné l'importance de l'événement, le Comité exécutif avait demandé audience au Directeur général qui le reçut le 23 février 1955. [...] Luther Evans avait sa mine renfrognée de bulldog qui, m'avait-il semblé, ne laissait rien augurer de bon. [...] Dans mon coin, je regardais la fenêtre qui donnait sur l'avenue Kléber en attendant que les hostilités commencent. Mon rôle de Trésorier était, en l'occurrence, purement figuratif. Il devait devenir, plus tard, primordial lorsque le Directeur général, toujours sous la pression de l'Administration américaine, décida de supprimer leur salaire à nos collègues américains qu'il avait suspendus deux mois plus tôt. Écœuré par cette décision qu'il jugeait indigne, le Conseil de l'Association proposa alors que chaque membre du personnel donne un certain pourcentage de son salaire afin de constituer un fonds qui permette à nos collègues américains de survivre en attendant le résultat des recours engagés auprès des juridictions compétentes. C'est donc à moi que revint la responsabilité de « passer le chapeau » à la fin du mois, tant que dura « l'affaire », et c'est ainsi qu'un jour je vis atterrir sur mon bureau une enveloppe sans indication d'origine; j'y découvris un chèque de voyage de vingt dollars signé... Luther Evans.

[Le 20 décembre 1954, une Assemblée générale du personnel décidait de créer un Fonds d'aide spécial pour aider les sept collègues américains à faire face aux dépenses qu'exigerait leur défense, notamment devant le Tribunal administratif de l'OIT. Une somme de 422 000 francs français (anciens) fut collectée en quelques semaines.]

Mais revenons à l'audience du 23 février. Tout en regardant par la fenêtre, j'avais remarqué un trou rond d'environ un centimètre de diamètre dans le bas de la vitre de droite. La présence de ce trou me laissait perplexe. Comme le silence commençait à peser, Martin Ennals qui avait, lui aussi, remarqué le trou, se tourna vers Luther Evans et, pointant du doigt le trou, lança : « Sir, have you been shot? » tant la forme du trou ressemblait à un impact de balle.

Je ne me souviens pas ce que fut la réponse du Directeur général à cette question, ni même s'il y en eut une, tant, dans le contexte de notre visite, celle-ci pouvait paraître incongrue. Mais ce dont je me souviens, c'est que le but recherché fut atteint. Le dialogue ou plutôt l'empoignade démarra furieusement. Le visage du Directeur général s'était empourpré et sa voix, naturellement forte (tous les anciens se souviendront de ces éclats de rire homériques qui retentissaient dans le bar où il venait régulièrement prendre l'apéritif avec un certain nombre d'habitues), avait grimpé de plusieurs tons.

143

### **Les retombées du Maccarthysme : l'avis de la Cour internationale de justice**

*Pierre Henquet*

[...] On en est maintenant au stade final du procès auquel a donné lieu le non renouvellement des quatre contrats en question. L'affaire ayant été portée successivement devant trois degrés de juridiction et la Cour internationale de justice constituant en l'occurrence la plus haute instance, on ne peut plus aujourd'hui mettre en doute le caractère illicite des motifs pour lesquels lesdits contrats n'ont pas été renouvelés. Désormais à l'abri de tout reproche, les quatre fonctionnaires en question attendent donc avec confiance que l'UNESCO statue sur leur sort. L'avis de la Cour internationale de justice ayant force obligatoire, le Conseil exécutif [45e session, 1956] se trouve maintenant juridiquement tenu d'assurer l'exécution du jugement rendu par le Tribunal administratif de l'OIT.

Or, ce jugement laisse au Directeur général le choix entre deux solutions, dont la première consisterait à réintégrer les fonctionnaires en question, et la seconde à leur payer des indemnités d'un montant déterminé. Toutefois, le Tribunal administratif a jugé bon de proposer la seconde de ces deux solutions ; mais il a en même temps recommandé que cette solution ne soit adoptée qu'au cas où il serait jugé impossible ou inopportun de s'en tenir à la première, celle de la réintégration des fonctionnaires licenciés.

Or, il n'y a aucune impossibilité à une telle réintégration. Toute la question est donc de savoir si elle serait ou non inopportune. Du fait qu'il s'agit là d'un problème plutôt politique que juridique, l'Association du personnel est mal placée pour en juger : [...] Je me refuse à croire qu'une Organisation comme l'UNESCO puisse juger inopportune la meilleure mesure qu'il lui soit, à l'heure actuelle, possible de prendre pour témoigner du désir qu'elle a de respecter – dans l'esprit comme dans la lettre – les décisions de justice.

L'adoption de la seconde solution – celle qui consisterait à payer des indemnités – satisferait peut-être aux exigences de légalité; elle permettrait peut-être de remédier dans une certaine mesure au préjudice matériel dont ont souffert les intéressés; mais elle ne saurait réparer le préjudice moral qui leur a été causé. Elle serait contraire aux principes mêmes de l'UNESCO, qui s'est donné pour mission de veiller partout au respect de la justice, de la loi et des droits de l'homme.

144

### **Le Directeur général ne suit pas l'avis du Tribunal Administratif** *Martin Ennals*

Malgré les appels de l'opinion publique, les résolutions de la Ligue française des droits de l'homme et du National Peace Council, la Conférence générale n'a pas pris connaissance de l'Avis consultatif rendu par la Cour internationale de justice de La Haye, le 23 octobre dernier [1956].

Le Conseil exécutif a, seul, lors de sa 45<sup>e</sup> session, discuté des conséquences des décisions de La Haye [...] et entendu le représentant de l'Association du personnel. Un certain nombre de membres du Conseil ont déploré la perte de prestige subie par l'Organisation dans l'affaire des fonctionnaires américains du Secrétariat, mais se sont réjouis de constater « qu'il existait encore des juges à Berlin ».

[...] Cependant, le Directeur général, [...] a maintenu sa conviction que le Tribunal administratif avait outrepassé ses pouvoirs en rendant son arrêt et que, par conséquent, il continuerait d'exercer à l'avenir son pouvoir discrétionnaire de refuser de renouveler un engagement. Le Directeur général a ajouté que si sa position à l'égard du maintien de son pouvoir discrétionnaire ne rencontrait pas l'agrément du Conseil exécutif, il serait amené « à demander à la Conférence générale de modifier le Statut du personnel, de telle sorte que le non renouvellement de contrats ne puisse pas faire l'objet d'un appel au-delà du Conseil d'appel de l'Organisation ». Le Directeur général attachait sans doute une grande importance à cette déclaration puisqu'il la commençait en ces termes: « Je demande au Conseil d'accepter cette déclaration. S'il ne le fait pas, il me semble évident qu'il doit demander ma démission ».

A la suite de cette intervention, le Conseil exécutif [1957] décida, par 9 voix contre 0 et 8 abstentions, d'approuver le paiement des indemnités ordonnées par le Tribunal administratif, tel que le Directeur général le demandait.

145

### **Après la bataille: les positions de la direction générale et du personnel** *Michel Prévost*

En 1958, lors de son discours d'adieu au personnel, Luther Evans jugea bon de répéter une dernière fois qu'il ne regrettait pas d'avoir licencié nos collègues. Martin Ennals, alors

Président de l'Association du Personnel, dut dans sa réponse, réaffirmer le principe d'indépendance de la fonction publique internationale qui avait guidé notre action.

Cette épreuve ne fut pas entièrement négative. Dans le combat qu'elle mena pour la défense de nos sept collègues, l'Association du personnel se fit le champion, vis-à-vis de l'administration, mais également parmi ses membres, des principes sur lesquels se fonde le caractère international de notre mission; elle prôna les attitudes qui découlent de ce principe et s'en fit la gardienne jalouse, à tel point que, quand d'autres États, inspirés peut-être par l'exemple des États-Unis d'Amérique, prétendirent dicter au Directeur général, sa conduite en matière d'emploi, ils se virent chaque fois opposer une résistance énergique.

146

### Questionnaire pour une enquête menée en 1958

#### *Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO*

Cinq questions sur la fonction publique internationale:

Quelle que soit l'opinion que l'on se forme sur le rôle imparti aux organisations internationales dans le monde, où se trouvent coexister paradoxalement de profondes et authentiques aspirations à l'universalisation du cadre de la vie sociale et des sentiments nationalistes exacerbés, voire même – dans une conception de l'évolution historique – anachroniques, il n'est pas douteux que ces organisations sont entrées dans une période de développement irréversible.

1. Considérez-vous que pour mener à bien les tâches de plus en plus nombreuses et complexes qui leur incombent, les organisations internationales doivent disposer d'un secrétariat indépendant et à l'abri de toute pression politique nationale?
2. Considérez-vous que l'on puisse parler d'une fonction publique internationale? Sinon, estimez-vous que la construction progressive d'une telle fonction avec des règles imitées des fonctions publiques nationales soit un processus souhaitable?
3. Quelles sont, à votre avis, les servitudes particulières de la fonction publique internationale?
4. Comment, peut-on, selon vous, assurer la constitution d'une fonction publique internationale sans courir le risque de créer un véritable mandarinat?
5. Comment peut-on concilier, enfin, le critère de la compétence et de l'efficacité et celui, parfois divergent, de la répartition géographique dans le recrutement des fonctionnaires internationaux?

## LES ANNÉES SOIXANTE

Dans les années soixante, la sécurité d'emploi est menacée car l'attribution des contrats de durée indéterminée fléchit pour le personnel appartenant au cadre organique et de direction. Les rangs du personnel grossissent considérablement (ainsi que le budget de l'Organisation), surtout par des experts qui sont affectés à des postes hors siège. Il s'agit d'un corps de fonctionnaires fragile, car les dispositions qui régissent le personnel ne lui sont pas appliquées intégralement: affiliation à la Caisse d'assurance-maladie; intégration au Siège à la fin d'un projet sur le terrain; etc. Le personnel prend conscience que l'Organisation fait appel aux services de personnes qui ne bénéficient pas des mêmes droits que lui.

147

### Liberté syndicale: liberté de réunion et d'association

*Michel Prévost*

Il y a lieu de noter que traditionnellement, les assemblées du personnel se tiennent à 17 heures, en accord avec l'administration. Décider, sans consultation, de convoquer l'assemblée durant les heures de travail traduisait déjà, selon notre tradition, un premier défi à René Maheu. Il décida – je ne sais sur quels conseils – de faire front. Quand les membres de l'Association se présentèrent devant la cafétéria, ce fut pour trouver la salle cadenassée. Quand la porte eut cédé aux efforts des serruriers du Secrétariat, tous membres actifs de l'Association, et que nous nous retrouvâmes dans la salle, ce fut pour apprendre que le Directeur général par intérim avait convoqué dans son bureau le Comité exécutif et l'y retenait. Sans se démonter, les membres de l'Assemblée élurent un « Bureau provisoire » constitué des anciens présidents de l'Association et c'est ce Bureau qui mit aux voix une motion décidant de faire grève pendant trois heures, le lendemain matin [25 juillet 1962].

Nous venions de franchir là un pas important. Le Statut et le Règlement du Personnel étaient muets sur la question des arrêts de travail décidés pour appuyer des revendications. La législation internationale adoptée par l'Organisation internationale du travail (OIT) garantissait évidemment le droit de grève, mais nul n'était certain que cette législation s'appliquait aux secrétariats internationaux. En dépit de ce doute, il y eut peu d'hésitation et la grève fut décidée au moment où le Comité exécutif, libéré par Maheu qui se rendait alors compte que sa manœuvre avait échoué, venait nous rejoindre pour mettre au point les modalités d'exécution de notre mouvement.

148

### La sécurité d'emploi

*Michel Prévost*

Un changement s'était opéré en matière de contrats. Lors de sa présidence, Philippe Roux [Président en 1956] avait obtenu que de nombreux membres du cadre organique (la catégorie des professionnels), jusqu'alors titulaires de contrats de durée déterminée, reçoivent des contrats de durée « indéterminée » auxquels il ne pouvait être mis fin qu'en cas de faute grave ou de suppression de poste, et moyennant des

indemnités adéquates. Les titulaires de contrats de durée déterminée pouvaient, eux, être licenciés « sans préavis ni indemnité » à l'expiration de leur contrat.

Cette amélioration de la sécurité d'emploi ne plaisait guère à Maheu qui estimait sans doute qu'un personnel en situation précaire serait mieux « à sa botte ». Les octrois de contrats « indéterminés » devaient se raréfier de plus en plus, tout au long de son règne. Apprenant un jour que six titulaires de contrats de deux ans s'étaient vus notifier le non renouvellement de leur engagement quelques jours seulement avant qu'il expire, je publiai dans *Opinion* – le bulletin de l'Association du personnel – une protestation véhémement. Quelques jours après sa parution, j'étais convoqué par le Directeur général [...]. « J'ai lu votre éditorial: je l'ai fait vérifier. Vous avez entièrement raison. Et maintenant il ne me reste plus qu'à prolonger de six mois ces engagements ».

Lors d'une de nos réunions, Maheu m'interpella: « Je ne puis pas même me débarrasser d'un fonctionnaire qui fait mal son travail; l'Association le défend trop bien ». « Monsieur le Directeur général, répondis-je, l'Association sait trop bien les difficultés causées à leurs collègues par les mauvais travailleurs et ne s'opposera jamais à ce que l'un d'entre eux soit licencié, mais à deux conditions: que ce licenciement soit effectué selon des procédures correctes, et que les raisons en soient clairement données ».

149

### « Rome n'est plus dans Rome », Siège et hors Siège

*Witold Zyss*

« Il m'apparaît de plus en plus nettement que c'est davantage sur le terrain qu'au siège que se manifeste la réalité active de l'UNESCO. Au point que si quelqu'un demandait à voir ce que fait l'UNESCO, je lui conseillerais maintenant... de se rendre dans certains pays hors du siège plutôt que d'assister à des réunions ici ou de lire des documents, si intéressants soient-ils. » C'est en ces termes que le Directeur général [René Maheu], dans le rapport oral sur les activités de l'Organisation qu'il a présenté au Conseil exécutif le 26 avril 1965, a caractérisé la profonde mutation qu'a connue l'UNESCO pendant ces dernières années. L'UNESCO n'est plus enfermée dans les bâtiments de la place de Fontenoy – devenus si étroits malgré des adjonctions successives – elle est présente partout, dans l'immense majorité de ses 119 États membres, et ceux qui assurent cette présence, ce sont nos collègues hors siège, les gens du Field, que nous persistons à affubler du titre d'« experts » et dont chacun pourrait aujourd'hui dire légitimement, en pensant à l'UNESCO: « Rome n'est plus dans Rome, elle est toute où je suis ».

L'Association du personnel ne pouvait pas demeurer à l'écart de ce mouvement. S'il est vrai qu'il y a quelques années encore on pouvait compter sur les doigts de la main les membres du personnel hors siège ayant adhéré à l'Association et que cette dernière n'était conçue qu'en fonction du personnel au siège, des changements profonds sont intervenus au cours de la période récente. Tout d'abord, une campagne énergique

en faveur de l'adhésion des « experts » a rencontré un écho favorable par ces derniers et a donné des résultats très satisfaisants. Près de 300 de nos collègues du Field font actuellement partie de l'Association, et de nouvelles adhésions sont enregistrées continuellement. Certes, c'est peu si l'on songe qu'au 30 juin 1965, 973 membres du Secrétariat étaient affectés à des postes hors siège (dont 784 du cadre organique, soit un chiffre supérieur à celui des fonctionnaires de cette catégorie au siège et 189 du cadre de service et de bureau), mais on mesure le chemin parcouru si l'on compare ce chiffre avec celui d'il y a deux ans, qui ne dépassait guère une quinzaine.

[...] La profonde mutation qu'a connue le Secrétariat au cours des récentes années n'est pas sans poser des problèmes importants, souvent difficiles à résoudre, dans les domaines qui intéressent directement le personnel. L'Administration s'en préoccupe; les organes de coordination du système des Nations Unies les étudient activement. L'Association du Personnel suit de près l'étude de ces problèmes et est régulièrement consultée par l'Administration à leur sujet.

Le système actuel des traitements, indemnités et avantages connexes (retraites, congés, assurances) qui, dans la plupart de ses éléments, est commun aux Nations Unies et aux institutions spécialisées, a été conçu à l'époque où la quasi-totalité du personnel international était concentrée dans quelques villes d'Europe et d'Amérique du Nord. Sans doute, de nombreuses modifications y ont été apportées au cours de la période récente, qui ont sensiblement amélioré la situation du personnel hors siège. Mentionnons, à titre d'exemple, l'admission des experts et des membres de leurs familles à la Caisse d'assurance-maladie. Mais beaucoup reste à faire. Sans même parler du niveau général des traitements, qui apparaît de plus insuffisant, comme peuvent en témoigner tous les fonctionnaires chargés du recrutement, il y a tout le système d'indemnités et d'allocations qui ne semble pas tenir suffisamment compte des difficultés d'existence dans certains pays. Le régime des congés mérite d'être sérieusement repensé, tant en ce qui concerne leur durée que la périodicité des « congés dans les foyers ». Il y a le problème du logement, pour lequel nous offrons généralement des facilités très inférieures à celles que prévoient la plupart des programmes bilatéraux.

L'expansion du programme hors siège pose aussi des problèmes dans un tout autre ordre d'idées. Une véritable intégration des deux personnels, celui du siège et celui du Field, est loin d'être faite, et il ne faut pas sous-estimer ces difficultés. Le principe d'une rotation entre le siège et le Field est maintenant acquis, et le Directeur général a souligné à maintes reprises l'importance qu'il y attache. L'Association du personnel est entièrement favorable à cette idée, qui d'ailleurs entre progressivement dans les mœurs. De plus en plus nombreux sont les postes au siège confiés à d'anciens « experts », comme sont de plus en plus nombreux ceux de nos collègues qui, après avoir fait leurs preuves au siège, sont envoyés sur le terrain. Toutefois, tout se fait sur la base de décisions individuelles qui obéissent plus souvent à la loi du hasard qu'à un plan conscient et pré-établi. Aucune règle précise, en particulier, ne semble régler le sort des fonctionnaires, dont le nombre augmente sans cesse, qui, après avoir com-

menché leur carrière au siège, sont envoyés pour quelques années sur le terrain pour revenir ensuite au siège.

Nous n'ignorons pas toute la complexité de ce problème. Les exigences du travail du Secrétariat au siège et du programme sur le terrain ne sont pas toujours les mêmes. [...] Un courant d'échanges régulier entre le siège et le Field ne peut être que profitable à l'Organisation comme au personnel, en permettant à chacun d'enrichir son expérience et de varier ses intérêts. Mais un tel courant nécessite un effort de réflexion et de planification si l'on désire qu'il porte tous ses fruits. Depuis longtemps l'Association du personnel s'attache à faire admettre le principe d'une carrière régulière et planifiée pour tous les membres du personnel. Nous pensons que c'est à l'intérieur d'un système de carrière que le problème évoqué ci-dessus doit trouver sa solution. Dans un tel système, le service hors siège sera considéré comme une étape logique, voire nécessaire, dans le déroulement normal d'une carrière.

150

### Les balayeurs sont des hommes et des femmes

*Jeanne Hersch*

Entre six et sept, ceux qui remplissent les corbeilles à papier pendant toute la journée s'en vont. Arrivent alors ceux qui les vident. Grâce à la merveilleuse cécité qui a toujours permis aux civilisations d'ignorer leurs victimes, les "diurnes" peuvent ne jamais voir les "nocturnes".

Il arrive pourtant que, se retournant vers la salle du Conseil exécutif alors qu'il s'achemine vers l'ascenseur pour s'en aller, un "diurne" du sous-sol soit saisi par ce qu'il voit au milieu du décor futuriste, dans l'éclat des lampes et le rougeoiement chaud du bois, sous les bronzes de Arp, un être étriqué avance en tirant la patte. [...] Il traîne derrière lui par une ficelle un grand carton où il a entassé – avec quels outils? – les déchets du Secrétariat International pour l'Education, la Science et la Culture.

Une photo qui ferait bien, par son contraste, en première page d'un journal de Paris.

Si on adresse la parole au tireur de carton, on apprend qu'il travaille dix heures par jour: à l'UNESCO le matin et le soir, et dans l'intervalle à Orly ou ailleurs. Il gagne maintenant 3 francs de l'heure, son salaire ayant été récemment augmenté, semble-t-il. [Femmes et hommes] traînent des cartons remplis de déclarations sur les droits de l'homme (et de la femme) et sur la non-discrimination des races et des sexes.

Renseignement pris, on découvre évidemment que ce n'est pas la faute de l'UNESCO, ces « nocturnes » ne sont pas payés par elle. Elle les loue par contrat à une agence. Elle a simplement choisi l'agence qui lui a fait l'offre la moins chère. Donc elle n'y peut rien. Pourtant, il a été dit que le problème devait être étudié. Et même résolu. Car ce sont des hommes et des femmes. Ni plus ni moins.

Mais c'est un problème bien compliqué. Il y a le SMIG [salaire minimum interprofessionnel garanti, remplacé depuis la fin 1968 par le SMIC, salaire minimum interprofessionnel de croissance], et le Budget, et les horaires, et bien d'autres choses.

Le problème noir, l'apartheid, le développement, l'alphabétisation – ce sont aussi des problèmes bien compliqués. Mais moins semble-t-il.

## LES ANNÉES SOIXANTE-DIX

*Les années soixante-dix s'ouvrent sur une profonde remise en question du mode de fonctionnement de l'UNESCO, de l'organisation du travail, de la prise de décision, etc. Il est généralement admis que les événements de mai 1968 à Paris, ainsi que les mouvements étudiants dans ces années, par exemple aux États-Unis d'Amérique, en Italie, dans l'ex-Yougoslavie,... trouvent leur écho à l'UNESCO au début de 1970. Une Table ronde est installée par René Maheu, à son corps défendant, pour recenser les problèmes et proposer des solutions. Au cours de cette décennie, la sécurité d'emploi continue à se détériorer et les contrats de durée indéterminée ne sont plus attribués au personnel du cadre organique. Vers la fin de cette décennie, le personnel est confronté à un problème nouveau : l'existence d'amiante dans les cloisons et les plafonds d'un bâtiment flambant neuf qui devrait permettre au personnel de ne plus être entassé et aux délégations permanentes de bénéficier d'espace supplémentaire. Outre la gravité du problème, sur le plan psychologique cette question distilla le poison de la suspicion entre l'administration et le personnel.*

151

### **Mai...1970 : une table ronde à l'UNESCO**

*Krystyna Chlebowska*

[Un groupe de travail rédigeait le 15 mars 1970 une pétition demandant « une étude critique du fonctionnement du Secrétariat ». René Maheu, Directeur général, décidait de constituer une « Table ronde du Secrétariat » qui devait déposer ses conclusions en automne 1970.]

[...] Nous étions en 1969. En France, le temps était à la récupération des acquis de mai 1968. À l'UNESCO ce fut celui des débats houleux, des revendications, des remises en question. L'esprit de mai 1968 avait soufflé sur l'Organisation. Le personnel discutait démocratie, bureaucratie, concertation, participation, méthodes de travail, relations humaines. Moi, qui ne connaissais que le laisser-aller des administrations de mon pays [la Pologne] où la démocratie était denrée rare et les exigences excessives de l'ONG d'où je sortais, ce renouveau à l'UNESCO m'enchantait. L'Association du personnel était au premier rang des contestataires. Je m'y inscrivis aussitôt perpétuant en cela la tradition syndicaliste familiale. J'y étais la seule représentante d'un pays de l'Est et ce pendant longtemps.

Afin de canaliser ce mouvement et l'encadrer dans des structures, le Directeur général René Maheu constitua une Table ronde. Composée de 26 membres élus par

le personnel – deux membres désignés ex officio par le Directeur général, deux membres désignés par l'Association du personnel et éventuellement six membres additionnels désignés par le Directeur général pour « renforcer la Table ronde du point de vue de la connaissance technique du problème » – elle avait pour mandat « d'examiner les méthodes de gestion y compris les relations humaines pratiquées au sein du Secrétariat afin de rechercher les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter du double point de vue de l'intérêt du service et de la satisfaction du personnel ». Le mandat de la Table ronde s'étendait jusqu'au 15 septembre 1970, date à laquelle elle devait être automatiquement dissoute.

Ce qu'il advint par la suite est une autre histoire que peut-être d'autres aimeront raconter:

152

## Un printemps chaud

*Pierluigi Vagliani*

Pour utiliser une expression chère aux journalistes, c'est un printemps chaud qu'aura vécu le Secrétariat de l'UNESCO en 1970.

Il n'est guère besoin de revenir ici sur l'opinion de l'Association du Personnel et sur le sens des positions qu'elle a prises tout au long de cette période. En agissant avec fermeté pour l'amélioration d'une situation mauvaise dont elle a défini les causes principales dans un éditorial d'Opinion dès le mois de février 1969, elle a été guidée par le souci constant de ne pas risquer de « jeter le bébé avec l'eau sale du bain ».

Toutefois il est important, nous semble-t-il, d'insister sur une question qui s'est imposée. Les relations entre l'Association du Personnel et l'Administration (terme imprécis mais qui présente l'avantage d'être compris de nous) sont-elles ce qu'elles devraient être?

C'est par la négative que nous répondrons à cette question.

En effet, la perte d'audience relative mais importante de l'Association auprès de l'Administration – perte sur les causes de laquelle nous nous proposons de revenir – a eu deux conséquences majeures: (a) l'Administration, plus précisément le Directeur général, n'est plus en mesure de sentir, de comprendre, d'évaluer l'état d'esprit et les aspirations du personnel dans son ensemble; et (b) l'Association du Personnel et tous ceux qu'elle représente n'étant plus à même de connaître les préoccupations et les problèmes d'ordre divers avec lesquels la Direction générale est aux prises, ne pouvaient attribuer qu'à l'indifférence, voire à des sentiments d'hostilité les fins de non recevoir qui ont été opposées par l'Administration, dans un passé récent, aux revendications mûrement réfléchies du personnel. [...]

Nous sommes persuadés que l'assainissement rapide de la situation dépend pour une très large part d'un changement radical dans la nature et dans le style des relations

entre le Directeur général et l'Association. Celle-ci est prête, pour sa part, à y contribuer par tous les moyens dont elle dispose, dont le principal nous semble être le renforcement de son dynamisme et de sa représentativité, lesquels dépendent à leur tour de la participation du plus grand nombre de ses membres à ses activités.

153

## Mes Présidents et moi...

*Lucy Viger*

Six, pour moi il y en eut six, de 1959 à 1972. Un livre ne suffirait pas à raconter l'histoire de toutes ces années passées à l'Association du personnel.

[...] J'ai pris mes fonctions de secrétaire de l'Association du personnel après le départ de Martin Ennals, le bien-aimé, challenger de Luther Evans dans l'« affaire des Américains », et Alain Gille fut mon premier président [Président en 1959 et 1960]. Comment le poste m'échut-il après avoir été attribué, une semaine plus tôt, à une collègue « prioritaire » revenant du « terrain »? Mystère. J'ai commencé à comprendre lorsque, pénétrant dans mon nouveau lieu de travail au 7<sup>e</sup> étage de Fontenoy – alors entièrement réservé au personnel – j'ai dû me frayer un passage parmi les piles de documents qui jonchaient le sol pour accéder à mon bureau, lui-même recouvert de dossiers épars. A peine parvenue à mes fins, le téléphone se mit à sonner.

Il faut dire qu'on attendait le Négus ce jour-là. Le « nouveau bâtiment » avait été inauguré l'année précédente et le Jardin japonais en était l'une des merveilles. Aussi était-il d'usage, par beau temps, d'y recevoir les hôtes de marque. Soucieuse d'assurer la sécurité de son hôte, l'Administration avait demandé que les fenêtres donnant sur le jardin demeurent fermées le temps que durerait la réception. Cela me rappelle une phrase de Luther Evans: « I don't know why, from time to time, they call me 'Administration!' ». [En anglais dans le texte: « Je ne sais pas pourquoi de temps à autre, on m'appelle 'Administration' ! »] Les membres du personnel concernés avaient vivement protesté car la chaleur était étouffante, et mon sportif de président me téléphonait pour me demander de taper d'urgence, faire reproduire et distribuer une note précisant que les occupants desdits bureaux étaient autorisés à n'y revenir que lorsque le Négus se serait retiré, vers 15 heures pensait-on. Pour eux, une heure de déjeuner prolongée; pour moi un jour sans. Le premier:

Vint ensuite Naseem Beg pour un premier mandat de deux ans [Président en 1961 et 1962]. Je compris alors immédiatement qu'il me faudrait réviser toute ma conception de ce qu'il est convenu d'appeler « la courtoisie ».

Durant les périodes les plus agitées de ce mandat, il y en eut – je pense entre autres à cette Assemblée générale extraordinaire, fertile en rebondissements, qui décréta une grève de deux heures – il ne m'est jamais arrivé d'entrer dans le bureau du Président, porteuse d'un message urgent ou d'un document urgent à signer,

sans que celui-ci, du geste et du sourire, me désigne un siège: « Sit down. How are you? » [« Asseyez-vous. Comment allez-vous? »]. Ce fut le cas, par exemple, lorsqu'une nouvelle collègue, chargée de [distribuer] les cartes de membres de l'Association, établit dans la foulée une carte au nom de Vittorino Veronese, alors Directeur général. [Le Directeur général qui est élu, ne peut être membre de l'Association du personnel.] Grand seigneur, il [Vittorino Veronese] renvoya la carte avec un chèque du montant indiqué et un mot disant combien il regrettait, en raison de ses fonctions, de ne pouvoir être membre de l'Association du personnel, mais qu'il était heureux de remettre ce don en témoignage d'estime. Lorsque, affolée par cette bévue et prête à affronter le juste courroux de mon Président, je lui racontai l'affaire, il rit beaucoup et... transmit au Directeur général ses remerciements pour son geste généreux.

Une grande partie du mandat de Michel Prévost [Président en 1963 et 1964], qui succéda à Naseem Beg, fut consacrée à l'étude d'un nouveau système dit « de carrière » destiné à remplacer l'unique « système des postes », lequel rendait dangereux les départs en vacances, car il n'était pas rare que le poste auquel vous pouviez raisonnablement prétendre fût affiché et attribué en votre absence.

Je dois personnellement à Michel un succulent dîner avec le Comité exécutif qui, ce jour-là, avait invité René Maheu à partager son repas dans un restaurant du quartier. Tapie dans mon coin, j'écoutais religieusement un échange de vues du plus haut intérêt, lorsque le Directeur général s'adressant à moi demanda: « Et qu'en pense la secrétaire? ». Je ne sais plus comment je m'en suis tirée. Pas si mal, m'a-t-on dit.

Puis vint Witold Zyss [Président de 1966 à 1968], l'anti-démagogue qui, à son propre détriment, se faisait souvent l'« avocat du diable » et dont la formation juridique nous fut très bénéfique, à mes collègues et à moi-même.

[...] Je suis très reconnaissante à tous mes présidents, sans exception, de la confiance qu'ils m'ont témoignée en me laissant une large initiative, et du soutien sans réserve qu'ils m'ont apporté lorsque des difficultés, inévitables, ont pu surgir. Il me semble que, tout au long de ces lignes, j'ai décerné de bonnes notes professionnelles à mes présidents. Ce serait une erreur de croire que c'est uniquement pour les remercier de celles qu'en d'autres temps ils ont rédigées sur mon compte. Je peux dire qu'en toutes circonstances je les ai défendus lorsqu'ils ont fait l'objet d'attaques ou de critiques ce qui, aussi, est inévitable. Peut-être n'a-t-on pas toujours compris qu'au-delà de la personne, il appartient à la secrétaire de défendre la fonction.

Je terminerai en disant que, durant toutes ces années, mes présidents et moi — sans oublier mes collègues de l'Association — avons travaillé dur, mais qu'au moins nous ne nous sommes jamais ennuyés. Il y a eu aussi de grands moments en récompense de nos efforts.

154

**Entendu à une assemblée du personnel***Association du personnel*

« Je voudrais faire part d'un problème au Président, qui est peut-être idiot. »

155

**La valse à deux temps de l'amiante***Bruno de Padirac*

Dès le 16 novembre 1977, le Président de l'Association du personnel alertait l'ADG/ADM [Sous-directeur général pour l'Administration] du danger auquel l'utilisation de l'amiante dans la construction du Bâtiment VI exposait le personnel. Depuis lors, le Comité exécutif n'a cessé de multiplier les démarches auprès de l'Administration. Cependant ce n'est que le 7 novembre 1978 que le Directeur général [Amadou Mahtar M'Bow, Directeur général (15/11/1974 – 14/11/1987)] faisait connaître sa décision de tout mettre en œuvre pour protéger le personnel contre tout risque sanitaire, si minime fût-il. Saluons au passage cette position de principe. Le 21 décembre, dans son discours de fin d'année, le Directeur général reconnaissait avoir été induit en erreur et déclarait avoir pris des mesures dès qu'il avait été informé, grâce à une initiative tardive mais courageuse d'un de nos collègues.

Une [première] conclusion s'impose à l'évidence : aujourd'hui encore, le Directeur général ne considère pas qu'il ait été informé du fait de notre Association, qui est cependant le porte-parole incontesté du personnel, ceci en dépit du numéro d'Opinion de mars 1978 et de la lettre du 16 novembre 1977 précitée. Situation peu satisfaisante dont le Comité exécutif s'est efforcé de tirer les leçons, avec le personnel, lors de récentes assemblées comme avec le Directeur général, qu'il a rencontré récemment. Ce bilan le Comité exécutif l'a fait avec le souci d'être constructif plutôt que critique.

[...] Nous avons donc proposé au Directeur général le principe de rencontres périodiques, sans préjudice des rencontres que l'urgence ou la gravité d'un problème particulier pourrait nous amener à proposer. Nous avons eu gain de cause sur ce point et le Directeur général a fixé lui-même la périodicité de ces rencontres.

Deuxième constat : les revendications relatives aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité prennent une importance croissante que ce soit dans d'autres institutions du système ou d'autres administrations et entreprises situées sur le territoire français. Or, elles prennent au dépourvu les administrations, comme d'ailleurs les organisations représentatives des personnels concernés, qui ne sont pas armées pour en traiter les innombrables aspects techniques. A cet égard, d'ailleurs, l'inauguration du Bâtiment VI n'aura été qu'un révélateur, l'amiante, qu'un détonateur.

Aussi l'Association du personnel est-elle convaincue, depuis un an, qu'un certain nombre de mesures s'imposent, qu'elle proposera formellement au Directeur général, dès que le problème prioritaire de l'amiante sera réglé, à savoir :

- La participation des représentants du personnel aux travaux du Comité du siège et de tous les organes compétents (lors de notre récent entretien, le Directeur général nous a d'ailleurs quasiment reproché de l'avoir saisi trop tard et de ne pas avoir signalé le danger représenté par l'utilisation de l'amiante avant que le nou-

veau bâtiment ne soit mis en construction : n'était-ce pas reconnaître implicitement que le personnel devrait être consulté sur la construction et la conception de locaux où il passe plus du tiers de sa vie active?);

- La création d'un Comité d'hygiène et de sécurité;
- Le recrutement d'un médecin du travail et d'un ingénieur de sécurité.

## LES ANNÉES 80

*Nous avons préféré rapprocher ici l'« affaire Dumitrescu » (1976 à 1978) et l'« affaire Stulz » (1980 à 1984). (Voir aussi ci dessus le chapitre 1.2). Ici, le parti a été pris d'évoquer les manifestations de soutien du personnel, car ces deux affaires produisirent au sein du personnel un séisme analogue à l'« affaire des américains ». Au demeurant, au cours de cette période, dans d'autres organisations et organes du système des Nations Unies, des États commirent de graves violations de l'indépendance et de la sécurité de la fonction publique internationale: certains fonctionnaires, femmes et hommes, disparurent pour toujours, d'autres furent emprisonnés au secret. C'est également au cours de cette période que le personnel fut fragilisé par une scission en son sein et la création de l'Association internationale du personnel de l'UNESCO. Cette scission faisait suite à la scission que connut la Fédération internationale des associations de fonctionnaires internationaux, mais aussi pour des divergences sur les aménagements proposés au système de pensions.*

*Cette période fut tendue pour l'Organisation et le retrait des États-Unis d'Amérique, du Royaume-Uni et de Singapour affecta sans aucun doute le moral du personnel. En raison de ces retraits plus de 300 postes furent supprimés par le Directeur général, Amadou Mahtar M'Bow, sans toutefois qu'il y ait eu de licenciements. En revanche, à la demande de fonctionnaires qui souhaitaient quitter l'Organisation, l'Administration négocia des séparations, assorties d'indemnités de départ.*

156

### Quand des États violent le statut international de la fonction publique

*Michel Prévost*

[...] M'Bow s'opposa courageusement aux pressions d'États membres qui exigeaient que l'un de leurs ressortissants quitte le Secrétariat. De telles pressions qui jusqu'alors avaient été discrètes, n'en étaient pas moins fréquentes. La Roumanie en 1976, puis la République démocratique allemande en 1980, jugèrent bon de retenir sur leur sol, deux de nos collègues, Sorin Dumitrescu et Percy Stulz. [...] Dans chaque cas, une lettre de démission parvint au Directeur général, qui fit savoir aux gouvernements qu'il ne considérerait de telles lettres que si elles lui étaient remises en main propre et à Paris par les intéressés. Au cours du véritable bras de fer qui s'ensuivit, l'Association apporta tout son appui au Directeur général dans ses efforts pour ramener nos collègues au Siège. Le personnel fut unanime et dans chaque cas des résolutions portant sur l'indépendance et la sécurité de la fonction publique internationale furent adoptées et portées à la connaissance de la FICSA. Je pense d'ailleurs que celle-ci

écrivit au Secrétaire général des Nations Unies. En tout cas, M'Bow en fit état au CAC [Comité administratif de coordination, avril 1978] où siègent tous les chefs exécutifs des organisations du système des Nations Unies. M'Bow porta l'affaire Stultz devant la Conférence générale, qui lui donna raison par l'adoption d'une résolution sur l'indépendance de la fonction publique internationale [21<sup>e</sup> session de la Conférence générale, Belgrade, 1980, 21 C/Résolution 25]. Je connaissais bien Dumitrescu et Stultz. Le premier, un grand Roumain brun et sympathique, dirigeait avec brio nos programmes d'hydrologie; le second, un Allemand grisonnant, réservé et affable, [exerçait d'importantes responsabilités au Secteur de la Culture].

157

## Les prémisses de la scission

*Georges Kutukdjian*

[...] Déjà en 1976, j'avais perçu un mécontentement que des membres du Secrétariat commençaient à manifester vis-à-vis de l'Association. Ils demandaient une révision de ses Statuts. Depuis sa création en 1947, l'Association était constitué de quatre organes distincts: l'Assemblée du personnel, organe souverain, qui se réunit une fois l'an; le Comité exécutif élu au suffrage universel, qui dirigeait l'Association; le Conseil, composé de personnes représentant différentes unités administratives; et les Commissions, dont les membres sont élus par le Conseil et qui sont chargés d'étudier les divers problèmes à traiter. [...] Certains membres du personnel, qui avaient d'ailleurs démissionné de l'Association, estimaient que le point de vue des fonctionnaires ressortissants des pays en développement n'était jamais pris en compte par l'Association et que les mécanismes électoraux les écartaient des postes de représentants du personnel. Il serait erroné de croire que c'était un groupe homogène. Certains d'entre eux estimaient réellement que le temps était venu pour l'Association d'envisager d'autres structures pour représenter les inquiétudes et les aspirations du personnel. Certains se réclamaient des conclusions de la fameuse Table ronde de 1970, dont ils disaient que peu, voire aucune, des recommandations n'avaient été suivi d'effet. Quelques uns s'étaient joints à ce groupe dans l'espoir de faire pression sur l'Association afin qu'elle assouplisse ses positions. D'autres enfin nourrissaient peut-être des ambitions qui les dépassèrent... Mais ne va-t-il pas ainsi de bien d'entreprises humaines?

[...] Sans mandat précis et encore moins un calendrier spécifique, un groupe de travail a été mis sur pied, je crois en 1978, avec des responsables de l'Association et les collègues qui estimaient qu'une profonde réforme de l'Association s'imposait. Si mes souvenirs sont exacts Nassem Beg, ancien Président de l'Association, a joué un rôle de médiateur/modérateur. L'objectif était d'aboutir à des propositions qui auraient été présentées à une assemblée extraordinaire du personnel en vue de leur adoption. Plusieurs propositions ont été formulées, y compris par Beg; revenir à une élection par « liste » au Comité exécutif; répartir les pouvoirs entre le Conseil et le Comité exécutif; élargir la composition du Conseil pour permettre à différents groupes géoculturelles de s'exprimer; etc. Du reste, je ne suis pas persuadé que les organes de l'Association auraient acceptées ces propositions. En tout cas, rien n'y fit. Finalement,

le groupe, qui se réunissait après les heures de travail, s'effiloche. Il fallu se rendre à l'évidence que les personnes qui étaient déterminées à provoquer une scission au sein du personnel risquaient d'avoir gain de cause. A l'époque, j'en fus désolé car il me semblait que l'UNESCO qui prônait le règlement des différends par la négociation – pour des questions autrement plus litigieuses et dramatiques – ne donnait pas vraiment l'exemple. Surtout, je me suis longtemps interrogé sur ma part de responsabilité dans cette scission. Avec quelques années de recul, je pense que cette rupture était inéluctable. Le pourquoi est l'objet d'un autre récit [...].

158

### **La scission consommée à Belgrade : la STA** *Le Comité exécutif de la STA*

Nul n'ignore plus les conditions dans lesquelles la Conférence générale, réunie à Belgrade en sa 21<sup>e</sup> session, a décidé, au cours de sa séance plénière du 20 octobre 1980, de [...] rendre possible l'existence de plusieurs associations représentatives du personnel. La Commission administrative avait précédemment recommandé à la Conférence générale d'approuver cette modification après avoir entendu les observations du représentant de l'association du personnel et d'un porte-parole du groupe signataire de la pétition intitulée « Appel aux collègues de bonne volonté ». Un délégué a cependant observé qu'il aurait été préférable de laisser à tous les intéressés davantage de temps pour examiner cette question et de la renvoyer à une prochaine session du Conseil exécutif, un autre s'étonnant de la hâte apportée à en disposer.

[...] Négligeant les précédents nombreux (à l'UNESCO comme dans d'autres organisations du système des Nations Unies), qui pouvaient être invoqués en l'espèce, le Bureau de la Conférence au cours de sa séance du 17 octobre 1980 a rejeté cette demande pourtant légitime [d'entendre les représentants du personnel].

*Pour la première fois depuis qu'existe l'Organisation les représentants élus du personnel n'ont pas été consultés par le Directeur général sur une modification qu'il demandait à la Conférence générale d'apporter au Statut du personnel. A vrai dire, ils n'en ont pas même été informés. Cela alors qu'il s'agissait pour la première fois aussi d'une modification statutaire susceptible d'altérer gravement les conditions d'existence et de fonctionnement de l'Association.*

On comprend dès lors la très vive émotion qu'une telle démarche a provoquée dans le personnel, qu'il se trouve à Belgrade, à Paris ou hors siège, et que partagent également nos collègues retraités. Cette émotion s'explique d'autant mieux que l'histoire de l'Association du personnel est liée depuis l'origine à celle de l'Organisation et que l'Association s'est toujours voulu la gardienne de l'unité du personnel.

La Conférence générale a fondé sa décision sur la nécessité de respecter et de reconnaître la liberté d'association. C'est là en effet un droit imprescriptible et nul ne songe à le mettre en cause. Encore cette liberté ne passe-t-elle pas avant la liberté d'expression qui est sans doute l'un des droits de l'homme les plus fondamentaux. [...]

Le personnel de l'UNESCO, est-il besoin de le dire, est foncièrement attaché aux libertés fondamentales y compris la liberté d'association. L'Association est fondée sur le principe de l'adhésion libre et facultative et elle a défendu ces libertés et les droits qui s'y rattachent en toutes circonstances et dans tous leurs prolongements, y compris le droit de grève.

[...] La création d'une nouvelle association était-elle pour autant dans l'intention des quelques 400 collègues de la pétition? Le texte rappelle en effet que l'un des buts fondamentaux de l'association est « de maintenir et de renforcer l'unité du personnel (...) en tant que corps fonctionnaires internationaux » et se réfère à deux reprises au souci de « parvenir » ou de revenir à « l'unité du personnel »; seule la dernière phrase, assez ambiguë, plaide en faveur « d'une autre association pluraliste et démocratique » [...].

Ne faut-il pas voir surtout dans cet épisode l'une des manifestations du mécontentement très réel au secrétariat, que le Comité exécutif s'est efforcé de comprendre et d'analyser et dont il s'est ouvert très franchement au Directeur général et certains de ses proches collaborateurs dès la fin de l'année 1979? L'une des raisons de ce mécontentement est ancienne et profonde. On la retrouve d'ailleurs dans la plupart des autres organisations internationales du système des Nations Unies. Elle tient à l'absence de participation réelle du personnel dans les domaines qui le touchent de plus près, en particulier l'organisation du travail. Le personnel se sent tenu à l'écart du processus de prise de décision et notamment des décisions qui l'affectent directement. Il a l'impression que l'action de ses représentants demeure trop peu efficace et que les demandes formulées en son nom auprès de l'administration, notamment en matière de transfert, de promotion, de reclassement, de nomination, restent trop souvent sans suite.

[...] En réalité, le problème essentiel qui se pose en matière de personnel demeure celui de la participation. Comment d'ailleurs ne pas s'y référer dans un pays comme la Yougoslavie qui a fondé sa politique nationale et sa dynamique sociale sur le concept de participation? [...] Dans toutes les organisations internationales du système des Nations Unies, des problèmes se posent évoqués à différentes reprises dans plusieurs affaires par les juridictions administratives internationales qui touchent le contenu et la portée des notions de consultation, de concertation, de négociation, donc de participation. Il importe d'engager dès aujourd'hui une réflexion systématique et approfondie dans une perspective d'ouverture et dans le cadre d'un dialogue permanent entre l'administration et le personnel par la signification et la portée de ce concept et les conditions de sa mise en pratique.

159

### **La scission consommée à Belgrade: *Le Comité exécutif intérimaire de l'AIPU***

De plus en plus nombreux, depuis 1976, des membres du personnel sont déçus par le fonctionnement de l'Association du personnel de l'UNESCO existante. Depuis sa création, il a y plus de 30 ans, l'Organisation a changé et évolué et l'Association aurait

dû faire de même. Un tel changement de s'est malheureusement pas produit et une Association mieux adaptée s'avère désormais nécessaire: c'est ainsi qu'est née [en 1981] l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU).

A une époque où l'on reconnaît la pluralité et la différence des cultures, il est inadmissible qu'un seul groupe culturel, par la seule vertu de sa force numérique, domine une Association du personnel de l'UNESCO. Dans la nouvelle Association internationale du personnel, tous les groupes culturels prendront part, en toute égalité, à la vie de l'Association et la même attention sera portée à leurs problèmes.

L'Association internationale reconnaît les principes du pluralisme culturel, la nécessité de respecter la diversité des identités culturelles et le droit à la démocratie participative. [...]

160

### **Vie syndicale et relations avec l'Administration selon la STA** *Geraldo Nascimientto*

Le Comité exécutif et le Conseil de l'Association du personnel constatant la grave crise que traversent aussi bien notre Association que le secrétariat de l'Organisation, ont estimé les 17 et 18 février 1983 qu'il était temps d'analyser avec lucidité les causes de cette crise et de prendre avec courage les mesures qui s'imposent. Quels sont les indices objectifs de cette crise?

- Baisse constante du taux des adhésions [...];
- Absence de candidatures aux postes de représentants du personnel [...];
- Résultats nuls ou insignifiants obtenus par l'Association du personnel au cours de ses négociations avec l'administration et le Directeur général [...];
- Démobilisation générale des membres de l'Association du personnel;
- Existence d'un profond malaise dans le Secrétariat.

Ainsi c'est la vie même de l'Association du personnel qui est en jeu. Mais quelles sont les causes principales de cette crise? Quatre séries de causes peuvent être décelées: indifférence, passivité et scepticisme; division et fragmentation; peur et inquiétude; arbitraire et autoritarisme. Comme vous le constatez, [...] les mêmes qualificatifs ont été employés dans le rapport de la Table ronde en 1970. Ce qui est grave c'est que depuis dix ans la situation n'a fait qu'empirer malgré les promesses et les discours.

L'ambiance prédominante au sein du secrétariat est la peur. C'est un phénomène qui résulte toujours de la prise de conscience d'un danger réel ou imaginé, d'une menace. Ce danger tient essentiellement pour la plupart du personnel à l'absence de sécurité d'emploi et de plan de carrière. [...] Depuis près de 5 ans, aucun engagement de durée indéterminé n'est accordé aux services généraux. [...] Quand il existe des textes écrits, ceux-ci sont soit tombés en désuétude, soit rédigés de façon obscure, soit encore assortis d'exceptions laissées à la discrétion de l'Administration, ce qui ne peut que conduire à l'arbitraire. [...] A ces raisons objectives s'ajoutent:

- Le manque de transparence et l'impression d'arbitraire dans la gestion du personnel;

- L'existence de dossiers personnels confidentiels soustraits à la connaissance des intéressés;
- Le doute sur la confidentialité des dossiers médicaux;
- L'érosion progressive des garanties juridictionnelles [...];
- [...] L'attribution abusive au Directeur général de certaines décisions;
- L'absence de communication ascendante du personnel vers le Directeur général;
- Le doute à l'égard de l'indépendance et du pouvoir du Médiateur [...];
- L'absence de rencontres régulières entre [les représentants du personnel] et le Directeur général.

[...] Les textes qui régissent nos conditions d'emploi et de travail, apparaissent et disparaissent au gré de l'Administration qui ne respecte pas toujours ceux qui existent sous prétexte que des modifications sont à l'étude et qui utilise des « critères d'application » non connus du personnel. Quoi d'étonnant si nos conditions d'emploi et de travail se détériorent depuis 10 ans au lieu de s'améliorer et si un profond malaise s'est emparé du Secrétariat!

161

### **Vie syndicale et relations avec l'Administration selon l'AIPU** *La rédaction de Consensus*

Le Président [M. Goodwin-Diaz] a ouvert la réunion en remerciant le Directeur général [Amadou Mahtar M'Bow], au nom de l'AIPU, de cette première occasion historique [19 mai 1983] de le rencontrer pour discuter d'un nombre limité de questions importantes qui intéressent actuellement l'AIPU [...].

En parlant de l'histoire de l'Association et de ses statuts approuvés en mai 1981, le Président a dit que l'AIPU était totalement engagé en faveur des principes de pluralisme culturel et de la défense individuelle et collective des intérêts légitimes des membres du personnel. [...] Il a déclaré que l'AIPU est entièrement dévouée aux idéaux et aux objectifs des Nations Unies et particulièrement de l'UNESCO et que tous les membres, individuellement, de notre Association, s'identifiaient avec courage et enthousiasme à la philosophie sous-jacente de notre Association, c'est-à-dire le principe de la représentation géoculturelle et de la démocratie participative, traits qui différencient sans doute notre Association de toute autre Association à l'intérieur de l'UNESCO.

[...] L'AIPU ne reconnaît pas la division entre direction et personnel au sens traditionnel et telle que l'on peut s'attendre à la rencontrer dans les entreprises privées ou dans d'autres associations et syndicats où la direction ou le « patron » est censé être en opposition avec le personnel et vice-versa.

[...] A propos de ces commentaires, le Directeur général a déclaré que sa position vis-à-vis de la création de l'AIPU a été claire dès le début, à savoir, que les membres du personnel devaient être libres de s'organiser comme ils le désirent. Au sujet de la

division apparente entre « patron » et « salarié », le Directeur général a admis l'idée que des mesures plus vastes de dialogue et de coopération entre le personnel et la direction devraient apporter des améliorations dans les conditions de travail.

162

### Entre l'espoir et l'inquiétude

*La rédaction de Consensus*

Avec l'année nouvelle qui commence [1988], peu d'entre nous semblent mettre en doute l'existence de deux sentiments contradictoires au sein du personnel: l'espoir et l'inquiétude; l'espoir qui a pris naissance avec l'élection du nouveau Directeur général, le commencement d'un biennium et la fin d'une période; l'espoir également de voir le personnel plus uni, plus confiant dans l'avenir (perspectives d'amélioration des conditions d'emploi et de travail, possibilités de développement de carrière, fin d'un certain nombre de situations de blocage dans la responsabilisation du personnel et la reconnaissance à celui-ci le droit à la promotion légitime) et enfin, l'espoir fondé par l'appui unanime des États membres dans leur soutien au travail du Secrétariat dans le sens de l'universalité de l'Organisation.

Hélas! Les réalités ressurent et l'inquiétude prend peu à peu le dessus sur l'espoir. Le Secrétariat fonctionne toujours avec un budget réduit. Malgré son sacrifice, et après les premières mesures de blocage des décisions à caractère provisoire certes, le personnel voit se fauilser, dans un proche avenir, un nouvel exercice de réduction et de redéploiement des effectifs.

L'AIPU, en tant qu'Association du personnel, n'est pas en dehors de ces sentiments et se doit même de les manifester: [...] La situation budgétaire actuelle n'est pas catastrophique. [...] Alors pourquoi cet exercice de réduction des effectifs? Quelles en sont les véritables raisons? En tout état de cause, l'AIPU n'acceptera pas le départ de n'importe quelle personne, de quelque nationalité que ce soit, sans négociation préalable ou sans que soit établi le bien-fondé d'une telle séparation.

A ceci s'ajoute la caution [que donnent] les associations au Comité paritaire de concertation et à un Comité de médiation [en acceptant d'y participer]. L'AIPU ne souhaite pas cautionner une telle approche des problèmes où se trouvent amalgamés le gel des postes et le redéploiement du personnel. Cependant, puisqu'un tel exercice va avoir lieu, et ne voulant pas susciter la division du personnel, et dans son intérêt, l'AIPU se doit d'être présente et prendra ses responsabilités.

163

### La moitié du monde

*Georges Kutukdjian*

[...] L'action des organisations internationales en faveur des droits des femmes et pour l'amélioration de leurs situations, doit-elle se limiter à l'adage « Faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais »? Qui aurait oublié que le fondement de toute éthique est de se soumettre soi-même d'abord et avant tout aux préceptes qu'on édicte, aux

règles qu'on énonce, aux principes qu'on proclame et aux pratiques qu'on établit? Sans une stricte rigueur dans ce domaine, l'action normative des institutions du système des Nations Unies perdrait une partie de son sens, au grand dommage de la communauté internationale. Que l'on ne se cache donc pas derrière la souffrance de millions d'autres femmes pour refuser de voir ce qu'on a sous les yeux!

[...] L'expérience séculaire des femmes les a conduit en premier lieu à refuser que la participation se limite à une consultation courtoise où, en définitive, elles servent d'otages ou d'alibis. La participation réelle est une contribution à la conception et à la définition des tâches, pas seulement à leur exécution. D'ailleurs, c'est la conception qu'a de la participation la Conférence générale, qui invitait le Directeur général par sa résolution 25.I adoptée à la dix-neuvième session en 1976, « A prendre les mesures propres à assurer une plus grande participation du personnel à tous les niveaux, qu'il s'agisse de définir les tâches ou de préparer, d'élaborer et d'exécuter le programme », Partie I, alinéa (i).

[...] Comment imaginer que la poursuite des objectifs de la Décennie des Nations Unies pour la femme sera encouragée, animée et stimulée s'il n'y pas de femmes aux postes de décision dans les organisations internationales et notamment à l'UNESCO ? [...] Comment a évolué la situation entre 1977 et 1979, sur la base des données compilées par l'Administration? On constate une troublante stagnation: le pourcentage de femmes occupant des postes du cadre organique et de rang supérieur par rapport au nombre global des postes considérés est de 21 %. Plus particulièrement, le pourcentage par grade entre 1977 et 1979 demeure de:

P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2 et ADG
48 %	50 %	35 %	16 %	8 %	3 %	0 %

En ce qui concerne les postes établis hors siège du cadre organique et de rang supérieur la proportion reste de 13 %. [...] Au-delà de ce que les statistiques ne peuvent pas toujours révéler – ou difficilement – comment ne pas reconnaître que la carrière des femmes à l'UNESCO progresse plus lentement que celle des hommes, phénomène aggravé pour les premières par le fait que la majorité d'entre elles se trouve enfermée dans la catégorie des services généraux? Les femmes n'ont-elles pas aussi le droit de s'épanouir dans leur travail, de voir leurs compétences reconnues et sanctionnées, de contribuer à la coopération intellectuelle, scientifique et culturelle internationales [...]?

164

### Quel bilan *Françoise Laporte*

On pourrait penser, à la lecture de ce qui précède, que peu de combats ont été menés et que peu de victoires ont été remportées. Il n'en est rien. De discussions avec l'administration en information du personnel, d'interventions devant les organes

directeurs en coordination avec les autres associations et syndicats du personnel, le travail est incessant et l'action permanente. Les succès des représentants du personnel ont une grande valeur car ils sont obtenus dans un contexte difficile.

Les résultats importants, au long des années, passent souvent inaperçus. C'est le bilan négatif". L'existence d'une structure représentant le personnel est déjà en elle-même un contrepois à une administration qui pourrait être tentée de prendre des décisions arbitraires ou de complaisance envers les États membres. Les associations représentatives du personnel remplissent des missions multiples, dont la moindre n'est pas celle d'assurer la transparence de l'action de l'administration par la présence statutaire d'observateurs dans les organes de recrutement, de promotion, disciplinaires et autres. La vigueur de cette structure, le dévouement de ses dirigeants, sont une garantie pour le personnel que les intérêts individuels et collectifs seront défendus, et parfois même ne seront pas mis en cause par l'administration. Il faut malheureusement aussi constamment défendre les principes de base de la fonction publique internationale: efficacité, compétence et intégrité, mais également indépendance.

Depuis la création du système des Nations Unies et la définition des principes, le monde a changé, le système des Nations Unies aussi. Il doit faire face à la complexité des relations internationales économiques, sociales et culturelles. Les défis à relever sont les mêmes qu'hier, mais ont souvent une tournure plus tragique. Est-il toujours possible de considérer les fonctionnaires internationaux comme une catégorie à part? La précarisation des engagements désormais offerts par les organisations internationales change la physionomie des personnels, et leur poids dans la détermination des conditions d'emploi et les options de programme. Les employés de courte durée ne s'identifient pas à une association, mais pas non plus à l'Organisation qui les emploie, ce qui ne peut que porter préjudice à celle-ci.

Dans le système des Nations Unies la pratique a été jusqu'à maintenant que les représentants du personnel sont consultés sur les mesures qui concernent les conditions d'emploi et de travail. Pour qu'une consultation ait un sens, il faut qu'elle soit faite de bonne foi et dans les règles. Trop souvent, et de plus en plus, les administrations ne font qu'informer les représentants du personnel, à la dernière minute, et ne tiennent guère compte des commentaires ou contre-propositions qu'elles reçoivent.

Si l'on observe l'évolution du monde du travail dans les secteurs publics nationaux ou les secteurs privés, on peut s'étonner qu'en ce XXI<sup>e</sup> siècle, les fonctionnaires internationaux en soient encore à cette consultation formelle plus que réelle et ne puissent négocier leurs conditions d'emploi. Il y a là sans nul doute un objectif à atteindre, dans l'intérêt réciproque bien compris des fonctionnaires et des organisations, pour la plus grande réussite de la coopération internationale.

L'action juridique, de son côté, revêt une grande importance. Elle peut apporter des solutions, non seulement aux problèmes personnels rencontrés par les fonctionnaires, mais aussi aux problèmes collectifs, par l'établissement ou la confirmation de princi-

pes. Et cela que la procédure ait été couronnée de succès ou non, car les tribunaux administratifs ne manquent pas d'argumenter leurs décisions. L'action juridique est ainsi l'une des modalités d'action à la disposition du personnel et doit donc être utilisée à plein, en suivant constamment l'évolution de la jurisprudence.

Pour l'instant, ce type de défense reste tributaire d'appels à titre personnel. Les associations, bien qu'elles jouent un rôle capital d'assistance aux demandeurs, n'ont pas la personnalité juridique qui leur permettrait d'ester en justice dans le cas de décisions qui font grief aux intérêts des membres qu'elles représentent. Il y a donc là aussi une action à mener.

# AU TRAVAIL SUR LE TERRAIN

**4.1 Du Siège au terrain : aller sans retour ?**

**4.2 Initiation, envol, atterrissage**

**4.3 Heurs et malheurs**

**4.4 Humain, trop humain**

**T**out en privilégiant, dès sa création, les activités de nature intellectuelle, l'UNESCO n'avait pas ignoré l'action en faveur du développement. Elle avait ainsi entrepris dès ses débuts quelques projets « pilotes » ou « expérimentaux », mais il s'agissait somme toute d'actions isolées et de portée très modeste. Ce n'est qu'au tournant des années soixante, à la suite de l'accession à l'indépendance de dizaines de pays anciennement colonisés, que l'Organisation s'est trouvée confrontée à un défi inédit, redoutable : prêter aux nouveaux États une assistance massive et suivie, dans tous les domaines de sa compétence et notamment, l'éducation et les sciences.

Ce saut – quantitatif, et donc qualitatif – s'est concrétisé par la création d'innombrables projets sur le terrain, ce qui a entraîné un recrutement massif d'experts, pour certains novices ou improvisés, et dont le nombre global dans les diverses régions du monde a, par moments, failli dépasser les effectifs en poste au Siège. La structure et l'organisation interne du Secrétariat en ont subi le contrecoup : la préparation, la gestion, l'inspection et l'évaluation des projets a donné naissance à une nouvelle figure professionnelle, le Field Programme Officer (FPO), chargé justement de ces tâches. Les activités opérationnelles deviennent ainsi le point de rencontre et de dialogue entre les spécialistes au Siège et les experts sur le terrain, les premiers se rendant périodiquement sur le terrain pour maintenir le contact avec les experts ou pour préparer de nouveaux projets.

**Il m'apparaît de plus en plus nettement que c'est davantage sur le terrain qu'au Siège que se manifeste la réalité active de l'UNESCO. Au point que si quelqu'un demandait à voir ce que fait l'UNESCO, je lui conseillerais maintenant de se rendre dans certains pays hors du Siège plutôt que d'assister à des réunions ici ou de lire des documents, si intéressants soient-ils.**

René Maheu

## INTRODUCTION

Ces contacts demeureront toutefois l'affaire d'une minorité et ne suffiront pas à créer une réelle compréhension entre les deux catégories de personnel : le fossé – tant administratif que psychologique – entre Siège et terrain ne s'est jamais comblé, et a engendré des malentendus plus ou moins bienveillants, certains membres du personnel au Siège tenant le terrain pour un lieu d'évasion, sinon de loisirs, certains experts sur le terrain tenant le Siège pour une inexpugnable forteresse de mandarins. Ce n'est pas un hasard si, périodiquement mais en vain, les Directeurs généraux successifs réitéreront leur volonté d'envoyer sur le terrain des personnels du Siège, et, inversement, d'appeler au Siège des experts du terrain. René Maheu a synthétisé cette aspiration dans une formule superbe, quoique légèrement perfide : « Il faut des échanges entre le Siège et le Terrain ; ceux qui restent trop longtemps au Siège deviennent des bureaucrates ; et des satrapes s'ils restent trop longtemps hors Siège ».

Il est nécessaire de rappeler que le travail sur le terrain dont il est question ici appartient à une époque lointaine, (à titre indicatif, les années 60 et 70) qui ne ressemble guère aux temps présents : une époque où les communications étaient difficiles et aléatoires, sinon carrément impossibles ; où les missions sur le terrain constituaient souvent une plongée dans l'inconnu ; où les conditions de travail étaient radicalement différentes et où, par conséquent, la nature des projets et le rôle des experts avaient très peu en commun avec ceux d'aujourd'hui. Une époque mythique !

Parmi les témoignages qui suivent, quelques-uns relèvent de FPO(s), d'autres, la plupart, d'experts sur le terrain. Tous possèdent un pouvoir évocateur qui va bien au-delà de la pure anecdote

et parviennent à recréer en quelques lignes un « air du temps », l'atmosphère parfois trouble d'une époque disparue. Plus encore, ils montrent que l'expérience du terrain a été un révélateur exceptionnel de la nature humaine. En confrontant les acteurs à des situations limites, au face-à-face des mentalités et des cultures, en rapprochant tous ceux qui étaient impliqués au jeu complexe de l'assistance technique dans le contexte tumultueux du sous-développement – les internationaux et les nationaux, les donneurs et les receveurs – elle a fait ressortir les extrêmes dont nous sommes potentiellement capables : l'esprit d'entreprise ou la résignation, la générosité ou l'enfermement sur soi, l'ouverture à l'autre ou le rejet. Les experts ont été ce que les sociologues appellent un échantillon hautement représentatif : rendus par le dépaysement plus sensibles aux appels des pulsions élémentaires, ils ont été un miroir agrandissant, reflétant au

grand jour la diversité humaine l'extraordinaire éventail de vocations et de talents fortuitement rapprochés sous une commune appellation catégorielle. C'est donc à dessein que ce long chapitre se termine sur des portraits fortement contrastés : ceux du leader, de la magouilleuse, du missionnaire.

Au total, l'expérience du terrain a été, pour la plupart des acteurs, une grande école d'humanité. A cet égard, aucun commentaire ne vaut la conclusion que Mariella Tabellini tire de sa longue aventure : « Je me souviens de l'éloge d'une haute personnalité qui m'a dit, lors de mon départ définitif du pays [le Cambodge] : « Vous avez été capable de comprendre quand "oui" voulait dire "peut-être", et aussi "non" ». Et dans un autre passage, qui mériterait d'être gravé dans l'airain : « J'avais appris à ne faire jamais "perdre la face" à personne ».

## EN GUISE D'ENTRÉE :

165

### Quand l'UNESCO était une superpuissance José Pernau

En ce moment d'euphorie nationale [après la chute du dictateur Somoza, ndr] le général Haig, Secrétaire d'État du Gouvernement Reagan, prononça un discours au Mexique qualifiant les Nicaraguayens de communistes et menaçant d'intervenir militairement. [...] Ces jours-là je me trouvais à Managua et je peux dire que l'effet du discours fut calamiteux : « Si les Américains ne veulent rien savoir de nous, il nous faudra devenir communistes. » [...] C'était tout un peuple en mouvement pour reconstruire tout ce que la dictature avait détruit : un peuple plein d'espérance dans le futur, qui d'un coup se sent menacé par des gens qui ne savent rien de ce que se passe dans le pays et qui sans doute seraient même incapables de localiser le Nicaragua dans une carte géographique. L'innocence des Nicaraguayens était émouvante. Combien de fois m'ont-ils demandé : « Si les États-Unis nous attaquent, l'UNESCO nous défendra, n'est-ce pas ? ».

## 4.1 DU SIÈGE AU TERRAIN: ALLER SANS RETOUR?

166

### Partir hors Siège

*Michel Prévost*

Cette décision d'aller dans le «field» avait étonné beaucoup de collègues. Si je considérais qu'une carrière de fonctionnaire international impliquait un séjour hors siège de moyenne durée, peu de mes collègues étaient prêts à tenter l'aventure. La cause principale de cet état d'esprit était le « système des postes » qui gouverne toujours la fonction publique des Nations Unies. Vous êtes nommé à un poste déterminé. Tout changement de poste, toute promotion –sauf cas de reclassement de votre poste – est donc traité comme un nouveau recrutement. Loin des collègues les plus influents, loin du bureau du Personnel, on est rapidement atteint par l'oubli. Même passer d'un poste hors siège à un autre devient quasi impossible. Quand on en revient, mieux vaut ne pas compter voir votre effort reconnu. L'un de mes amis, GS-6 au siège, avait obtenu deux ans un poste hors siège à P-4, et n'avait pu obtenir même un P-1 de retour à Paris.

Partir hors siège, c'est presque certainement renoncer à toute nouvelle affectation au Siège, où candidats extérieurs, et membres du personnels au siège seront chaque fois mieux connus, donc mieux placés que vous; c'est même courir le risque de ne plus pouvoir changer de poste. J'en ai connu qui sont restés dix ans et plus dans un poste subalterne à Cuba, pour être enfin sanctionnés, vu la perte de zèle, et le changement de caractère provoqué par cette situation.

167

### Quand la bureaucratie s'en mêle

*Arthur Gillette*

La Conférence générale avait approuvé le principe (et le budget) de l'affectation, à titre expérimental, de jeunes volontaires à long terme auprès d'experts de l'UNESCO chargés de projets opérationnels sur le terrain. A l'époque, le volontariat international à long terme se pratiquait, mais surtout dans le cadre de programmes bilatéraux (comme le Peace Corps américain, par exemple), dont la raison d'être n'était peut-être pas toujours totalement étrangère à la Guerre froide. Une action multilatérale, sous le drapeau des Nations Unies, devait être une grande et pacifique innovation.

J'avais donc préparé notre « coup » aussi soigneusement que possible: des projets pouvant utilement bénéficier du travail de volontaires, et dirigés par des experts suffisamment ouverts pour vouloir en accueillir, avaient été identifiés, tout comme des ONG nationales et internationales compétentes disposées à nous en proposer. Ne restait plus, avant de lancer l'activité, qu'une question de pure forme: établir un contrat type.

Que le Service juridique a tout bonnement refusé de viser, sous prétexte qu'il n'y avait « pas de précédent pour un statut de volontaire UNESCO ».

J'avais beau rappeler que quelques volontaires internationaux avaient travaillé aux Centres d'Education de base dans les États arabes (l'ASFEC, en Égypte) et pour l'Amérique latine (le CREFAL, au Mexique) dans les années 1950; rien n'y faisait. [...] Hélas, le « non » était définitif. Enfin, provisoirement définitif, car moins de quatre ans après le PNUD a lancé le Programme des Volontaires des Nations Unies, fort aujourd'hui de quelque quatre mille jeunes et moins jeunes, d'origines très variées, qui travaillent à bon escient et souvent dans des équipes multilatérales de par le monde.

168

### Les plaisirs de la décentralisation

*Marianne Höök (original anglais)*

« Décentralisation », c'était le grand mot depuis quelques années. Malgré cela, il m'a fallu plusieurs années pour être mutée sur le terrain. Mais j'ai finalement obtenu cette mutation, et je travaille au Bureau régional de New Delhi depuis maintenant presque deux ans. Je n'ai pas été déçue. J'adore mon nouveau travail, qui est encore plus intéressant et plus stimulant que je ne l'imaginai.

Après de longues années passées dans les bureaux et les couloirs gris du Siège de l'UNESCO, je me suis trouvée du jour au lendemain sur le terrain, où il faut faire dans l'urgence une infinité de choses réelles, concrètes. Quel changement! Les choses ne sont plus des mots abstraits qu'on lit dans les documents administratifs; il suffit de sortir dans la rue pour voir la RÉALITÉ. Alors qu'au Siège je passais parfois des jours sur une « contribution » pour la terminer avant la date limite, la réalité fait ici de chaque minute une minute limite, et ma « contribution » ne peut plus se borner à la rédaction de rapports bien ficelés. Je dois à présent m'enfoncer dans la réalité des problèmes. Les textes relatifs à l'Éducation pour tous et aux Droits de l'enfant, la Déclaration de Jomtien, la Charte de l'Organisation des Nations Unies et toutes les autres chartes, résolutions et déclarations doivent être à présent autre chose que des feuilles de papier joliment encadrées sur nos murs. Quand on va dans les quartiers pauvres et les villages, quand on parle avec les gens, que ce soit avec les déshérités ou avec ceux qui essaient de résoudre les problèmes sur le terrain, toutes ces déclarations prennent tout à coup un sens nouveau. Ceci pour vous dire que le défi est immense et qu'il enrichit énormément la vie de ceux qui s'efforcent de le relever.

Un autre aspect merveilleux de ce travail, c'est la liberté qu'on me laisse. Au Siège, personne ne peut écrire une note de service ou exprimer la moindre opinion sur quelque sujet que ce soit sans l'accord d'au moins cinq unités ou cinq supérieurs. Ici, comme je suis (pour le moment du moins) la seule spécialiste de l'éducation, je dois travailler de façon indépendante et prendre des initiatives. On a cessé tout à

coup de faire attention à mon rang peu élevé dans l'Organisation (qui n'est pas écrit sur mon visage), et je siège dans les réunions sur un pied d'égalité avec les directeurs des organisations nationales, des bureaux locaux des institutions de l'ONU, etc. J'ai commencé tout à coup à sentir ce que je n'avais jamais vraiment senti au Siège: je suis l'UNESCO. Quand je parle, ce n'est pas un individu qui parle, c'est une institution. Je représente cette institution. J'étais une fonctionnaire de rang inférieur au milieu de centaines d'autres fonctionnaires de rang inférieur, intermédiaire ou supérieur; et je suis subitement devenue l'UNESCO. Cela confère une dimension nouvelle à mon travail: la réalité dans laquelle vivent les déshérités m'a incitée à me plonger profondément dans les problèmes de base; mais en même temps j'ai pris conscience que je représentais une institution, avec toutes les responsabilités que cela suppose.

169

### **Le terrain, source d'inspiration**

*Krystyna Chlebowska*

Le meilleur de ma longue vie professionnelle à l'UNESCO je la dois au terrain, aux contacts avec les populations rencontrées pendant mes missions dans les villages perdus au fond de la brousse, perchés sur les flancs des montagnes, cachés au cœur du désert ainsi qu'avec ceux qui, difficilement, survivent dans les taudis des capitales du Tiers Monde. Là se niche la misère et les besoins sont les plus pressants. Parmi ces populations, l'UNESCO et les Nations Unies en général trouvent le sens profond de leur mission, de leur raison d'être.

Qu'auraient été l'UNESCO et ses efforts pour lutter contre l'analphabétisme sans ses relations directes avec les analphabètes eux-mêmes? Qu'aurait valu un expert, un consultant, un spécialiste, s'ils n'avaient pas bénéficié de l'indispensable dialogue avec les populations et pris connaissance de leurs problèmes et des moyens de les résoudre? Ce genre d'expertise ne s'acquiert ni dans les universités ni dans les salles de conférences, ni dans les bureaux des ministères et encore moins dans les chambres d'hôtels.

Il serait banal d'affirmer que l'on ne naît pas fonctionnaire international mais qu'on le devient. Cependant, il est vrai que l'apprentissage de cette fonction difficile est un processus permanent. La source principale d'inspiration et de connaissance du spécialiste de l'UNESCO se situe à la base, sur le « terrain ». Pas nécessairement celui des conférences ou des réunions où se multiplient les recommandations et les déclarations. Il est question du terrain pour de vrai, du lieu où vivent les populations des États que nous servons. Sans le lien avec la base, le plus chevronné des « penseurs » de l'UNESCO risque de faire fausse route. Serait-il en mesure, en effet, de définir, par exemple, les besoins des femmes de la région de Fons du Bénin en matière d'alphabétisation, sans rencontrer ces femmes sur place? Aucune stratégie élaborée autour d'une table, aussi ronde soit-elle, ne saurait compenser le dialogue direct avec les intéressés.

170

## **Une alternance indispensable**

*K. Nhouyvanisvong*

Maintenant que je suis à la retraite, je ne pense pas moins à mes collègues qui continuent à accomplir leur mission dans des conditions souvent extrêmement difficiles et dangereuses parfois. La coopération internationale n'aura de sens que si nous, à Paris, nous nous intéressons à ce que font nos collègues et représentants dans des pays où on ne peut même pas profiter du soleil et des cocotiers, tellement le quotidien est absorbant et prenant. [...]

Après plus de sept ans sur le terrain, je voudrais affirmer que le travail hors Siège est gratifiant et enrichissant et chacun de nous ne doit pas manquer une occasion d'y travailler.

## 4.2 INITIATION, ENVOL, ATERRISSAGE

### LE « BRIEFING »

171

#### Un briefing... expéditif

*Pierre Maes*

À cette époque, le « briefing » de départ était assez succinct dans divers bureaux de l'ancien Hôtel Majestic; le bâtiment de Fontenoy était encore en construction et l'UNESCO n'avait pas encore acquis le château du Bois du Rocher. Il y avait à peine une journée d'entrevues [...] J'ai été reçu pour terminer par le DDG qui m'a pourvu de recommandations très générales. On m'a donné une « description de poste » qui me laissait une certaine liberté d'initiative tant pour la nature exacte de mon travail que pour les relations à établir avec les autorités locales.

172

#### Un briefing... de choc

*Silvio Mutal (original anglais)*

Après toutes ces années passées sur le terrain en Amérique latine, où j'ai été étudiant, stagiaire de l'ONU (au Mexique), consultant auprès de l'ambassade des Pays-Bas à Bogota, conseiller interrégional et représentant du PNUD, j'ai bien évidemment dû me rendre au Siège de l'UNESCO, à Paris, pour y être briefé et apprendre à devenir un expert « hors Siège ». Je dois avouer que les questions administratives et financières abordées au cours de ce briefing – tout ce qui concernait les rapports à rédiger, la comptabilité, les comptes d'avances temporaires, la responsabilité des experts, la gestion du personnel, etc. – m'ont beaucoup intéressé et que j'ai beaucoup appris. J'ai compris qu'un expert devait acquérir progressivement la connaissance et l'expérience de toutes ces questions. Je suis reconnaissant à l'UNESCO de ce briefing. Mais le « terrain » était encore l'objet de nombreux malentendus. Que pouvait bien faire un expert dans ces étranges environnements, loin de Paris?

Je connaissais très bien les sièges européens des institutions spécialisées parce que j'avais travaillé pour l'ONU à New York et souvent rencontré des représentants de ces institutions. Mais mon briefing m'a soudain conduit aux services sociaux de l'UNESCO :

- « Monsieur Mutal, vous allez au Pérou en qualité d'expert de l'UNESCO, n'est-ce pas?
- Oui, Madame.
- Êtes-vous marié?
- Oui, Madame.
- Avez-vous des enfants?
- Oui, Madame. Quatre.
- Vous savez que vous allez dans un pays dont la culture est très différente de celle des Pays-Bas. Il y a des Indiens là-bas. Vous savez que c'est un pays très pauvre. La

vie n'y est pas facile. Votre famille et vous, vous aurez sûrement un choc culturel, quand vous serez sur place. Allez-vous tenir le coup?

- Madame, ai-je répondu, c'est en ce moment que j'ai un choc culturel. »

173

## Un briefing de courtoisie

*Nino Chiappano*

Pour être à la hauteur de la mission que l'Humanité me confiait, je m'étais jeté à compulsiver toutes les publications concernant la décolonisation, l'Afrique et le Congo qui me tombaient sous la main. Mais le fond du problème, de mon problème – la réforme des programmes scolaires dans un pays de nouvelle indépendance – s'obstinait à m'échapper, et j'attendais fébrilement le briefing pour recevoir la lumière.

Le jour de l'investiture, je me présentai place Fontenoy avant l'heure, anxieux et confiant. Mais il me fallut patienter, car les bureaux qui me concernaient étaient fermés ou vides, et entre-temps je voyais les couloirs sillonnés par des êtres féeriques, qui se déplaçaient en apesanteur, presque en dansant, un dossier dans une main, une tasse de thé dans l'autre, se souriant et se lançant « hello » chaque fois qu'ils se croisaient. « La supérieure élégance de la République des Lettres », me disais-je. Les trois fonctionnaires que j'étais censé rencontrer étaient absents : congé, mission ou maladie, peu importe, je commençai à me décourager pendant que la danse des fées s'intensifiait dans les couloirs, pour ensuite former un long cortège derrière le chariot des croissants et des boissons chaudes. Enfin une âme pieuse, s'apercevant de mon désarroi, sortit de la file et, saisie de mon problème, me dirigea, en désespoir de cause, vers le bureau de Monsieur XY, lequel, à vrai dire, n'était pas chargé de mon dossier ni de mon projet, mais enfin, étant de nationalité belge et ayant séjourné au Congo...

L'entretien avec M. XY avait été agréable, quoique légèrement nonchalant. Mon interlocuteur était homme d'esprit et de ressources, toutefois ma mission n'était pas son affaire, et il s'avéra qu'il m'avait reçu par pure courtoisie, pour ne pas me laisser sur le pavé. Il n'était évidemment pas en mesure de répondre à mes questions et, lorsque je lui fis état de mes lectures préparatoires, il s'exclama : « Mais vous en savez des choses ! ». Au moment de me congédier il me souhaita « bonne chance ». « Bonne chance » fut d'ailleurs le refrain qui m'accompagna tout au long de la journée, « bonne chance » me lançaient attendris tous ceux qui apprenaient ma destination. Car, à l'époque, le Congo ex-belge était synonyme de chaos et de guerre civile, sur laquelle planait encore le fantôme ensablant de Patrice Lumumba, et s'y rendre était signe d'une volonté suicidaire. Le reste de la journée ne fut pas plus généreux d'information. Mon avion décollait après minuit, et cette nuit-là il pleuvait sur un Paris gris et tardivement froid pour un mois d'avril et une pluie fine fouettait mon visage et éteignit ma cigarette. Je me sentais seul au monde.

174

## Un briefing sur le terrain

*Roger Bordage*

À Paris, le stage d'orientation que nous suivions avec les différents spécialistes et fonctionnaires du Siège dura deux semaines environ, stage accompagné de visites, entre autres, à un programme français de développement local appelé *État d'urgence*, appuyé lui-même par un programme éducatif télévisé pour collectivités.

Un jour, lors d'une pause, André Lestage, qui revenait d'un séminaire sur les moyens audiovisuels à Messine, passa par la salle de notre stage. En me voyant, il me dit : « J'aurais aimé t'avoir invité au séminaire de Messine ». Ce témoignage de sympathie me rassura et estompa un peu en moi l'impression de solennité que pouvait dégager le Siège, solennité qui contrastait cependant avec le caractère informel des bureaux lorsque nous découvriions que les dossiers parfois se rangeaient dans la salle de bains.

Les deux Français qui composaient le groupe avaient été présentés par la Commission nationale française pour l'UNESCO, une jeune femme française d'origine burkinabé et moi-même, qui revenais des États-Unis après un séjour de quatre ans dont trois à l'Université de New York (N.Y.U.). John Bowers, qui alors dirigeait la Division d'éducation de base, nous avait sélectionnés sur dossier après un entretien d'une heure et demie environ dans les bureaux au Quai d'Orsay de Michel Debeauvais, à cette époque Directeur de la Coopération française.

Nous partîmes en Inde en novembre 1953 pour ces neuf mois d'expérience, à la fois pour adapter notre savoir-faire au milieu, appréhender la vie rurale dans le Sud de l'Inde, comprendre les besoins éducatifs et les problèmes des collectivités dans l'environnement de notre projet, enfin nous efforcer de suggérer des solutions viables. En réalité, nous étions là surtout pour apprendre dans ce milieu rural spécifique à exercer une activité d'éducation de base et acquérir une expérience de formation de spécialiste de l'« assistance technique », conformément au jargon de l'époque.

Malgré les difficultés d'adaptation de tout ordre, tant dans la vie professionnelle que quotidienne, je sentis une joie immense à l'idée de faire partie d'une grande œuvre, d'un grand projet de l'UNESCO. Il faut souligner ici que ce programme d'éducation de base devait également servir à un programme international plus important de décolonisation.

175

## Une mission en guise de briefing

*Krystyna Chlebowska*

Ma première mission je l'ai faite en 1970. Quelque part cette mission était ratée. Ratée pour la Mauritanie, car, fraîchement recrutée à l'UNESCO, je n'étais pas très efficace. Je ne connaissais pas grand chose de l'opérationnel et je n'avais jamais mis

les pieds en Afrique. Mais pour moi, quelle expérience que cette première mission, si précieuse pour la suite de mon travail!

Cette mission, je ne l'ai pas faite seule. Najman m'avait attribué un garde-fou, un consultant chevronné et coutumier de l'Afrique, J. Maison.

« Briefé » en conséquence, il s'est montré, pendant toute la mission, d'une patience et d'une compréhension à mon égard à toute épreuve, ce qui n'était pas une mince affaire vu l'étendue de mon ignorance. Sa bonne nature aidant, Maison s'est avéré un initiateur de premier ordre.

Notre mission consistait à préparer une requête au PNUD, très généreux à l'époque, [...] En vérité, j'étais dans le cirage. Je n'avais jamais préparé une requête, je ne savais pas exactement comment fonctionnaient le PNUD et les diverses agences des Nations Unies. Les allées et venues fébriles de leurs conseillers, consultants et experts de tout genre me donnaient le tournis. Leurs allures compétentes m'impressionnaient beaucoup. Leur manière de vivre parmi les locaux me laissait perplexe. [...] En une semaine la requête fut prête. Le PNUD était satisfait. Nous aussi. Ma contribution y a été quasiment nulle.

## ENVOL ET EN VOL

176

### **Des avions et des 4x4 d'époque**

*Gérard Bolla*

Aujourd'hui, tout a changé: les sites dont la liste figurait le plus souvent dans le C/5 approuvé – qui sortait des officines de T.C.Young – et à laquelle mes collègues du Département du Patrimoine et moi-même ajoutions allégrement tous les deux ans quelques noms prestigieux, sont devenus des « Sites du patrimoine mondial » qui bénéficient (?) d'hôtels confortables auxquels on accède par des avions de la toute dernière génération! Telle n'était pas souvent le cas lorsque s'échafaudaient avec des directeurs nationaux les premiers projets de préservation et de mise en valeur. Voici quelques souvenirs de ces époques.

Le départ pour Cuzco était très matinal afin de franchir certains sommets des Andes et atterrir avant l'arrivée des nuages. On vous donnait un petit tube pour un oxygène bien nécessaire. Le DC4 avait des sièges allégés pour faciliter le décollage au retour « selon la méthode utilisée à bord des port-avions » (m'a-t-on expliqué). Mais le côté « pionnier » du voyage vous préparait bien à la merveilleuse découverte qui vous attendait au cœur des Andes!

Pour Lalibela, un vieux Dakota militaire, qui avait déjà fait plusieurs campagnes, s'élançait d'Asmara pour survoler les hauts plateaux éthiopiens... et franchir des trous d'air dignes du continent africain. Un steward s'accrochant aux sièges de métal s'efforçait

de servir du café, mais pour les connaisseurs, c'était du café de Harrar! La piste de Lalibela avait une caractéristique bien à elle: elle n'était pas droite et obligeait le pilote à « prendre le tournant » en arrivant et en repartant! Quand je pénètre dans les énormes aéroports d'aujourd'hui, je ressens un regret pour la modeste hutte qui servait d'aérogare à Lalibela!

Les décollages du Caire pour visiter Philae près d'Assouan étaient aussi très matinaux, le plus souvent après deux heures de sommeil suivant une réception. Les appareils étaient des Antonov 22 que je connaissais bien depuis mes fréquents séjours en URSS. Une de leurs qualités essentielles, pour la traversée du désert, était leur solide résistance aux atterrissages de fortune, comme cela m'a été expliqué à une occasion où l'une des moteurs nous avait lâché et où le commandant traduisant de l'arabe nous avait rassuré en anglais. « This is quite normal for this kind of plane to fly on one engine! » et « I shall be lucky (sic) to fly you again! ».

Le trajet Guatemala City – Tikal avait une très mauvaise réputation, justifiée par plusieurs accidents survenus à des touristes-pionniers de la Route Maya. En fait, c'était pour moi un bon vieux DC3 qui avait fait de nombreuses campagnes en Amérique centrale. Il ne volait pas très haut, ce qui permettait de voir la pointe des arbres d'une superbe jungle. La récompense de cette équipée était un admirable petit musée de site qui vous attendait à l'arrivée, à côté de la piste d'atterrissage en terre battue.

Quittant Bangkok avec Ragnar Gudmundsen pour préparer un projet de restauration de certains temples de Pagan, qui avaient souffert d'un violent tremblement de terre, mais aussi pour convenir de la coopération avec ce qui s'appelait alors la Birmanie, nous volions en direction de Rangoon sur un Fokker à réaction flambant neuf. Les passagers étaient peu nombreux et, plutôt qu'une « nice cup of tea », nous étions en train de boire tranquillement un whisky, quand, en cette période de mousson, l'appareil rencontra un trou d'air d'une importance telle que Ragnar et moi-même en perdîmes nos verres et que seules nos ceintures de sécurité nous empêchèrent de nous retrouver assommés parmi les débris de vaisselle qui jonchaient le sol de l'avion!

Mais la découverte de ce merveilleux pays, qui est aujourd'hui le Myanmar, dans tous ses aspects culturels, matériels et immatériels, se fit grâce à nos fidèles et bruyants Antonov. Elle devait largement nous récompenser des émotions que le transport aérien local pouvait donner à l'époque! Visiter la grande pagode de Rangoon avec ses enfants en prière devant les Buddhas est une expérience qui redonnerait la foi au plus convaincu des athées!

177

**Le baptême de l'air***Miguel Soler Roca (original espagnol)*

Je suis arrivé non sans mal à destination. Le voyage, qui aujourd'hui peut se faire en quelques heures, me prit une semaine. Vingt minutes après le décollage de Montevideo, mon avion fit demi-tour: il ne pouvait survoler le Río de la Plata car une de ces tempêtes qui secouent périodiquement cette zone nous empêchait d'aller jusqu'à Buenos Aires. Si bien que je dus annuler les nombreuses réservations de vols que j'avais faites pour arriver à Mexico. Le jour suivant, le vol de Buenos Aires à Santiago du Chili atterrit à Mendoza, toujours sur le sol argentin, parce que les nuages bouchaient le ciel au-dessus de la cordillère. Quelques jours plus tard, nouvelle péripétie: l'aéroport de Lima – celui de Limatambo, à l'époque, qui était situé pratiquement au centre de la ville – était, comme l'est en permanence Lima, sous une légère couche nuageuse de basse altitude qui rendait l'atterrissage impossible. Nous dûmes atterrir dans le nord du Pérou. Revenir à Lima le matin suivant et, de là, la poursuite de notre voyage vers le Mexique nécessita deux jours de plus.

Prendre l'avion – à hélice, naturellement – pour la première fois, lire, sur le visage des hôtesses de l'air, le danger qu'il y a à tenter de passer de nuit de l'autre côté d'une cordillère plus élevée que l'altitude à laquelle nous pouvions voler; voir les Andes le lendemain matin, immaculées, majestueuses, nous ouvrant chaleureusement la voie qu'elles nous avaient refusée la nuit précédente, pouvoir tremper les pieds pour la première fois dans le Pacifique tel un nouveau Nuñez de Balboa, survoler forêts, déserts et volcans et découvrir les mille visages d'un continent qui m'était inconnu... tout cela fut pour moi une source d'exaltation. J'avais parcouru bien des kilomètres à cheval dans les plaines uruguayennes, mais j'ignorais tout des avions, de la neige, des montagnes, des océans et des lacs. C'est lors de ce voyage, pénible en l'occurrence, en parcourant l'Amérique latine, de son pays le plus méridional à son pays le plus septentrional, que j'ai su ce que c'était. Expérience émouvante qui se répéterait bien plus tard à de très nombreuses reprises. Mais cette fois-là s'avéra inoubliable. Grâce à l'UNESCO, mon univers commençait à s'élargir radicalement.

178

**Henry Doré, l'éducateur volant***Max Egly*

Dès l'âge de 5 ans, il est « le petit garçon qui a un oiseau dans la tête ». En fait, pour Henry Doré, l'avion est un moyen de transport très ordinaire, au même titre que l'automobile pour les habitants des pays industrialisés. Il s'en sert comme d'autres de leur voiture personnelle. Il peut rejoindre son collègue Gianfranco Castelli sur des sites éloignés d'alphabétisation en pays Touareg et, aussi bien, permettre à Dragoljub Najman et André Lestage d'effectuer un rapide aller-retour à Zinder à l'occasion d'une brève mission à Niamey. Il peut également (ce qui n'est pas sans intérêt dans certaines régions du tiers-monde), transporter du matériel audiovisuel en épargnant aux délicates mécaniques et aux fragiles optiques les impitoyables trépidations des pistes en tôle ondulée...

[...] Lorsqu'il part pour le Niger, Henry Doré personifie fort bien ce qu'Amos Tutuola, écrivain nigérian, eût appelé « un gentleman très complet » de l'audiovisuel. De par ses connaissances et son expérience pratique, il maîtrise la totalité de l'éventail des « moyens », de la télévision au support imprimé. Il est à même de concevoir, d'évaluer, d'organiser et de « budgétiser » un projet, mais aussi de mettre la main à la pâte, de doser l'encre d'un rouleau ou de jouer du fer à souder...

Ces capacités, jointes à son intérêt pour le développement, le prédisposent à l'évidence au métier d'expert de terrain. Il l'exercera avec exigence et rigueur, rappelant sans cesse les objectifs des projets, traquant les déviations, les faux semblants, la « langue de bois », les théories biaisées, l'habillage exotique déguisant le pur et simple transfert de techniques nordiques. Sa sincérité naturelle lui permet de détecter très vite tout double langage et à le faire savoir sans précaution oratoire, ce qui n'est pas toujours très apprécié. Il parle en termes de projets concrets, de documents à concevoir, à produire et à livrer, sans enrobage rhétorique.

Toujours est-il que c'est en idéaliste sincère que le nouveau fonctionnaire international atterrit au Niger. Passant de la coopération bilatérale à la coopération multilatérale il accorde la plus grande confiance à celle-ci, toujours marqué par l'esprit universaliste qui caractérisa, au sortir de la guerre, la création des institutions spécialisées des Nations Unies.

Au Niger, Henry Doré retrouve avec plaisir le contact direct du terrain dans ses relations avec les services de la santé, de la jeunesse, de l'agriculture (coopératives, vulgarisation agricole) et de l'alphabétisation. Il est affecté au jeune Centre National Audiovisuel, organisme interministériel chargé de former des spécialistes, de soutenir et coordonner les diverses productions, d'assurer de nombreux services, colloques, réunions de travail, ateliers techniques. Le Centre dispose d'un bon équipement, de salles ingénieusement polyvalentes, d'un personnel qui a déjà acquis les compétences essentielles. Les besoins sont nombreux, mais les moyens financiers font défaut : les services demandeurs sont très pauvres et le budget propre du Centre insuffisant.

Avec le second volet de ses fonctions, Henry Doré découvre un nouvel aspect de son rôle d'expert de l'UNESCO : il est chargé de conseiller le gouvernement sur le fonctionnement et l'orientation du Centre Audiovisuel. Alors qu'en Indonésie les services bilatéraux assuraient les contacts avec les autorités nationales, il se trouve au Niger en relation directe avec les hauts responsables de l'État, directeurs, conseillers et ministres. Ceux-ci apprécient, dans leur majorité, ses compétences et son franc-parler, déconcertés cependant quelquefois par cet expert atypique ni tout à fait Français ni tout à fait Américain, qui se déplace dans le pays en avion, et dans la ville, à cyclomoteur...

## ATTERRISSAGE

179

### Une nuit à l'aéroport

*Alexis Pokrovsky (original anglais)*

Mon avion arrive trop tard ce soir-là à l'aéroport international et je manque ma correspondance. Le prochain avion pour mon pays de destination part le lendemain matin. Ma compagnie d'aviation n'assure pas l'hébergement et la restauration des voyageurs en attente; de toutes façons, les services de l'immigration m'interdisent d'entrer dans le pays parce que je n'ai pas de visa de transit. Que va-t-on faire de moi? On ne peut pas m'envoyer ailleurs (il n'y a plus de vols cette nuit) ni me laisser à l'aéroport (qui est fermé la nuit).

La direction de l'aéroport nous propose aimablement une solution. Comme tous les autres voyageurs sont partis et que je suis manifestement un homme digne de confiance (un envoyé de l'ONU muni d'un visa pour une mission diplomatique dans un pays ami de la région), on peut m'enfermer pour la nuit dans l'aéroport désert, où l'on sait que je ne commettrai ni vol ni dégradation ni sabotage!

Je passe une des nuits les plus intéressantes de ma vie : j'explore librement un aéroport entièrement désert, éclairé par la lune, où je peux aller partout, y compris dans les salles de commande, dans la tour de contrôle, dans la zone des bagages, etc. Laisant derrière moi des reconnaissances de dette en vue d'un futur paiement, j'« achète » dans les boutiques de l'aéroport une lampe de poche, des bougies, de la nourriture, des boissons et des souvenirs. Poursuivant mon exploration, je découvre le Salon de première classe, où je passe une nuit confortable.

180

### Un accueil prometteur

*Michel Prévost*

Il faisait nuit, la nuit équatoriale, tôt tombée, en ce mois de juin 1969, quand nous avons entamé la descente vers l'aéroport de Kuala Lumpur. [...] Cette fois, nous touchions le terme d'un très long voyage, commencé à Charles de Gaulle le soir précédent. Nous cherchions à voir plus loin que les lumières que la piste récemment douchée d'une averse allongeait vers nos hublots. Nous savions arriver dans une ville sinistrée par une semaine d'émeutes raciales, fermée d'un couvre-feu, ratissée de police. Mon prédécesseur, un Philippin, s'étant senti trop menacé – il craignait d'être pris pour un Chinois par les Malais, pour un Malais par les Chinois – n'avait pas osé m'attendre. Il n'y aurait ni passation de pouvoirs, ni présentation officielles, sauf ce que pourrait organiser le petit nombre de collègues qui, à Kuala Lumpur, à Ipoh, à Singapour, géraient nos projets d'assistance. Je savais ne pas même pouvoir compter sur le ResRep : c'était ce fameux Blickenstaff, dont on m'avait dit de me méfier à tout prix. [...] (Lors de ma première visite protocolaire, il me dit d'entrée : « On a dû vous dire beaucoup de mal de moi, à l'UNESCO »; je ne pus que répondre : « Bien sûr, mais je suis certain que cela ne nuira pas à notre coopération. »).

181

**Un accueil avec fanfare***Nino Chiappano*

Mon avion avait pour destination Brazzaville, car, pour des raisons mystérieuses, l'UNESCO n'empruntait pas les lignes de la Sabena dirigées vers Léo. Une fois vautre sur mon fauteuil, je sentis la tristesse se dissiper rapidement: un P-4 voyageait à l'époque en première classe, et par chance mon voisin étais aussi un « expert » de l'UNESCO, comme moi affecté au Congo: un écossais jovial dont le nom m'avait échappé, mais que dans mon for intérieur j'avais d'emblée baptisé « Hemingway », à cause de sa carrure de chasseur des savanes et d'une exceptionnelle capacité d'absorption. Car tout au long du voyage, Hemingway n'arrêta pas de vider les bouteilles de champagne qu'une charmante hôtesse – à l'époque les hôtesse de la first class ressemblaient toutes à Brigitte Bardot, vous en souvenez-vous? – lui livrait sans discontinuer.

Un peu avant l'aube l'avion commença sa descente, pour se poser doucement sur le sol à la fois rêvé et redouté d'Afrique noire. Lorsque la porte s'ouvrit, j'entrevis un tapis rouge qui s'étalait à nos pieds, et au bout une fanfare qui entonna aussitôt un hymne. « Mon Dieu – me dis-je – est-ce donc ainsi qu'on accueille les experts de l'UNESCO? ». Hemingway et moi, étant placés en première file, nous apprêtions à descendre, lorsque Brigitte Bardot nous arrêta d'un geste impérieux, pour accorder la priorité à un passager de l'autre rangée, un petit ecclésiastique discret que nous avions à peine remarqué pendant le vol.

L'homme à la soutane [ainsi que je l'appris plus tard, il en possédait quelques centaines, de toutes les couleurs, confectionnées par Christian Dior. Il les changeait plusieurs fois par jour, en adaptant liturgiquement la couleur à la circonstance] commença à descendre lentement, tout en distribuant des petits gestes de bénédiction à la foule qui, au son de la fanfare, était venue accueillir l'abbé Fulbert Youlou, premier président de la République du Congo. Hemingway et moi le suivîmes à une respectueuse distance, franchissant l'escalier à pas de marche, au rythme de la musique, et c'est ainsi, dans une atmosphère de totale invraisemblance, que débuta mon aventure internationale.

182

**Une journée mouvementée***Mariella Tabellini*

Les étapes mouvementées de la première journée « sur le terrain » en donnent un aperçu: accueil officiel chaleureux à l'aéroport; briefing-surprise par Frans (chef de mission genre Dr Schweitzer) annonçant des tâches mystérieuses (« nous sommes différents des autres experts ») et ôtant sans gêne ni malice, son pantalon de cérémonie, remplacé par une culotte de travail; chaleur et sommeil pendant un lourd repas de travail; rencontres formelles avec des représentants des assistances bilatérales américaine et française; cocktail et présentations embarrassantes dans la même robe froissée du voyage; visite nocturne par chemins accidentés, pas encore familiers, à un

village en fête et participation inévitable aux danses en rond, avec refrain musical ininterrompu, jamais oublié, et attaque immédiate de tous les insectes locaux; installation à l'aube dans un hôtel chinois animé par la sonnette permanente du masseur aveugle; abandon du lit envahi par les punaises et montage de mon lit de camp tombé immédiatement par terre, avec moustiquaire sur la tête. Et, enfin accueillie par Morphée, mon serment ferme: « encore 264 jours! ».

183

### **Ni vu ni connu** *Raymond Johnson*

Je quittai Paris le matin, un 14 décembre. Départ d'Orly à 9 h 30; arrivée à Alger à midi. Première constatation (j'avais encore bien des idées reçues sur l'Afrique): il ne faisait pas chaud du tout là-bas. Et la nuit, il faisait franchement froid. [...] Une quantité de formalités à accomplir avant de prendre le train pour Sidi-bel-Abbès: un compte bancaire à ouvrir; des gens à rencontrer... un peu de tourisme aussi. [...] Sidi-bel-Abbès enfin. Je descendis de nouveau.

Mais là il n'y avait personne pour m'attendre... et je pris un taxi pour l'Hôtel – vieillot, mais acceptable pour une nuit – même si la porte de ma chambre ne se fermait pas. [...] Le matin suivant, j'étais debout de bonne heure. Muni de mon contrat, je cherchai et trouvai sans trop de difficulté ma destination: *Le Lycée des Jeunes Filles*, où le Gouvernement algérien, par l'intermédiaire de l'UNESCO, m'avait nommé professeur. J'entrai et fus reçu par la Directrice qui, étonné, mais gracieuse, m'informa qu'il n'y avait aucun poste pour moi et qu'elle n'avait jamais entendu parler de mon arrivée.

184

### **Aller et retour** *Jacques E. Godchot*

Cette histoire vraie est arrivée à une époque où les experts recevaient un billet d'aller et retour en avion au moment de leur départ pour une mission lointaine. Une jeune technicienne avait été envoyée dans un pays africain sur l'équateur pour une mission d'assistance technique. Le jour de son arrivée dans ce pays tropical, elle n'avait pu se loger dans un hôtel de première catégorie, surchargé de touristes.

Le lendemain de son arrivée, elle trouva ses souliers ainsi que tout son linge devenus blancs de moisissures, n'ayant pu les placer pour la nuit dans une armoire chauffante. Elle appela un taxi et retourna à l'aéroport pour repartir aussitôt avec le billet de retour. Depuis lors, les experts ne reçoivent qu'un billet d'aller simple!

## 4.3 HEURS ET MALHEURS

### LA VIE AU QUOTIDIEN

185

#### **Vivre comme des primitifs**

*Martine Maurinas Bousquet*

A cette époque, en dehors de la plaine de Vientiane, un village lao traditionnel était ce qu'on appelle en Europe un hameau : 5 à 10 maisons groupant autant de familles, dans une clairière de la forêt. Maisons assez spacieuses, construites sur pilotis pour se prémunir contre l'inondation et les bêtes, avec des piliers et planches en bois imputrescible, des cloisons artistiquement tressées et des toits très pentus, débordant généreusement pour constituer une galerie couverte qui assure une climatisation simple mais efficace. Chaque villageois cultivait une petite rizière pour satisfaire aux besoins de sa famille (ce qui choquait vivement les principes de production intensive des experts occidentaux), et complétait par un peu de pêche ou de chasse, de cueillette dans la forêt et d'horticulture sauvage. Il y avait très peu de commerce avec l'extérieur, les paysans se partageant leurs surplus (en œufs, fruits, poissons...) et s'entraînant pour construire ou reconstruire la maison ; les femmes tissaient les jupes de soie dont elles se paraient aux fêtes de pagodes voisines. C'était une vie « primitive » en termes de société de consommation, mais d'une culture raffinée : la plupart des hommes jouaient du « Khène » (flûte de pan), garçons et filles rivalisaient de poésie dans les "cours d'amour" ; mais, surtout, la scrupuleuse égalité (pas de chef et pas de riches), la solidarité, de nombreux loisirs offraient une qualité de vie exceptionnelle. Il y avait, cependant, quelques serpents dans ce jardin d'Eden et, surtout, énormément de moustiques et de microbes. Le paludisme, la typhoïde, les amibes, la fièvre purpurale faisaient des ravages. Un enfant sur deux mourait en bas âge.

186

#### **Une année, cela suffit !**

*Raymond Johnson*

Dans ces temps « héroïques », nous subîmes le sort de tout fonctionnaire algérien. Une bonne dose de patience était le seul remède valable, car nos salaires ne furent versés qu'après une attente de plusieurs mois. Heureusement que nous (les « nouveaux »), nous avons notre « supplément » de l'UNESCO et, en attendant que le Ministère de l'Éducation algérien remplisse ses caisses, nous pouvions prendre nos repas dans le réfectoire du Lycée – une petite salle aux murs jaunâtres où se restaurait une dizaine d'autres professeurs qui, eux non plus, n'avaient de maison en ville.

Drôle d'époque, où les « Pieds Noirs » vivant encore dans la région ne pensaient qu'à vendre leurs biens, sachant que plus ils hésitaient sur le prix, plus leurs biens perdaient de la valeur. Ils « n'aimaient pas » (pour parler poliment) les Algériens et ceux-ci le leur rendaient bien. Par contre, un Français « de France » était toujours

le bienvenu. De temps à autre les journaux, dans un petit entrefilet, sans excès de détails, parlaient d'un assassinat. Juste avant mon arrivée deux Français (un couple âgé) furent égorgés sur une des routes menant à la ville... ce qui eut pour résultat que Sidi-bel-Abbès se vida encore davantage de sa population européenne... déjà fortement diminuée. La nuit de la Saint Sylvestre il n'y eut plus qu'une vingtaine de jeunes Français qui se réunirent pour danser, boire, oublier et se souhaiter une « Bonne Année ». [...]

A l'instar de ce collègue avec lequel je partageais l'appartement de l'aile sud-est, je décidai de ne pas rester au-delà de la période du premier contrat. Certes, l'Algérie est un beau pays à connaître, et si on m'avait offert un poste à Alger ou à Oran, j'aurais peut-être été tenté de l'accepter. Mais l'éloignement et le relatif isolement de Sidi-bel-Abbès me donnèrent la sensation désagréable d'être à l'écart de tout ce qui se passait dans le monde... et même de ce qui se passait en Algérie. J'estimai qu'il serait mieux de retourner à Paris et de reprendre mon petit travail... et mes espoirs à l'UNESCO. Car, moi aussi... j'étais touché par la fièvre de « passer professionnel ».

187

### Une chaleur d'été

*Michel Prévost*

Peu à peu, nous nous habituions à la lourde chaleur; à l'humidité réellement débordante, de la Malaisie. Cette humidité surtout nous avait surpris: un verre d'eau glacée posé sur une table se trouvait entouré en quelques minutes d'une mare, née de l'eau qui se condensait autour du récipient. Elle atteignait son comble vers cinq heures du soir. Alors, presque chaque jour, le ciel se plombait, de brusques rafales de vent annonçaient un orage qui bientôt se déchaînait: coups de tonnerre brutaux, éclairs qui se succédaient sans intervalle, une averse si dense que le fond du jardin disparaissait, invisible derrière ce rideau, un vent violent, qui cassait les branches, arrachait parfois un arbre dans le voisinage. L'orage se calmait bientôt, pour laisser place à une soirée paisible: l'air était plus frais, des nuages gris et blancs croisaient dans le ciel bleu; la nuit tombait très vite; au nord, au ras de l'horizon, il arrivait qu'on entrevoie l'étoile polaire. Et, loin à l'ouest, au dessus de Port Dickinson et du détroit de la Sonde, des bandes de nuages se bordaient parfois d'éclairs.

Au début de notre séjour, nous avons connu de curieuses impressions, dues à l'association de l'air conditionné de beaucoup d'intérieurs, et du spectacle du ciel. Un jour, dans le bureau de Bill Shane, à regarder le ciel gris par la fenêtre, je me pris à frissonner, comme si j'avais pressenti un froid extérieur. Il me fallut faire effort, pour me rappeler qu'au contraire, il devait faire là bas encore plus lourd que d'habitude. En ce qui nous concerne, nous nous décidâmes très vite à ne plus utiliser dans notre chambre à coucher l'air conditionné, mais seulement le ventilateur. Par contre, pour certains de nos voisins, un froid artificiel paraissait une marque de standing; il aurait fallu un pull, pour rester chez eux.

## ON SAVAIT SE DÉBROUILLER !

188

### **Polyvalence**

*Pat O'Nazel (original anglais)*

- Vous êtes un expert en matière d'éducation ? – Je n'en suis plus très sûr. Mais après 10 ans sur le terrain je suis certainement un expert pour tout ce qui concerne la maçonnerie, le chauffage et la ventilation, la menuiserie, la réparation des machines à écrire et à polycopier, la peinture des tableaux noirs, [...] les transports, la patience, la tactique, la gestion des crises, les discours, la rédaction des rapports, les cocktails et la survie en général.

189

### **De la pellicule exposée contre la malaria**

*Leo Fernig (original anglais)*

Un projet pilote dans la région de Szechuan, en Chine, dans les années 1949-1950, était dirigé par un ex-missionnaire, Ron Hubbard, assisté d'un artiste canadien, Norman McLaren, dont on se souvient encore aujourd'hui pour ses travaux de pionnier dans le domaine du cinéma. L'objectif du projet était d'apporter une éducation des adultes à caractère pratique aux paysans vivant dans les villages d'une zone donnée. De jeunes enseignants se sont ainsi déplacés d'un endroit à l'autre, traitant de sujets tels que la santé, les problèmes de nutrition ou d'agriculture, leur équipement principal étant des projecteurs de films-fixes. Pour préparer ces films fixes, McLaren et une équipe locale d'artistes travaillaient à la main, car ils n'avaient ni caméras ni autres équipements sophistiqués de ce type. Hubbard avait obtenu gratuitement, d'une base américaine qui était en cours de fermeture, une énorme quantité de pellicule exposée. McLaren coupait la longueur nécessaire à un film fixe et gravait sur la couche émulsive noire, image par image, des dessins illustrant par exemple comment combattre le moustique qui transmettait la malaria. Ses assistants en faisaient des copies à la main pour pouvoir disposer d'une douzaine de films fixes supplémentaire et ensuite McLaren et certains de ses assistants les plus doués reprenaient les films en noir et blanc et coloriaient chaque dessin. Avec ce matériel, les formateurs donnaient leur cours le soir dans les villages, avec leurs projecteurs alimentés par les batteries de leurs jeeps ou de leurs camions.

190

### **La machine à enseigner**

*Paul Perrot*

Un DC-3 de l'ONUC – l'Opération des Nations Unies au Congo – nous avait déposés à Stanleyville [actuellement Kisangani] pour une double mission : Nous devons vérifier l'affectation d'enseignants recrutés pour l'UNESCO – des Belges, des Libanais, des Égyptiens, des Haïtiens et même des Français – et surtout parcourir l'immense Province Orientale à la recherche d'établissements qui pouvaient avoir survécu à ce qu'on appelait pudiquement « les événements » ; plusieurs milliers de kilomètres sur des pistes délabrées à travers forêts ou savanes, villages quasi déserts, plantations abandonnées

déjà envahies par la brousse, et parfois un îlot étrangement préservé avec sa mission, sa chapelle, son école et ses Pères de Scheut, méfiants mais hospitaliers.

La peste sévissait dans l'Ituri, mais un modeste bakchich – on disait alors un matabitch – avait suffi à lever les barrières sanitaires. Je me souviens d'un lent cortège silencieux accompagnant des corps recouverts de feuillage.

Après Bunia, Ojugu et Aba, à la frontière du Soudan, nous avons sillonné le nord de la Province. Sur le chemin du retour aux environs de Buta, notre dernière étape, trois religieux flamands avaient réussi à faire revivre leur mission saccagée et sa petite école, assez proche de Stanleyville pour avoir bénéficié d'une aide en personnel. Un jeune Libanais recruté par l'UNESCO se chargeait de l'enseignement du français.

La mission manquait de tout. L'école avait été pillée, le mobilier détruit ou volé, les tableaux arrachés des murs. Ils n'avaient plus ni livres ni cahiers. Nous étions les bienvenus, mais nous n'apportions que des encouragements, des promesses et des nouvelles de la capitale. Nous songions à repartir quand, après un conciliabule, l'un des Pères vint nous dire : « Le Père Directeur aimerait vous montrer la... machine à enseigner de notre jeune collègue. Il espère que vous serez indulgents ». Je me suis d'abord demandé si le vin d'orange que nous venions de goûter n'avait pas quelque peu troublé les esprits. Mais la machine à enseigner était là. Le jeune Libanais qui nous l'avait pudiquement cachée nous en a fait la démonstration.

Sur le cadre d'une bicyclette hors d'usage une planche fixée entre le guidon et la selle supportait une boîte de carton dans laquelle s'ouvrait une fenêtre rectangulaire. À l'intérieur de la boîte deux cylindres de bois reliés au pédalier par des ficelles faisaient défiler un rouleau de papier. Sous la conduite du maître, les enfants inventaient une histoire, la racontaient en français, l'écrivaient sous sa dictée, la découpaient en séquences illustrées sur des papiers récupérés et collés bout à bout, une bande dessinée qu'ils regardaient ensuite et commentaient, fascinés par la magie du petit écran. C'était à la fois une leçon d'élocution, de grammaire, de vocabulaire, d'orthographe et de dessin. Pour nous ce fut l'occasion d'oublier un moment les fatigues et les désillusions du voyage, et de nuancer d'une note malgré tout optimiste le triste bilan de notre mission.

191

## **Des pionniers des temps modernes**

*Garry Fullerton*

Sous la pluie, un matin d'avril 1963, trois jeunes citoyens français partirent en jeep de Bukavu pour traverser les chaînes de montagnes parallèles qui séparent les lacs d'Afrique orientale du bassin du Congo. Après avoir parcouru en trois jours 700 kilomètres, ils atteignirent leur but : le port fluvial de Kindu, capitale de la province de Maniema. Leur véhicule lourdement chargé avait roulé dans la brousse, à 20 km à l'heure de moyenne, sur des routes qui n'étaient guère mieux que des pistes, passé sur des pontons glissants

que secouaient les eaux bouillonnantes de fleuves en crue, traversé des marécages dont la boue bloquait les essieux tandis que l'eau atteignait le niveau du plancher.

Épuisés, ils apprirent, en atteignant la rive orientale du Laulaba, que le bac de Kindu était en panne. Il leur fallut décharger la jeep, transférer les caisses de fournitures et de matériel dans un canot à moteur, les transporter sur l'autre rive et revenir le lendemain chercher leur véhicule avec le bac toujours en panne, tiré par un remorqueur.

Sans doute les voyages de ce genre ne sont-ils pas chose courante pour les membres des équipes itinérantes de l'UNESCO au Congo ; mais cet exemple montre le genre de difficultés que ces pionniers des temps modernes doivent s'attendre à rencontrer.

Les équipes itinérantes créées par l'UNESCO à la demande du gouvernement congolais parcourent une région aussi vaste que l'Europe occidentale pour donner des cours de perfectionnement d'une durée de quatre semaines à des instituteurs, des directeurs et des inspecteurs primaires. [...] Le spectacle d'une équipe en action, lors d'un cours de perfectionnement, a quelque chose d'émouvant. Sous la camaraderie « sans façon » des moniteurs, on sent un désir passionné de communiquer à leurs auditeurs, dans le peu de temps dont ils disposent, le maximum de connaissances, et leurs auditeurs ne sont pas moins avides de tirer le profit maximum de l'occasion exceptionnelle qui leur est offerte.

## DANGERS RÉELS ET DANGERS IMAGINAIRES

192

### **A dos de mulet** *Krystyna Chlebowska*

En 1986 je débarquais au Népal. J'avais pour mission de visiter un projet d'éducation situé dans une zone montagneuse, difficile d'accès, totalement à l'abri des touristes. [...] Sac au dos et parapluie à la main, je m'y engageai accompagnée de trois membres de l'équipe du projet.

Je compris vite à mes dépens que les non-initiés n'avaient pas leur place dans les montagnes du Népal. Ce fut un calvaire. Souvent, épuisée, je m'arrêtais net sur le bord du chemin. Sur un fond de paysage grandiose, par-delà les cimes, les cols et les ravins, je pouvais voir s'éloigner mes compagnons de route. J'aurais voulu les perdre de vue pour toujours. Ne me voyant pas venir, ils s'arrêtèrent et, patiemment, attendirent que je reprise mes esprits.

De temps en temps un torrent nous barrait la route. Pour le traverser, une simple passerelle sans appui aucun. Ce genre d'obstacle me donnait invariablement l'envie de rebrousser chemin. Aidée de mes coéquipiers, la peur au ventre, je franchis le maudit torrent.

Puis vint le jour où mes forces m'abandonnèrent définitivement. Impossible d'aller plus loin. Jamais à court d'idées, mes compères dénichèrent pour moi... un mulet. L'animal n'avait pas une folle allure, mais qu'importe! Je m'accrochai à lui et, sans remords aucun, je lui laissai faire le travail à ma place [...]

Quand enfin nous arrivâmes au but de notre longue marche, une école, la présence chaleureuse des enfants, me récompensa largement de mes peines. Je me dis alors que le terrain, même à risques, avait du bon.

193

## **Pannes, ponts coupés et brigands**

*Michel Batisse*

Il fait presque nuit quand nous repartons sur une route taillée à même le roc, plus balottés que jamais. Bientôt, nous longeons une rivière torrentueuse et, dans les phares, apparaît un pont de pierre qu'il nous faudra franchir. Mais voilà, il n'y a plus qu'une moitié de pont. Le chauffeur cependant n'hésite pas un instant et descend droit dans la rivière que nous passons à gué. La route monte, descend, tortille, suivant plus ou moins les gorges. L'air est très vif, le ciel, étincelant d'étoiles tout proches, est comme encadré par les masses noires des montagnes. Dans cet univers minéral, le seul signe de vie qui se manifeste est un camion branlant qui se traîne devant nous et que nous parvenons difficilement à doubler.

Tout à coup, alors que nous nous trouvons au beau milieu d'un petit torrent qui traverse la route, le moteur de la jeep cale et refuse de repartir. Le chauffeur descend dans l'eau et farfouille dans le moteur à la lueur de quelques allumettes. Sans aucun succès. Il nous faut descendre à notre tour, après avoir ôté chaussures et chaussettes. L'eau n'est pas froide, elle est glacée. Nos efforts pour pousser la jeep sont vains, car elle repose sur de gros galets. Les pieds gelés, nous nous asseyons au bord du torrent, assez perplexes, espérant cependant que le camion que nous avons doublé pourra pousser la voiture, nous aider à réparer, voire nous prendre à bord et nous éviter la bronchite.

Dans le gargouillis du torrent, nous distinguons bientôt le ronronnement attendu. Le camion nous dégage facilement et, à peine nous a-t-il poussés quelques mètres que le moteur de la jeep repart. Serions-nous tirés d'affaire? Bientôt nous retrouvons une rivière (il s'agit du Kaboul, affluent de l'Indus, qui traverse la capitale du même nom). Mais après quelques kilomètres, voilà que nous retombons sur un autre pont, lui aussi coupé en deux. Là encore, le chauffeur n'hésite pas à traverser à gué et remonte en face sur une pente assez raide. Malheureusement, le moteur cale à nouveau et refuse de repartir. Qu'à cela ne tienne, le camion va nous sauver!

Le camion arrive en effet, mais au lieu de nous pousser, il nous double cette fois sans se préoccuper de notre sort. Je comprends dès lors qu'il va falloir attendre le jour et essayer de dormir dans la jeep par un froid polaire. Je sors donc de ma valise tous les

vêtements possibles et enfile tant bien que mal mes cinq chemises les unes sur les autres. Recroquevillé sur mon siège défoncé, la tête appuyée sur la fenêtre plastique de la jeep, je tente de dormir et sans doute y parviens – je n'avais pas encore trente ans – pendant que s'écoulent les heures. [...]

Nous repartons donc avec les premiers rayons qui nous réchauffent doucement. C'est alors avec une stupéfaction absolue que, quelques centaines de mètres plus loin, nous voyons surgir au bord de la route un bâtiment assez moderne : c'est un hôtel ! Le seul à l'époque entre Peshawar et Kaboul. Nous sommes à l'entrée de Djalalabad, agglomération dont je dois avouer que j'ignorais totalement l'existence et dont on a beaucoup entendu parler récemment.

Ainsi, nous aurons grelotté toute une nuit à quelques pas d'un bon lit sans que notre chauffeur, qui fait le voyage chaque semaine, ait eu l'idée de nous y conduire ! [...]

Quand je fais part au représentant des Nations Unies des petites péripéties de notre voyage, il ne semble guère intéressé. Mais il me signale quand même, que c'est à l'endroit précis où nous sommes tombés en panne dans le torrent que la « malle afghane », qui convoie les fonds et le courrier, a été attaquée la semaine précédente par des brigands.

194

### **Au beau milieu d'une révolution**

*Anne-Marie Schweighöfer*

27 avril, Kaboul. – Il est midi quarante-cinq à l'Hostellerie des Nations Unies et je suis en train de préparer des provisions de bouche pour mon mari Jürgen et son équipe du Programme alimentaire mondial, car ils doivent partir pour une mission de courte durée dans le nord du pays. Nous sommes jeudi et notre week-end musulman commence. Le ciel est couvert : c'est maintenant la courte saison des pluies printanières. Soudain, nous entendons un grondement sourd. Jürgen, toujours optimiste et qui se repose sur son lit avant le repas, constate : « C'est le tonnerre ». Chose curieuse, le tonnerre persiste et s'amplifie. Nous commençons à nous poser des questions et descendons voir ce qui se passe.

Une douzaine de membres des Nations Unies sont assemblés dans la salle à manger autour de quelques bouteilles de bière. C'est Werner, un jeune Allemand, qui le premier déclare : « Vous savez, des rumeurs circulent... C'est peut-être bien un coup d'État. Le Président n'est pas tellement populaire et la situation n'est nullement calme ».

14 heures. – Le déjeuner est servi accompagné de détonations. L'atmosphère est tendue [...] Le déjeuner, bien que particulièrement bon aujourd'hui (dinde aux aïrelles), n'a pas beaucoup de succès. Les gens vont et viennent, chacun essayant d'appeler qui sa famille, qui ses amis, par téléphone. [...]

Vers les 15 heures, c'est le concert des tanks, fusils, mitrailleuses. Le vacarme ne fait qu'augmenter. Tout le monde est rassemblé dans le salon : une vingtaine de membres de l'ONU qui, soit habitent ici, comme nous, soit se trouvaient là de passage [...] J'observe les physionomies de ceux qui m'entourent : il y a un ancien d'Oxford – le type parfait du Britannique – qui s'entretient, très calme, avec son voisin. Par contre Bruce, un jeune Américain, volontaire des Nations Unies, ne peut s'empêcher de sursauter à chaque explosion : c'est son baptême du feu. Un Indien au visage énigmatique paraît perdu dans ses méditations...

[...] 17 heures. – Le calme semble revenu. On nous sert le thé. J'ai l'étrange sensation d'être l'un des personnages d'une nouvelle de Somerset Maugham, quelque part au sein de l'Empire britannique, du temps des guerres coloniales. Plusieurs d'entre nous veulent respirer un peu d'air frais dehors. Jürgen et moi faisons quelques pas dans le jardin quand soudain un avion à réaction plonge sur nous en tirant. Les balles passent au-dessus de nos têtes, certaines coupant les feuilles des arbres. Nous revenons un peu ahuris : la « promenade » a été de courte durée. [...]

19 heures 30. [...] Voici un premier communiqué gouvernemental radiodiffusé et l'un des Afghans fait l'interprète : « Les forces démocratiques ont pris le pouvoir : Le régime de Daoud a été aboli. Nous sommes entièrement maîtres de la situation ». Mais le sont-ils vraiment ? L'on entend encore des salves sporadiques. La radio proclame un couvre-feu à partir de 20 heures : « Toute personne se trouvant dans la rue une minute après 20 heures sera mise en prison ». Les quelques personnes habitant le voisinage immédiat se précipitent vers leurs voitures. Les autres devront camper à l'Hostellerie des Nations Unies. Nous partageons chambres et couvertures. Plusieurs personnes devront dormir au salon sur des canapés.

20 heures 30 – Tandis que nous allons nous coucher au milieu d'un étrange silence, le mullah, du haut d'un minaret voisin, appelle les fidèles à la prière. Rien, pas même une révolution, ne peut empêcher nos cœurs d'être touchés par l'émouvante psalmodie des versets du Coran.

Le sommeil, profond après tout cet épuisement nerveux, est brusquement interrompu à minuit quinze précises. Ça « pétarade » de toutes parts, coups de feu, tanks, mitrailleuses, et les piqués incessants des avions à réaction au-dessus de nos têtes. Nous n'osons pas allumer la lumière, de peur de recevoir des salves dans les fenêtres. Vers 3 heures 30 du matin il s'établit un silence relatif, de courte durée. A l'aube, les avions recommencent leur carrousel.

28 avril, 8 heures 30 [...] La radio vient d'annoncer que « Daoud a été éliminé » et que « la situation est calme ». Quelques paroles amicales ont été adressées au personnel des Nations Unies et à celui du Corps diplomatique. Cette journée sera tranquille avec des coups de feu sporadiques de-ci de-là [...]

La révolution est finie, et Inch'Allah, nous l'avons échappé belle !

Croyez-vous vraiment que l'on s'ennuie sur le terrain... ?

195

## Le canon d'une mitraillette sur le ventre

*Gérard Bolla*

Ma mission de sauvegarde des biens culturels à Chypre a commencé à l'automne 1974 sur une base militaire anglaise de la RAF, près de Londres. [...] Nous débarquâmes à Akrotiri, une base britannique près de Larnaca, où un officier de la RAF nous fit monter à bord d'un hélicoptère portant couleurs des Nations Unies, mais dont l'équipage était entièrement britannique!

Le voyage entre Akrotiri et Nicosie, que je fis les jambes pendantes en dehors de la cabine de l'hélico – ce qui était probablement contraire aux règlements militaires... mais pas de l'UNESCO – restera pour moi un moment de pur enchantement: le paysage de vallées et de montagnes avait les couleurs de l'automne et l'équipage semblait ravi de se promener. Je découvris alors pour la première fois l'indicible beauté de l'île de Venus et il était difficile de me persuader que j'étais en mission officielle dans une zone de guerre!

L'atterrissage à l'aéroport de Nicosie – situé entre les lignes turques et les lignes grecques – nous rappela très vite à la réalité. L'aéroport avait été abandonné: des barils vides répartis sur la piste empêchaient l'arrivée des avions, et dans ce paysage inquiétant on sentait la présence invisible des combattants! Une Mercedes noire portant des plaques minéralogiques « UNESCO I » nous attendait avec mon compagnon de voyage, professeur à l'ICCROM, pour nous permettre de continuer notre mission de guerre... à l'Hôtel Hilton, aussi confortable que désert! Seuls quelques correspondants de grandes agences de presse rédigeaient au bar, entre un whisky et l'autre, des dépêches décrivant des combats et des pillages... auxquels ils n'avaient heureusement pas assisté!

Pour compléter cet accueil chaleureux, un ResRep yougoslave jovial et sympathique, dont j'avais suivi à distance la défense héroïque à Jakarta des bureaux et des couleurs des Nations Unies, et un général indien commandant les forces onusiennes, qui ne manqua pas d'offrir une réception diplomatique en notre honneur. Le service du système des Nations Unies sur le terrain me parut alors très agréable, même si l'Ambassadeur des États-Unis qui nous ramena à l'hôtel fit emprunter à sa voiture blindée des chemins détournés avec un garde lourdement armé sur le siège avant!

Encore un mot de notre ResRep: il m'avoua avoir demandé son affectation à Nicosie pour se reposer de ses tracas en Indonésie et afin de pouvoir nager tous les soirs à Kyrenia. Hélas, quelques semaines après son arrivée il s'était trouvé dans une nouvelle zone de turbulences et son club nautique avait dû fermer!

Notre visite de l'île et des divers lieux où se trouvaient des biens culturels menacés commença le lendemain sur des routes désertes qui côtoyaient des prairies sur lesquelles des batailles avaient laissé quelques cadavres non enterrés qui, sous le soleil, finissaient de disparaître dans une odeur de mort qui contrastait fortement avec les

magnifiques paysages de l'île. C'est sur l'une de ces routes qu'une patrouille de soldats turcs nous arrêta et que les canons de leurs mitraillettes turques caressèrent mon ventre et celui de notre chauffeur. Ce qui était le moins rassurant c'était la grande nervosité des très jeunes soldats anatoliens, mais notre chauffeur – un caporal de l'armée britannique portant brassard des Nations Unies – donna la preuve de tout son sang froid et de son expérience gagnée en Irlande du Nord. En regardant ses interlocuteurs de très haut et avec un calme que je lui enviai, il exigea le respect dû à notre mission de paix!

Toujours en grand style, nous visitâmes le Musée de Kyrenia, où de nombreux objets avaient disparu ( mais comment connaître les coupables des larcins?), puis un atelier où une équipe anglo-américaine poursuivait dans le calme et avec une grande compétence la restauration d'un navire phénicien sauvé des eaux.

Notre rapport fit état de nos nombreuses constatations (mais comment juger sur les milliers d'objets d'une fouille américaine s'il en manquait quelques-uns?). Nous pûmes constater que deux roquettes étaient tombées sur la superbe mosaïque qu'une équipe polonaise était en train de restaurer à Paphos et qu'une mitrailleuse avait été placée sur la tour du château, contrairement à la Convention de la Haye,... mais surtout contrairement à mes modestes connaissances en matière de camouflage de la défense antiaérienne!

[...] Une dernière image de cette mission au milieu d'une étrange guerre fut l'autobus chargé de passagers passant sans difficultés une ligne de démarcation censée être hermétique. A ma curiosité concernant les raisons de ce libre passage, il me fut répondu « Ah, mais ce sont des maronites de Morfou qui viennent faire leurs achats à Nicosie! » Difficile à comprendre pour un occidental.

196

## **Sir Julian Huxley et le « Lion de Juda »**

*Alain Gille*

Nous nous envolâmes pour Addis-Abéba le 25 septembre 1963. [...]

L'Empereur nous reçut dans son bureau. [...]

En tant que chef de la mission, Sir Julian prit la parole le premier, remercia l'Empereur pour les dispositions prises pour faciliter notre mission, rendit compte de nos premières impressions, s'étendit sur la beauté des paysages éthiopiens, la richesse de la flore et de la faune dont plusieurs espèces, étant endémiques, présentaient un grand intérêt scientifique et culturel, et l'intérêt pour l'Éthiopie de se doter d'un réseau de parcs nationaux et de réserves, à l'instar de ses voisins du Sud dont certains, comme le Kenya, tiraient un avantage économique important du fait du développement du tourisme. Puis, nous fûmes invités à présenter nos propres vues, ce que nous fîmes dans nos langues maternelles respectives. La réunion offi-

cielle étant terminée, le Chef du protocole nous fit savoir que l'Empereur aimerait s'entretenir informellement avec chacun d'entre nous, après quoi nous irions – insigne honneur – rendre visite au lion personnel de l'Empereur avec autorisation de caresser l'animal.

Puis vint le moment que j'attendais, je dois dire avec une certaine impatience: aller voir le lion personnel de l'Empereur, animal emblématique du pays qui figure sur le drapeau national.

Nous quittâmes donc l'Empereur, que nous devions retrouver peu après pour le déjeuner auquel il nous avait conviés, et fûmes conduits à une cour intérieure du château. Au centre de cette cour, de forme carrée, un arbre dont je ne pus définir l'espèce, au tronc court mais de fort diamètre, déployait son ombrage. Au-dessous de l'arbre, une forme allongée: le lion de l'Empereur qui se prélassait à l'ombre du feuillage. Autour de son cou, un énorme collier en fer auquel était accrochée une chaîne métallique aux anneaux de dimensions respectables qui le reliait à l'arbre autour duquel l'animal pouvait se déplacer, comme une chèvre à son piquet, toutes proportions gardées. Un spectacle moyenâgeux qui me fit penser aux dessins à la plume qui illustraient les œuvres de Walter Scott. Sir Julian ouvrait la marche tandis que je la fermais. Le fauve était splendide: une masse de muscles d'au moins 200 kg dont la tête était entourée d'une crinière noire (comme ceux que l'on rencontre dans le Ngorongoro Crater). Puis, Sir Julian, chef de file, fût convié à s'approcher le premier du lion (à tout seigneur tout honneur!) et à le caresser. Sir Julian, grand biologiste de réputation internationale, avait, avant d'être élu au poste de Directeur général de l'UNESCO, dirigé un autre jardin zoologique de grande notoriété, celui de Londres. Peut-être ces quelques années passées à l'Hôtel Majestic, alors siège de l'UNESCO, avaient-elles émoussé ses réflexes? Toujours est-il que je le vis s'avancer vers l'animal d'un pas assuré, qui se fit plus hésitant lorsque, à son approche, le lion, qui était couché, se mit sur ses quatre pattes en le voyant venir. C'était un très bel animal: j'en ai vu plusieurs centaines durant les années que j'ai passées en Afrique, mais celui-ci était spectaculaire, spécialement choisi pour l'Empereur selon ses désirs. Sir Julian marqua un temps d'arrêt et eut une hésitation vite réprimée. N'était-il pas le chef de la mission? Il avança alors le bras droit et caressa doucement de la main l'échine du lion en descendant vers les reins. Sir Julian avait-il oublié qu'un lion n'est jamais qu'un gros chat? Toujours est-il que l'animal favori de l'Empereur, apparemment ravi de cette caresse, voulut faire ce que font les chats: se mettre sur le dos afin qu'on leur caresse le ventre. Or, Sir Julian était tout contre le lion et il reçut donc quelques 200 kg de muscles léonins sur les pieds. Je le vis tituber et lever les bras, mais d'un tour de reins il parvint à reprendre son équilibre. L'honneur était sauf!

## L'HUMOUR COMME ANTIDOTE

197

### Au voleur!

*Paul Perrot*

À Léo [Léopoldville, n.d.r.], où les casques bleus de l'ONU côtoyaient les mercenaires de Tschombé – les Affreux – les nuits étaient secouées d'explosions. On circulait librement à Kalina, la ville moderne, mais des dizaines de voitures étaient volées chaque jour. Les services d'ordre étaient impuissants ou corrompus. L'exotisme sordide de la délinquance juvénile s'exhibait dans les rues, et le grand banditisme s'organisait autour du célèbre Ngwalima, qu'on disait échappé de prison. Des villas étaient pillées. On parlait de mutineries, de viols, d'assassinats.

Sur la Colline, un quartier résidentiel abandonné en '60 et récupéré par l'ONU, nous nous sentions peu protégés. Pour tenir à distance les visiteurs nocturnes, un voisin hollandais avait collé au fond de son garage un poster violemment éclairé: une sorte de James Bond musculeux, prêt à bondir revolver au poing. Plus discrètement, afin d'être au moins alertés par le bruit, nous tendions des ficelles reliées à des boîtes de conserve vides, mais nous étions les seuls à nous y prendre les pieds. Nous comptions surtout sur un sifflet à roulettes pour appeler les voisins en cas de danger, et sur un petit revolver d'alarme pour impressionner les bandits.

Une nuit, éveillé par des bruits inhabituels et des chuchotements, je les ai vus. Ils étaient là, sous nos fenêtres, à quelques mètres. Méthodiquement ils démontraient les roues de l'Alfa Roméo blanche qui faisait la fierté de notre voisin belge. Aussitôt nous avons cherché le sifflet, qui est resté introuvable. J'ai alors saisi le revolver, et j'ai tiré. L'engin pourri par la saison des pluies s'est contenté d'un « pschitt » navrant. Il fallait pourtant éveiller les voisins, éloigner les malfaiteurs qui n'allaient pas manquer de s'en prendre aussi à nous. Restait une solution, désespérée: près de la fenêtre, à travers la moustiquaire et les barreaux, j'ai crié: « Au voleur! ». Et ils se sont enfuis.

198

### Bonne chance pour votre stage

*Rex Keating (original anglais)*

C'était la première fois que l'UNESCO essayait d'organiser un stage de formation hors de son siège parisien. Les stages de formation régionaux sont devenus depuis pratique courante, mais en 1960, c'était une entreprise expérimentale dont l'importance semblait justifier que le Sous-Directeur général lui-même vienne sur place pour hâter la mise en route du projet. À la veille de l'ouverture officielle, des ministres du Soudan et d'autres éminentes personnalités soudanaises se sont rassemblés dans une salle municipale des environs de Khartoum. La séance a commencé par un discours du Ministre de l'éducation qui, dans un style fleuri, a parlé de l'honneur que l'UNESCO faisait à la République du Soudan, etc. Puis le Sous-Directeur général de l'UNESCO, Tor Gjesdal, a pris la parole. Gjesdal était un Norvégien trapu et bourru qui aimait l'ordre et ne supportait pas les sots. Il était en outre ce jour-là de mauvaise

humeur parce que ses bagages avaient été égarés. Au milieu de son discours, la porte s'ouvrit à la volée; un homme de haute taille, au port majestueux, aux traits aquilins, s'engouffra dans la salle; il portait la barbe, une robe traditionnelle et un keffieh retenu par un bandeau en filigrane d'or. Après avoir parcouru du regard la foule des personnages officiels (vêtus plus sobrement que lui), il se dirigea à grandes enjambées vers l'estrade, y monta, salua de la tête, saisit et secoua chaleureusement la main d'un Gjesdal stupéfait. « Je suis Saoudien, dit-il en anglais d'une voix forte, et je vais suivre le stage – si Dieu le veut. »

Pour une fois, Gjesdal était décontenancé. Quand il eut repris le fil de son discours, deux jeunes garçons entrèrent avec des plateaux chargés de bouteilles de coca-cola, qu'ils entreprirent de vendre à la criée aux invités rassemblés. Il faisait chaud ce soir-là et ces rafraîchissements furent consommés bruyamment. Gjesdal continua vaillamment son discours, luttant contre le bruit. Mais le pire était à venir. Personne parmi nous ne savait que notre salle était contiguë à un cinéma en plein air. La séance du soir a commencé. Nous avons entendu tout à coup de la musique, puis des coups de feu, une cavalcade et le bruit assourdissant des combats d'un authentique western. Resté muet, Gjesdal a renoncé à poursuivre son discours et s'est assis, le regard perdu.

Les invités sont partis les uns après les autres en nous adressant de vagues félicitations. Nous sommes restés seuls. « Un whisky » murmura le Sous-Directeur général de l'UNESCO, que j'aidai à quitter les lieux. Le lendemain, je l'accompagnai à l'aéroport. « Keating, me dit-il d'un ton compatissant, je ne peux que vous souhaiter bonne chance pour le stage. Vous en aurez besoin. » Ses paroles étaient prophétiques.

199

### Faites une fête!

*Arthur Gillette*

J'arrivais à la fin d'une mission de douze semaines auprès du Gouvernement (Secrétariat à la jeunesse) d'un État membre du Tiers monde. Le reliquat du per diem qui m'avait été alloué dépassait de loin ce que j'avais pu dépenser. Or, j'avais reçu ce per diem, du Bureau de l'UNESCO dans la capitale, en monnaie nationale, qui se trouvait ne pas être convertible.

Je vais donc prendre congé du Directeur du Bureau, à qui je commence à rendre une liasse de chèques de voyage désormais totalement inutiles pour moi.

« Ah non, » dit-il en sautant de son fauteuil. « De grâce, ne faites pas cela! »

« Mais pourquoi? Il y a bien un projet ici qui pourrait utilement... »

« Non, non et non! » m'interrompt-il. « Figurez-vous, cela pourrait créer un précédent! »

Encore et souvent – mais pas toujours, heureusement – cette peur d'innover. Mais pourquoi ne pas imaginer la création d'un fonds, pour financer des projets du Programme Co-action par exemple, qui serait financé par la contribution volontaire de per diems non utilisés ?

Quoi qu'il en soit, mon per diem a terminé dans les coffres du Secrétariat à la jeunesse, qui était en réunion conviviale lorsque je suis arrivé, un peu haletant, pour annoncer la bonne nouvelle.

« Mais qu'est ce qu'on fait de cet argent ? » me demande un des jeunes responsables du Secrétariat.

« Je n'en sais rien, moi – faites des projets, faites une fête ! »

200

### **Florilège** *Mariella Tabellini*

[...] Je me souviens [...] d'un jeune italien arrivé depuis peu à l'hôtel et qui, pris par un soudain malaise, cherchait l'aide d'un médecin. S'exprimant mal en français, il se vit offrir, par un serveur trop serviable, des services personnels d'un autre genre : d'abord une jolie fille, ensuite un jeune garçon, et enfin le serveur lui-même qui, d'un air résigné mais toujours souriant, commença à se déshabiller [...]

[Au Congo ex-belge] J'avais un compagnon de voyage exceptionnel, le fidèle et turbulent chien Igor [...] Le caniche fut expédié à Léo par avion. [...] Cependant, le câble annonçant son arrivée me fut remis en retard, et quand je me suis rendue à l'aéroport, pas de trace de lui. Il s'avère que l'annonce avait été reçue par un responsable des N.U. : « Igor will arrive [...] please meet and accomodate ». Ainsi, Igor fut-il accueilli par une délégation officielle comme une personnalité de premier rang. On lui avait même réservé une chambre dans un bon hôtel [...] Le fonctionnaire responsable, ridiculisé par cette mésaventure, jamais ne pardonna l'innocente maîtresse de ce chien devenu célèbre et que tous saluaient, en le rencontrant en ma compagnie, avec une hilarité renouvelée [...].

En Haïti [...] lorsque la Land Rover ne pouvait pas avancer, nous traversions le fleuve à gué [...] Les femmes soulevaient leurs jupes, en découvrant ainsi de bizarres culottes découpées dans d'anciens drapeaux américains du temps de la libération, et les bonnes soeurs s'installaient sur les épaules de vigoureux passeurs [...].

Aujourd'hui la bonne sœur Gemma m'a demandé si je ne voulais pas être une des leurs, et hier il s'en fallut de peu qu'on me propose de devenir une hoursi [prêtresse du rite vaudou] [...]. [M.T. a fait la connaissance du Grand Prêtre Vaudou Eliézer Lecba (fils de Dieu) Cadet]. Comme promis, à mon retour à Rome je lui ai envoyé des publications à caractère technique, et j'ai reçu en retour ses remerciements accompa-

gnés de cette flatteuse attestation: « Vous êtes l'âme des Nations Unies et c'est moi, le Grand Prêtre du Vaudou Mondial, qui le déclare! ».

## COMMUNIQUER... POUR NE PAS S'ENTENDRE

201

### L'incendie du Caire

*Jacques E. Godchot*

En 1951, j'ai été désigné par le Directeur général pour mettre en route ce premier poste extérieur pour les sciences sociales dans une zone très étendue allant jusqu'à la Grèce et la Turquie, avec des moyens extrêmement faibles où il fallait payer de sa personne et souvent de son porte-monnaie pour assurer la bonne marche de très nombreuses activités régionales. Le principal problème était relatif à l'impossibilité absolue de liaison directe et rapide par téléphone avec Paris, donc avec le siège de l'Organisation. Il n'y avait à cette époque ni valise diplomatique, ni télex, ni fax et bien souvent le courrier était ouvert et retardé par la censure locale.

C'est alors que survint l'incendie du Caire, où plusieurs milliers de bureaux et d'habitations ainsi que les clubs et grands hôtels tels que le Shephard's furent incendiés par des agitateurs encadrés par des manifestants xénophobes. La plupart des maisons où habitaient des étrangers, diplomates, experts ou coopérants, furent marquées de signes. Ces émeutes à répétition allaient consacrer la fin du régime du roi Farouk et l'arrivée des militaires au pouvoir, avec le couvre-feu obligatoire. Après deux semaines de silence sans aucun lien avec le siège de l'Organisation à Paris, le bureau régional de l'UNESCO du Caire reçut un télégramme signé du Dr Zukova, fonctionnaire du secteur des Sciences chargée des postes extérieurs, ainsi libellé: « Hope you are well... »

202

### Un compte rendu trop fidèle

*Alexis Pokrovsky (original anglais)*

Les négociations interministérielles piétinent. « Messieurs, dis-je, je ne devrais pas le dire, mais à titre purement confidentiel je vous propose ceci... » Et je propose la mesure M. Le procès-verbal de la réunion soumis à notre approbation au début de la réunion du lendemain porte que le représentant de l'UNESCO a proposé « à titre purement confidentiel » la mesure M. Je demande que cette mention de ma proposition confidentielle soit supprimée dans le procès-verbal. Le lendemain, je lis dans le procès-verbal que le représentant de l'UNESCO a demandé que sa proposition confidentielle concernant la mesure M. soit retirée du procès-verbal. Je n'essaie pas cette fois de corriger le procès-verbal, car je suis persuadé que personne au Siège ne prendra connaissance de mes indiscretions en lisant les annexes de mon rapport de mission. Personne en effet n'en prendra connaissance, parce que personne ne lit les annexes.

203

**Apprendre la langue locale***Article non signé, Opinion, mars – avril 1977*

Pendant mon assez long séjour en Thaïlande, tranquille et silencieux dans mon bureau au milieu de mes dictionnaires et de mes grammaires, j'ai fréquemment pensé à ceux de mes collègues – affecté là ou en tant d'autres pays – dont le travail suppose un contact constant, une collaboration permanente avec des homologues et des fonctionnaires autochtones. Bien souvent, c'est dans une langue étrangère (pour l'une des parties, ou même pour les deux) qu'ils s'entretiennent; bien souvent on leur répond un « oui » qui, au fond, signifie « non »; bien souvent la difficulté de s'entendre engendre irritation, incompréhension – et éventuellement indifférence. [...] Le « briefing » (si bref en vérité) et l'exhortation à s'initier à la langue locale suffisent-ils? J'ai eu là bas des amis envoyés par un organisme suisse pour faire de la vulgarisation agricole; cet organisme considère comme normal et indispensable – et rentable – que ses agents consacrent toute leur première année de séjour (pour un contrat de trois ans) à l'apprentissage du Thaï parlé et écrit. Mais, comme on dit, « il faut le faire »! Peut-être faudrait-il en effet que la plupart des experts soient jeunes et acceptent cet effort, avec en perspective l'obligation de recommencer à zéro et de s'attaquer à une autre langue lors de leur affectation suivante. Mais la possibilité de contacts réels avec ceux auprès desquels et pour lesquels on travaille ne serait-elle pas infiniment plus précieuse que certains titres universitaires? [...] D'ailleurs, tout en étudiant la langue, n'apprend-on pas du même coup à connaître les gens du pays, leur mentalité et leurs problèmes réels?

204

**Une Suédoise apprenant le hindi à une Tamoule***Marianne Höök (original anglais)*

Je me donne beaucoup de mal pour apprendre le hindi. Ce n'est pas facile, en particulier parce que l'écriture est différente de la nôtre. Je me débrouille quand même un peu. J'avais même entrepris d'enseigner le hindi à ma domestique analphabète de langue tamoule. Je suivais moi-même des cours de hindi et j'essayais de lui transmettre rapidement, avant de l'oublier, ce que j'apprenais. J'étais une Suédoise qui essayait d'apprendre à une Tamoule à lire et à écrire en hindi... Avec les résultats qu'on peut imaginer... Après évaluation, nous avons estimé que les compétences du professeur et les motivations de l'élève étaient insuffisantes, et décidé, elle d'étudier et moi de lui enseigner, non plus le hindi mais l'anglais, ce qui ne nous empêche pas d'avoir de longues conversations en hindi, langue que nous parlons aussi mal l'une que l'autre.

205

**«The son of a bitch is five »***George Bishop (original anglais)*

L'une des questions de l'examen de biologie qui devait avoir lieu à l'École Georges V, aux îles Salomon, faisait intervenir la dissection de sauterelles. McAllister, le professeur de sciences, qui avait son franc-parler, a naturellement pensé qu'il pourrait se servir de la variété locale de sauterelles puisqu'il y en avait des milliers à deux pas de l'école. Mais il se trompait. « Il faut impérativement utiliser des sauterelles anglaises. Il ne faut

pas utiliser des sauterelles des îles Salomon ni d'autres variétés de sauterelles. Cela perturberait l'application du système de notation, qui a été soigneusement élaboré pour l'ensemble des établissements. » McAllister n'avait pas seulement son franc-parler; c'était un Écossais très déterminé. Sans sa fermeté et celle du Ministère de l'éducation, des sauterelles anglaises auraient été envoyées par avion aux antipodes! Il y avait d'autres bizarreries, parfois ridicules. À l'examen de dessin, on a demandé aux élèves de dessiner un lys, alors qu'il ne poussait pas de lys sur les atolls désertiques qui forment les îles Gilbert et Ellice. Faute de végétation, il n'y a pas non plus de vaches ou de moutons dans ces îles. Pourtant, il y a quelques années, l'épreuve pratique de biologie comportait la manipulation d'une dent de mouton.

Certains demandaient une réforme non seulement des contenus, mais aussi des méthodes d'enseignement. On raconte que, pour montrer à son père l'étendue de ses connaissances en arithmétique, le jeune Tupeni lui a dit (en anglais) sur un ton animé: « Écoute, papa: trois et deux the son of a bitch (expression vulgaire, littéralement « fils de chienne ») font cinq, quatre et trois the son of a bitch font sept. » Les parents de Tupeni s'étant plaints à l'école, il s'est avéré que l'instituteur avait dit: « Trois et deux, the sum of which (« dont la somme ») est cinq ». Pour le jeune Tupeni, ce n'étaient que des mots, des mots, des mots.

## 4.4 HUMAIN, TROP HUMAIN

### NATIONAUX, INTERNATIONAUX, BILATÉRAUX...

206

#### Qui veut l'innovation ? Qui fait de l'obstruction ?

*Miguel Soler Roca*

Le « núcleo » fut établi à La Mina, Uruguay, près de la frontière avec le Brésil. La zone couverte par le projet, avec quelque 2 500 habitants, embrassait environ 250 kilomètres carrés, avec des communautés, les unes assez denses, les autres plutôt dispersées. En réalité, ce n'était pas de vraies communautés, puisque la conscience d'une appartenance communautaire y était pratiquement inexistante. On y vivait d'agriculture et d'élevage, avec de très petites propriétés, de petites et de moyennes exploitations (entre 10 et 50 hectares), la plupart sous régime de fermage, et quelques vastes exploitations qui produisaient du bétail. [...] Lorsque nous commençâmes le projet, le taux d'analphabétisme parmi les adultes était de trente pour cent.

Les instituteurs des sept écoles associées étaient au nombre d'une vingtaine, en général soigneusement sélectionnés pour leur expérience professionnelle et leur sensibilité sociale. A ce groupe d'instituteurs compétents sont venus s'ajouter quelques spécialistes : une maîtresse pour la promotion des activités d'expression (Nelly, mon épouse), une éducatrice pour la formation des femmes à la vie familiale, un spécialiste de production de matériel audiovisuel, un expert agricole, pendant quelque temps même une spécialiste en travaux manuels féminins, et, ce qui était une grande conquête pour l'époque, une infirmière ayant une formation universitaire et qui dépendait du Ministère de la Santé, ainsi qu'un ingénieur agronome du Ministère de l'Agriculture, de façon à constituer la triade fondamentale du développement rural : éducation, santé, production. Nous avons disposé aussi d'un modeste équipement, de quelques bâtiments neufs et de petites – trop petites en réalité – ressources budgétaires pour le transport et les dépenses générales. Mais c'était bien ça ce que nous voulions : un objectif éducatif rénové, complet et ambitieux, un personnel motivé et renforcé, un coût bas, de manière à pouvoir consolider et multiplier l'expérience si ses résultats s'avéraient satisfaisantes.

Je dois ajouter une composante qui est devenue fondamentale : la compréhension et l'appui des Nations Unies et de l'UNESCO et, plus tard, celle du Projet majeur. Au cours des six années que j'ai été à la tête de l'expérience de La Mina, j'ai maintenu constamment le contact avec l'UNESCO, tant avec le Centre qui m'avait formé au Mexique, qu'avec le Bureau régional à Santiago du Chili et le Siège.

En octobre 1957, Margaret J. Anstee du bureau du Programme d'assistance technique des Nations Unies de Montevideo, nous a annoncé la visite à La Mina du Directeur général adjoint de l'UNESCO, Malcolm Adiseshiah, visite en tous points mémorable, à

commencer par son arrivée chez nous. M. Adiseshiah disposant de très peu de temps et le núcleo étant à presque cinq cents kilomètres de Montevideo, E. Brayer – il ne m'est pas possible d'écrire sur La Mina sans me souvenir de sa grande et précieuse collaboration – a obtenu un petit avion des forces aériennes, qui s'est posé sur un champ après plusieurs tentatives d'atterrissage, en mettant en fuite des vaches qui n'avaient aucune raison pour partager ni l'urgence ni les objectifs des illustres voyageurs.

M. Adiseshiah s'est entretenu avec les associations de village et de jeunes, interrogeant à fond sur ce qui s'était passé à La Mina avant et depuis notre travail et demandant quelles étaient les attentes de la population. Margaret traduisait. Le personnel du núcleo est resté à l'écart, nous ne voulions pas par notre présence influencer les bénéficiaires de notre travail. Plus tard, Margaret nous a raconté qu'un des jeunes avait dit au Directeur général adjoint: « Nous souhaitons que le Núcleo ne nous soit jamais retiré: ça serait comme si on nous coupait les ailes, maintenant que nous sommes en plein vol ».

Après le déjeuner, M. Adiseshiah s'est déclaré très agréablement impressionné par ce qu'il avait vu et entendu. De retour à Montevideo, il a rédigé un communiqué de presse enthousiaste, affirmant que c'était là le modèle d'école rurale qu'il fallait multiplier dans tout le Continent. Nous avons été, non sans quelque fierté, très reconnaissants et surtout très conscients que les agences internationales comprenaient mieux que les nationales ce que nous étions en train de faire.

Je m'explique avec un exemple: nous manquions d'un moyen de transport approprié et de ce fait nous devions nous déplacer à cheval, en charrette ou à l'aide d'un petit tracteur. Une fois de plus, Enrique Brayer [un haut fonctionnaire du Ministère de l'éducation] s'est mobilisé et a patronné la création à Montevideo de l'Association des amis du núcleo, qui, présidée par un éducateur de renom, a réuni l'argent nécessaire pour mettre à notre disposition une vieille camionnette du modèle Ford A de l'année 1929. Avec ce moyen, notre travail est devenu beaucoup plus aisé et confortable, tout au moins dans les périodes pendant lesquelles le véhicule n'était pas en réparation à l'atelier.

Il y avait à l'UNESCO alors un programme de Coupons d'Entraide qui permettait à tout un chacun dans le monde de contribuer à des projets suggérés par l'Organisation, en fournissant des coupons en dollars, de différents montants, utilisables au profit de leurs activités. Margaret a obtenu l'inscription du núcleo de La Mina dans ce programme afin de pouvoir faire l'achat d'un véhicule à double traction. Des coupons ont commencé à pleuvoir [...] et à chaque envoi nous devions répondre par une lettre officielle, des lettres d'élèves, des photos ou des rapports, de nature à contenter les donateurs et à les motiver. Après de nombreux mois d'efforts, la somme nécessaire à l'acquisition de notre véhicule fut réunie. Nous avons choisi le modèle adéquat, mais, à l'heure de conclure l'achat, la question des taxes d'importation est apparue. Comme il s'agissait d'une acquisition au profit d'un projet du Gouvernement, nous avons demandé au Ministère des Finances l'exemption de la taxe d'importation. Ce privilège nous a été refusé. Pire encore, le montant de l'impôt étant proportionnel au poids du véhicule, puisqu'il s'agissait d'un tout terrain, la somme à payer équivalait au prix

d'achat. Margaret a demandé une dispense avec toute son autorité, sa fermeté et son adhésion à la cause. Tout a été inutile. Nous ne pouvions poursuivre notre collecte de ressources, dollar après dollar, car à quelle date aurions-nous pu disposer d'un moyen tellement indispensable à notre travail? Nous avons retourné à l'UNESCO les dollars déjà rassemblés, avec une longue lettre justificative. Margaret encore aujourd'hui se souvient de cet échec de son action diplomatique. Et moi, j'ai appris combien de sens malheureux peut avoir le mot « priorités » appliqué à l'éducation.

En avril 1958, M. Adiseshiah m'a envoyé de Paris une lettre pleine d'encouragements dans laquelle il commentait sa visite de 1957, avec ce paragraphe stimulant :

Le Comité Consultatif Intergouvernemental du Projet majeur a décidé (...) de recommander l'établissement d'un nouveau type d'institutions associées au Projet majeur, institutions appelées à coopérer à la réalisation des objectifs du Projet. (...) Dans cette catégorie, le núcleo expérimental de La Mina a été inclus, parmi d'autres importantes institutions éducatives de l'Amérique latine. C'est avec grand plaisir que je vous communique cette nouvelle, certain que vous n'omettez aucun effort pour faire avancer les buts du Projet majeur.

Une telle décision de l'UNESCO convenait parfaitement à nos plans. Vers la fin de l'expérience, nous avons commencé à prévoir l'étape d'expansion, en proposant la création du Système de nucléos scolaires. Nous avons visité d'autres zones rurales, fait des plans pour la formation du personnel, obtenu l'inscription des dépenses nécessaires au budget national. Cela nous a permis d'informer l'UNESCO que de nouveaux temps s'approchaient.

Mais nous nous étions trompés. Les forces progressistes du pays ont subi un revers électoral. Vers la mi-1959, de nouvelles autorités de tendance opposée ont pris en charge l'enseignement. Le núcleo de La Mina, la section éducation rurale, les fermes écoles et l'école normale rurale ont fait l'objet de mesures qui ont rendu impossible notre travail. Celui-ci avait eu trop de succès, c'est-à-dire, qu'il était devenu trop dangereux pour les esprits rétrogrades qui avaient pris le pouvoir. J'ai présenté une démission passionnée qui a donné lieu à plusieurs interpellations de parlementaires au Ministre de l'éducation. Celui-ci nous avait rendu visite et apprécié très positivement notre projet, mais le pouvoir de décision étant dévolu au Conseil de l'enseignement primaire, qui n'a pas voulu céder en raison de ses appréhensions au sujet de nos objectifs subversifs.

207

## **A quoi servent les Nationaux ?**

*Mambu Aimée Gnali*

[...] Chargée des projets opérationnels au siège de l'UNESCO, et administrateur de programmes d'éducation au Bureau régional de Dakar pendant vingt ans, j'ai fait équipe avec les experts sur le terrain quatre années durant en nationale, avant de

les suivre à distance en observateur d'autant plus proche des nationaux que j'étais Africaine [...] Ainsi, même classée comme assistance technique, j'ai toujours eu un pied dans le camp des bénéficiaires de cette assistance. Ce qui n'est pas forcément une position confortable, surtout en cas de divergences, mais facilite quand même les rapports avec les autres africains.

Trois facteurs influencent principalement les relations entre experts et nationaux: l'enjeu du projet, la personnalité du directeur et le style de travail du conseiller technique principal (CTP). Bien que les projets soient décidés par les gouvernements et qu'un directeur national soit nommé à leur tête, c'est autour du CTP que s'organise le projet. N'a-t-il pas la haute main sur ce qui constitue l'essentiel du projet: experts, équipements, bourses, finances? [...] Contrairement au CTP qui gère le budget international, le directeur ne dispose pas nécessairement d'un budget propre et doit recourir à lui pour les besoins immédiats du projet.

[...] S'il arrive que le directeur soit moins expérimenté que le CTP, choisi précisément en raison de sa longue pratique, il n'en va pas de même entre homologues et experts. Avec la concurrence des coopérations bilatérales, les experts recrutés par l'UNESCO sont plutôt jeunes et n'ont guère beaucoup plus d'expérience que leurs homologues qui, eux, offrent l'avantage de mieux connaître le terrain sur lequel s'exercent leurs compétences. En tant qu'experts pourtant, ils touchent un salaire au moins quinze fois supérieur à celui de leurs collègues nationaux, sont confortablement logés et roulent carrosse, quand les nationaux, eux, sont généralement à pied. Pour les visites sur le terrain, les experts prennent volontiers leurs collègues nationaux dans leur véhicule. Il n'empêche: ceux-ci font figure de parents pauvres. Et les populations se demandent pourquoi, travaillant dans les mêmes conditions, ils ne partagent pas les mêmes conditions d'existence, surtout qu'ils sont chez eux. Et puis, à quoi sert le véhicule du projet, le directeur lui-même ne peut en user comme il l'entend? [...]

Je me souviens d'une visite dans un projet de réforme de l'enseignement primaire. Les nationaux occupent une salle dans l'aile droite du bâtiment, tandis que les experts se réunissent juste en face, dans l'aile gauche. L'une et l'autre équipe produisent le matériel didactique prévu dans la programmation du projet. Pourquoi donc cette ségrégation? Personne, ni à droite, ni à gauche ne m'en donne la réponse, bien entendu. [...] Une des homologues me fait demander une audience en dehors du projet. En général, tous les rendez-vous du project officer en visite, aussi bien ceux souhaités par lui que ceux que lui suggère le CTP, ou que lui demandent les nationaux et les experts, sont traités au secrétariat du projet qui prépare le programme de la mission du visiteur. Les rencontres qui s'organisent en dehors sont autant de signes de la méfiance des uns vis-à-vis des autres et du malaise dont souffre le projet.

Mon entrevue avec l'homologue se déroule en tête-à-tête, mais elle s'exprime à la fois en porte-parole de ses collègues nationaux et en citoyenne de son pays. La citoyenne confirme les propos recueillis ici et là et les pressentiments qu'ils ont fait naître en moi: les nationaux n'approuvent pas l'option choisie pour leur enseignement

primaire. La collègue se plaint de l'autoritarisme du CTP, qui ne tolère aucune opinion contraire à la sienne. Ne pouvant librement s'exprimer ni sur le projet, ni sur ce qui s'y fait, les nationaux préfèrent travailler entre eux. Comme se fait ensuite le lien entre les deux produits? Faudra-t-il envisager des productions parallèles? Qu'est-ce qui, dans l'orientation du projet, déplaît aux nationaux? Ils ne veulent pas de l'école qui se prépare pour leurs enfants. Ils craignent que la nouvelle orientation leur barre l'accès à l'enseignement supérieur. L'ont-ils fait savoir? Qui oserait remettre en cause des engagements pris au plus haut niveau? [...] Il s'agit en fait d'un faux problème. Il suffirait de s'expliquer. Mais les unesquiens sont mal placés pour le faire. La plupart des pays appellent "projets UNESCO" les activités encadrées et accompagnées par l'UNESCO, parce que, croient-ils, elles sont financées par l'UNESCO, ce qui est rarement le cas. C'est aussi, pour les nationaux, une manière de s'en démarquer, surtout si l'activité ne rencontre pas l'assentiment de tout un chacun. En cas de rejet, comme dans ce projet de réorientation du primaire qui n'associe pas l'université à sa réflexion, ni aucune autre structure éducative, ses détracteurs ont beau jeu d'en faire une affaire UNESCO. [...] Un climat d'hostilité se développe autour du projet et de ses artisans dans un complet malentendu. [...]

Cet exemple illustre bien l'importance de l'enjeu de l'activité dans les relations entre experts et nationaux. Si les nationaux se reconnaissent dans le projet et se l'approprient, les rapports sont harmonieux. Les uns et les autres s'apprécient mutuellement. Il y a vraiment coopération. Des liens d'amitié, fondés sur l'estime réciproque, peuvent même se faire jour. Si au contraire, ils n'y adhèrent qu'à moitié ou pas du tout, ils en laissent la responsabilité aux experts tout en les accusant de chercher à les évincer. Comment, dans ce cas, nouer des relations, même de collègue à collègue, puisqu'on n'a pas envie de travailler ensemble? Tout échange est bloqué. Et les nationaux se demandent ce que des étrangers peuvent bien leur apporter. Connaissent-ils leurs problèmes mieux qu'eux-mêmes? Les nationaux ne sont-ils pas les mieux placés pour les résoudre? On s'aperçoit alors que les experts coûtent cher. Pourquoi de telles disparités entre les experts et eux? A qui finalement profite l'aide internationale, puisque l'essentiel des fonds mis à la disposition des projets retourne aux pays développés: équipements, experts, bourses? Ne serait-il pas moins coûteux et plus approprié de former sur place les homologues? Et pourquoi pas une coopération interafricaine?

208

## Enseignants étrangers et experts de l'UNESCO

*George Bishop (original anglais)*

L'opposition des enseignants étrangers (non tanzaniens) de la Faculté des sciences de Dar es-Salaam n'a pas tardé à se manifester. Elle s'est exprimée de façon criante et grossière dès la première réunion de la Faculté. J'étais le seul expert de l'UNESCO présent, les autres membres de l'équipe n'étant pas encore arrivés. Il y avait autour de la table, et contre moi, une douzaine d'enseignants étrangers. Ils prétendaient qu'ils avaient été recrutés en qualité de « purs » scientifiques pour participer à l'enseignement et à la recherche universitaires, et refusaient donc de participer à la formation

des maîtres. La différence entre leurs traitements et ceux que l'UNESCO versait à ses fonctionnaires était un motif de jalousie et une autre cause de conflit. J'ai essuyé leurs attaques sans perdre mon sang-froid. Les instructions que j'avais reçues au Bois du Rocher, à Paris, s'avéraient très précieuses.

Les enseignants m'ont présenté une longue liste de matériels que la Faculté demandait à l'UNESCO. Ils se sont mis en colère quand je leur ai rendu leur liste après en avoir rayé certains éléments. Ils demandaient notamment un appareil pour fabriquer de l'azote liquide qui aurait coûté plusieurs milliers de dollars et qui devait manifestement servir à leurs propres recherches. Je leur ai fait remarquer que le projet de l'UNESCO n'avait pas pour but de faciliter les projets de recherche des enseignants étrangers, mais de produire des professeurs de sciences; et que les étudiants n'avaient pas besoin d'un appareil à azote liquide aussi coûteux. Avec la même somme d'argent, on pouvait acheter un grand nombre d'appareils plus utiles pour les étudiants.

Un jour, l'un des enseignants a fait ou dit quelque chose qui m'a tellement mis hors de moi que j'ai oublié tout ce qu'on m'avait appris au Bois du Rocher. Je me suis précipité dans le bâtiment où travaillait cet enseignant. Sa secrétaire asiatique, très maquillée et vêtue d'un magnifique sari, était occupée à se faire les ongles. Sans m'arrêter, j'ai foncé jusqu'au bureau de l'enseignant pour lui donner un coup de poing. J'ai été déçu de constater qu'il était absent. Rétrospectivement, je suppose qu'il valait mieux qu'il fût absent pour l'avenir des relations entre le projet et les enseignants étrangers! J'étais convaincu que les instructions de l'UNESCO, qui nous imposaient une conduite irréprochable, s'appliquaient à nos relations avec le personnel africain, mais non pas à des expatriés britanniques qui voulaient se servir du projet de l'UNESCO pour satisfaire leurs ambitions personnelles au détriment du pays.

209

### **La difficulté d'être étranger** *Marianne Höök (original anglais)*

Est-ce difficile? Il est difficile d'accepter que les organisations internationales soient considérées comme des organisations étrangères. Il y a d'un côté les organisations internationales ou bilatérales, qui sont toutes des organisations « étrangères »; et de l'autre les autorités nationales. Lorsque vous essayez de résoudre un problème, vous avez tendance à oublier de quel côté de la table vous êtes assis, à penser qu'il n'y a autour de la table que des partenaires qui discutent d'un problème commun. Mais les autres ne voient pas toujours les choses comme vous, notamment dans les pays où la fierté nationale est très développée. Vous devez donc accepter que vos opinions et vos suggestions soient toujours considérées comme celles d'un partenaire « étranger », et ne jamais heurter les sentiments des autorités nationales. Vous examinez un problème, vous le prenez à votre compte, vous en discutez peut-être même avec passion, mais on finit toujours par penser qu'il ne vous concerne pas vraiment. Cela n'est pas toujours facile.

**La « faune internationale des experts »***Jean-Claude Pauvert et Max Egly*

L'originalité de la classe télévisuelle réside moins dans la présence de deux récepteurs à côté du tableau noir que dans la nouveauté des pratiques pédagogiques qui s'y déroulent. Les échanges s'opèrent non plus seulement, comme par le passé, entre maître et élèves, mais dans une relation triangulaire dont les pôles sont le maître, les élèves et le message télévisuel. [...] Le message télévisuel ne propose pas l'image d'un « télé-maître » délivrant magistralement un « cours filmé ». [...] Tout au contraire, l'écran doit apporter dans la classe ce qu'il est seul à pouvoir apporter : des éléments sonores et visuels, qui dans chaque discipline stimulent l'intérêt, facilitent la compréhension, renforcent la mémorisation.

[Il ne faut jamais sous-estimer l'inertie des systèmes d'éducation]. Très souvent cette inertie est fortifiée par la résistance des parents à l'innovation. Un mouvement diffus d'opinion hostile à la télévision scolaire prend naissance, nourri à la fois par l'insuffisance quantitative du nombre d'élèves admis dans le second degré, par le sentiment que les enfants ne reçoivent pas un enseignement conforme au modèle jugé traditionnellement le meilleur, par les critiques concernant l'importance des coûts et le nombre élevé d'assistants techniques. [...] Le propre d'un mouvement d'opinion est d'échapper à toute forme de rationalité. Lorsque, de plus cette opinion se fonde sur l'hostilité, la déception, la nostalgie du passé, et concerne l'avenir des enfants, les données factuelles, les évaluations détaillées, les analyses nuancées ont peu de chances d'être prises en compte. [...] Durant tout l'été de 1980 la presse nationale ivoirienne (quotidienne et hebdomadaire) diffusa continûment de multiples articles, lettres de lecteurs, points de vue d'enseignants, opinions de parents, critiquant sans réserve ni nuance le PETV [Programme d'éducation télévisuelle]. Quelques titres permettent de situer le ton de ces contestations : « Arrêt de la tricherie », « L'enseignement n'est pas une mode », « Un massacre intellectuel et culturel », « Peut-on former les ivoiriens au rabais ? » [...] La pression du public, et plus encore celle des responsables et enseignants du secondaire, devient trop forte. En novembre 1981, le Bureau politique décide que la télévision scolaire sera supprimée dès la rentrée.

[...] Il est permis de se demander, à la lecture de telles critiques, pour quelles raisons la Côte d'Ivoire s'est engagée dans une telle opération. [...] Diverses hypothèses relatives à des mobiles inavouables, nationaux ou internationaux, [peuvent être avancées]... C'est pour préparer le « retour à la terre » que « la télévision dans nos écoles est utilisée sciemment pour baisser le niveau de nos enfants ». C'est pour mettre à l'épreuve leurs rêves théoriques que « la faune internationale » des « experts et autres consultants » se sert impunément du tiers monde pour mener ses expérimentations. Dans certains cas, d'ailleurs, on considère les experts comme des purs et simples mystificateurs, habiles à manier un langage aussi séduisant qu'exotérique, et à construire « cette monstrueuse machination pédagogique qui avait toutes les apparences de la nouveauté ».

## UNE LEÇON D'HUMANITÉ

211

### Merci à l'UNESCO

*Zacharie Zachariev*

La voiture nous conduit par une piste tortueuse, enfouie sous les arbres, jusqu'à une clairière, au cœur de la forêt, à plusieurs centaines de kilomètres de la ville. Là, une foule bariolée, vêtue de couleurs très vives qui se détachent du vert des arbres, grouille et palabre fort en nous attendant. Tout autour sont allumés de grands feux sur lesquels rôtissent des moutons entiers. Peu après, la fête commence. Et, avec elle les rondes, les danses traditionnelles. Mais au milieu de la clairière il n'y avait que des femmes. Elles portaient leurs bébés sur le dos et avaient souvent une pancarte dans les mains. On y lisait : « Merci à l'UNESCO qui nous a aidé à nous alphabétiser », « Merci à nos maris qui nous ont permis de devenir alphabètes ».

212

### L'éducation d'une femme vaut bien un cochon

*Krystyna Chlebowska*

L'enquête prenait fin. En quittant le dernier village couvert par l'enquête, j'aperçus au loin une petite maison perdue dans les rizières. Je demandai à aller voir. Une modeste famille nous accueillit avec une certaine hésitation. La pauvreté peut rendre méfiant. La mère et sa fille acceptèrent toutefois de répondre à nos questions. La jeune fille ne fréquentait pas les cours d'alphabétisation organisés le soir dans le village voisin. Elle n'avait pas le temps, c'était trop loin, elle avait peur du noir. Il était facile de deviner qu'elle aurait bien voulu aller à ces cours et que le vrai problème était cette pauvreté qui vous étouffe et que l'on se doit de ne pas montrer. A la question habituelle prévue dans mon questionnaire : « Que feriez-vous si vous aviez beaucoup d'argent ? » ; « J'achèterai un cochon » répondit la mère. Un cochon... J'eus tout à coup envie de réaliser le désir de cette femme. J'en avais les moyens. Mais comment faire sans la froisser ? Pourquoi pas un cochon pour de l'alphabétisation ? Je proposais à la mère : « Je finance le cochon et, en retour, votre fille ira aux cours du soir ». La proposition fut acceptée et l'offre immédiatement réalisée. Plus tard, une fois installée dans ma retraite (mal, je l'avoue) il me plaisait d'imaginer que, quelque part en Chine, un cochon engraisait grâce à moi et qu'une jeune chinoise n'avait plus peur du noir pour s'instruire. L'approche n'était peut-être pas très orthodoxe, mais l'éducation d'une femme vaut bien un cochon, sans doute !

213

### Comme un sage éléphant

*Mariella Tabellini*

[Au Cambodge] Parmi les nombreuses personnes que j'ai approchées dans le milieu rural en cette époque désormais si lointaine, je ne puis oublier les protagonistes silencieux d'un tiers monde actif et serein dans les villages khmers. Ils n'ont pas de nom,

mais ils appartiennent, eux aussi, à mes meilleurs souvenirs, et grâce aux photos de l'époque, je revois clairement les visages, mais surtout les expressions et les gestes : regards attentifs des adultes à la lumière des lampes-tempête pendant les cours du soir d'alphabétisation ; joyeux éclats de rire d'enfants nus sous la pluie ; sourires édentés de vieilles femmes à la bouche rougie par le bétel ; les mouvements lents des cultivateurs et des bovins dans les rizières [...] Je me revois, aussi, étendue sur un côté, à la manière féminine traditionnelle, auprès des habitants qui offraient leur hospitalité simple mais affectueuse, en m'appelant souvent par les noms respectueux de mère ou de grand-mère, voire me comparant parfois, sans allusions physiques [...] au sage éléphant.

214

### **Le langage du cœur**

*José Pernau*

Après quelque temps les habitants du village sont venus pur nous offrir un petit cadeau : un minuscule scarabée coloré. En arrivant au village suivant nous avons donné le scarabée à la population qui était venue nous saluer et, en échange, ils nous ont donné une nasse de bambou qui servait pour la pêche, cadeau que nous avons ensuite transmis aux gens du village suivant, pour en recevoir en retour un autre, et ainsi de suite. Car il n'est pas permis de se présenter dans un village les mains vides, et c'est pour cela qu'on continue à marcher les mains pleines de cadeaux.

Pendant que mon ami menait son enquête, je suis allé m'asseoir sur les marches de la pagode et parler avec les gens, qui m'ont raconté les histoires du village. Eux, parlaient en laotien, moi, en catalan, mais avec gestes et sourires nous sommes parvenus à nous comprendre : car le langage du cœur sert beaucoup plus et mieux qu'on le pense, mais il y a des personnes qui n'arrivent jamais à le parler :

## **TROIS PORTRAITS EN CLAIR-OBSCUR**

215

### **Dragoliub Najman**

*Nino Chiappano*

L'aube semble grise, ce matin du 23 février 1965. Comme si la saison sèche était en avance de quelques mois. Mais est-il vraiment gris, le ciel, ou bien est-ce un reflet de notre état d'âme ? « Nous », c'est quelques centaines de personnes, le petit univers de la coopération internationale en mission au Congo ex-belge : l'état-major des agences de l'ONU des diplomates et des fonctionnaires de tous rangs et de toutes nationalités, et puis les fidèles de l'UNESCO.

Nous sommes disposés en demi-cercle face au grand fleuve Congo, aux abords du « beach », l'embarcadère d'où part la navette qui relie Léopoldville à Brazzaville,

sur l'autre rive. Nous attendons en silence. Nous avons été avertis la veille par « radio-trottoir » – un billet glissé dans la main, un mot susurré à la sauvette, un coup de fil allusif – et nous nous retrouvons maintenant réunis par un accord tacite, en semi-clandestins. Car ce départ n'a pas été annoncé officiellement, au contraire les autorités aimeraient bien qu'il passe inaperçu...

Soudain un homme apparaît: encore jeune, déjà un peu corpulent, le visage serein, la démarche assurée. Il est seul. Devant ce rassemblement, il a un petit mouvement de surprise, marque un temps d'arrêt, puis sans hésiter se dirige vers les plus proches et commence à serrer les mains, l'une après l'autre, sans dire mot. L'hémicycle est ample, les mains qui se tendent sont nombreuses, les gestes mesurés. L'étrange rite dure peut-être une demie heure. Toujours dans le silence.

La revue terminée, l'homme se retourne un instant, comme pour embrasser d'un regard ceux qui sont venus le saluer, puis marche vers l'embarcadère, où l'attend la vedette qui doit l'amener à Brazzaville. Sitôt qu'il pose le pied sur la passerelle, le silence se brise, un applaudissement explose, continu, insistant, s'étend dans l'air, grandit, poursuit le bateau qui s'éloigne... pour s'éteindre lentement à mesure que la silhouette s'estompe dans la brume qui plane au-dessus du fleuve.

C'est ainsi qu'est parti du Congo Dragoljub (Dragi) Najman, chef de la mission UNESCO depuis 1963, « rappelé » au Siège par le Directeur général à la demande du gouvernement de Moïse Tschombé.

*Pour appréhender le sens de cet épisode, au-delà de l'anecdote, il faut le situer dans son contexte, l'accession à l'indépendance du Congo ex-belge. Juin 1960: proclamation de l'Indépendance, dans des conditions d'improvisation difficiles à imaginer. Désordres, panique, départ massif des Belges.*

*Dag Hammarskjöld, Secrétaire général des Nations Unies, obtient l'envoi d'une armée de « casques bleus » et celui de missions techniques des principales agences du Système, pour pallier le vide laissé par le départ précipité des Belges.*

*Dans le cadre de l'« Opération des Nations Unies au Congo » (ONUC), l'UNESCO est chargée de maintenir, moderniser et développer le système d'enseignement à tous les niveaux. Il est fatal qu'elle se heurte à l'institution qui sous le régime colonial avait eu la mainmise sur l'éducation pendant plus d'un demi-siècle: le tout puissant Bureau de l'Enseignement Catholique (BEC), dirigé par des Jésuites.*

*Alors qu'en 1960 il n'existe qu'une douzaine de licenciés congolais, dont un seul formé au Congo, en 1965 plus de cent experts de l'UNESCO coopèrent avec le gouvernement congolais, plus de 800 instituteurs et professeurs de 29 nationalités différentes enseignent dans tous les ordres d'écoles, et le nombre des élèves du secondaire passe de 28 900 à plus de 90 000 en quatre ans.*

La réforme des programmes d'enseignement, la formation des maîtres, la création d'un enseignement technique, l'institution de plusieurs « grandes écoles », la réorganisation rationnelle du ministère de l'Éducation et des services provinciaux, bref, toutes les initiatives de rénovation entreprises sous l'impulsion de l'UNESCO ne peuvent que lézarder la forteresse du BEC et engendrer chez ses dirigeants rancune et ressentiment. Le moment de la « revanche » se présentera lorsque, avec l'accession de Tschombé au pouvoir central, les vieilles engances conservatrices refont surface. Dragi Najman, le chef de la mission UNESCO, désigné comme l'inspirateur de tant de dégâts, est un bouc émissaire idéal. De surcroît, il est supposé être anticatholique car orthodoxe, athée car laïc, et communiste car yougoslave. Idéologiquement, une vraie aubaine. Sous la pression du gouvernement, il sera « rappelé » au Siège par René Maheu.

216

### **Doña Milagros** *José Pernau*

Doña Milagros était un personnage hors série: bien qu'elle fût petite et trapue, on la remarquait tout de suite, même au beau milieu d'une foule. Ses yeux malins, sa façon d'être toujours en alerte, une tension continue, la faisaient remarquer immédiatement, tout en causant un réflexe de défense. Elle était entreprenante, énergique et remuante et le goût de la conspiration constituait une partie intégrante de sa personnalité: où qu'elle se trouvât, elle conspirait. Elle créait des groupes d'amis pour lutter contre ses ennemis. Partout où elle allait, elle s'arrangeait pour avoir autant d'amis que d'ennemis et faisait de son mieux afin que cet équilibre fût stable. Elle vivait toujours dans une atmosphère de guerre déclarée ou larvée. Du point de vue pédagogique elle était compétente, mais elle utilisait la pédagogie comme arme de guerre.

Au début des années soixante-dix Doña Milagros fut nommée expert de l'UNESCO dans un pays d'Amérique Latine: elle devait aider à préparer les programmes et les livres de texte pour l'enseignement primaire et pour le premier cycle du secondaire. En arrivant dans la capitale du pays, elle loua un appartement. Ce fait normalement anodin, dans le cas de Doña Milagros fut cause de gravissimes problèmes, qui perturbèrent pendant longtemps les relations entre le Gouvernement et l'UNESCO. Doña Milagros habitait au deuxième étage et le propriétaire de la maison au premier. La mère de ce dernier était malade et Doña Milagros eut la grande intuition de prendre soin d'elle comme si c'était sa propre mère. C'est ainsi qu'une grande amitié s'établit entre elle et le propriétaire de la maison.

Après quelque temps le propriétaire fut nommé Ministre de l'Éducation et Doña Milagros, tout naturellement, s'empara du Ministère. Elle créa un groupe de cinq dames, groupe connu dans le Ministère comme le « Pentagone », qui s'attribua tous les pouvoirs. Les cinq dames commencèrent à nommer directeurs généraux et hauts fonctionnaires et, sous le commandement autoritaire de Doña Milagros, établirent un régime de terreur à l'intérieur du Ministère. Personne n'osait ouvrir la bouche. Le Ministre, qu'elle appelait « mi niño » (mon enfant), lui permettait tout.

Mais voici qu'un jour le Ministre des affaires extérieures reçoit en visite officielle le dictateur d'un pays voisin. Les étudiants protestent, il y a des manifestations et l'ordre public est gravement perturbé. Le Chef de Gouvernement ne pouvant pas destituer le Ministre, parce qu'il était le chef d'un des partis de la coalition, trouve la solution moyennant une permutation : le Ministre de l'éducation deviendra Ministre des Affaires extérieures et celui-ci Ministre de l'éducation. D'un coup, tous les destitués, les humiliés et les ressentis relevèrent la tête et exigèrent que Doña Milagros fût relevée de ses fonctions.

Le nouveau Ministre envoie un télégramme à l'UNESCO pour demander l'envoi d'une mission. Doña Milagros commence à mobiliser tous ses amis, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'UNESCO, afin d'influer sur la composition de la mission. Après beaucoup d'accrocs, le Directeur général décide que la mission serait composée de mon chef hiérarchique et de moi-même.

Nous arrivons de bon matin et, sans avoir le temps de nous reposer, sommes reçus par le Ministre de l'éducation qui nous informe de la situation insoutenable créée au sein du Ministère par Doña Milagros et nous demande de la faire sortir du pays le plus rapidement possible. A peine rentrés à l'hôtel, et avant d'avoir le temps de nous changer, nous sommes convoqués par le Ministre des Affaires étrangères qui nous dit que si nous sortons Doña Milagros du pays, son Gouvernement rompra les relations avec l'UNESCO. La mission avait bien commencé!

Entre temps Doña Milagros, qui ne se donnait jamais pour vaincue, mobilise une partie de la presse pour sa défense. De leur côté ses ennemis ne restent pas immobiles et des articles contre elle sont apparus le même jour de notre arrivée. L'atmosphère devenait irrespirable. Mon chef hiérarchique a pris peur et le troisième jour il a réussi à se faire rappeler d'urgence : des graves problèmes à l'UNESCO à Paris...

Je l'ai l'accompagné à l'aéroport et quand je suis rentré à l'hôtel j'ai trouvé un groupe de journalistes qui m'attendait à la réception. Ma situation comme étranger et comme fonctionnaire de l'UNESCO été délicate : je ne pouvais pas prendre une position en faveur de l'un ou de l'autre ministère. J'ai réussi à me faufiler dans ma chambre, j'ai fait la valise, j'ai pris un taxi et suis monté dans le premier avion, qui partait pour Haïti. Je n'avais rien à faire à Haïti ; j'y ai passé trois jours de vacances, avant de continuer ma mission à Washington.

La solution arbitrée par l'UNESCO, au sujet Doña Milagros fut salomonique : elle sortirait du Ministère de l'éducation, comme le souhaitait le Ministre, et serait nommée professeur dans une école normale en dehors de la capitale, respectant ainsi la volonté du Ministre des Affaires extérieures de ne pas l'obliger à sortir du pays. Quand la guerre éclata dans l'école normale, chose prévisible, il fut plus facile de l'obliger à faire les valises.

217

**Arthur Frans***Martine Maurinas Bousquet, José Pernau*

Le public imagine facilement l'expert international comme un technocrate délivrant ses oracles dans un bureau climatisé qu'il quitte le soir pour se rendre au cocktail de quelque ambassade. La vie et le travail d'Arthur Frans (Laaken 1902-1986), expert UNESCO en éducation de base dans les villages du Cambodge et du Laos entre 1954 et 1980, est l'antithèse de cette image convenue.

Toute sa vie Arthur Frans fut volontaire pour les tâches les plus difficiles au service des plus démunis. A 19 ans, à sa sortie de l'école normale d'instituteurs, il demanda un poste d'éducateur pour « enfants anormaux et attardés » dans un des quartiers les plus pauvres de Bruxelles, où il enseigna de 1921 à 1944. Il occupe ses loisirs à se dévouer : Croix Rouge de la jeunesse, Union belge pour la Société des Nations, coopératives ouvrières... ; et, s'il va à la fac, ce n'est pas en quête de diplômes mais pour mieux servir : il suivra en 1925-26, comme un auditeur libre, les cours d'Ovide Decroly, le grand spécialiste de l'éducation des enfants attardés. En octobre 1944, dès la libération de la Belgique, A. Frans s'engage dans l'armée et est affecté au service de l'État major allié pour le rapatriement des déportés et réfugiés, d'où il passera au bureau de l'UNRRA en Allemagne, interviewant lui-même plus de 12.000 personnes déplacées.

Lorsque fermèrent les services de l'UNRRA en Allemagne, A. Frans posa sa candidature à un poste de l'UNESCO sur le terrain, précisant qu'il souhaitait « de préférence un travail matériellement ou moralement difficile par l'inconfort et les responsabilités ». Il fut comblé et on l'affecta à l'éducation de base dans les villages du Cambodge (1954-57), puis du Laos (1957-68), coupés de toute civilisation moderne mais à la merci des moustiques et d'une guérilla larvée. [...] Frans et les animateurs ruraux, dont il assura la formation, s'interdirent d'« apporter » des recettes toutes faites ; il fallait amener les villageois à reconnaître leurs problèmes et à trouver eux-mêmes, en collaboration avec les animateurs, les solutions adéquates. Le premier pas était donc qu'ils aient confiance en eux-mêmes et pour cela le meilleur moyen était de vivre avec eux, comme eux. Pendant 10 ans, A. Frans vécut dans les villages avec les villageois. Quand, de temps en temps, il venait au Ministère à Vientiane dans sa vieille jeep crottée, avec ses shorts poussiéreux, tout le monde saluait avec affection et respect le père (« po ») Frans. Un jour, un gros bonnet de l'assistance technique internationale insinua qu'il aurait pu soigner un peu plus sa tenue ; Frans répliqua : « Vos cravates et vos vestons impeccables, c'est une façon de dire à l'autre : tu n'es pas mon frère ! ». Parce qu'il était ainsi, Frans était extrêmement efficace. Dix ans plus tard, les vieilles gens répétaient fièrement les 5 commandements qu'ils avaient élaborés eux-mêmes : (i) bouillir l'eau de la mare ; (ii) protéger les aliments des mouches ; (iii) assécher les flaques d'eau près de la maison ; (iv) creuser les latrines en aval du puits ; (v) couper le cordon ombilical avec une lame passée au feu.

En 1968, le père Frans prit sa retraite... et il resta au Laos; il continua à travailler pour le Ministère de l'éducation à titre strictement bénévole (contrat de un kip, environ 20 centimes par an), se consacrant à former et conseiller l'équipe qui préparera le dictionnaire franco-anglo-lao (lui-même parlait lao comme un lettré du pays), à l'usage des enseignants.

---

C'était mon premier voyage au Laos. Une responsable du Bureau Régional de Bangkok m'avait informé que Frans serait à l'aéroport de Vientiane pour me recevoir; qu'il s'occuperait de mon séjour et que, par conséquent, il n'y aurait pas de problèmes. Je ne connaissais pas Frans, mais j'ai remarqué un petit sourire ironique dans le visage de la femme qui me donnait cette information. A l'aéroport de Bangkok j'ai rencontré un expert de l'UNESCO qui allait aussi en mission au Laos et qui connaissait Frans. Il me dit tout simplement:

- Au Laos il n'y a jamais de problèmes, parce que Frans est là.

Qui pouvait être ce personnage à qui tout le monde faisait une confiance sans limites? A l'aéroport de Vientiane j'ai vu mes anciens étudiants habillés très élégamment et un petit homme, vieux, costaud, avec un grand ventre, culotte courte et sans chemise. A moitié nu. Il avait des jambes courtes et tordues et des lunettes bon marché, écrasées sur le bout de son nez. L'expert de l'UNESCO me dit:

- Vous voyez, Frans est là.

J'étais surpris que ce personnage-là, avec une telle apparence de clochard, fût la personne qui devait résoudre tous nos problèmes. Après les présentations nous sommes arrivés à la douane et Frans a dit tout simplement au policier:

- Ils sont mes amis.

Le douanier ne regarda pas les passeports et nous a fait signe de passer:

A l'extérieur de l'aéroport nous sommes montés sur la jeep de Frans: je n'avais jamais vu chose plus horrible, non seulement pour le désordre, mais surtout pour la saleté: je ne crois pas qu'il l'avait nettoyée une seule fois. Il nous informa que le Ministre de l'Éducation nous recevrait immédiatement et, par conséquent, nous irions directement au Ministère. L'expert de l'UNESCO lui dit:

- Frans, tu ne penses pas aller voir le Ministre sans chemise!

- Le Ministre me connaît depuis des années

- Écoute, une chemise ne te fera pas du mal

- Si tu insistes... donne-moi la chemise qu'il y a là derrière

- Je ne vois aucune chemise

- Mais oui, regarde bien, sous le bidon de la gazoline.

L'expert sortit une chemise de dessous le bidon et il dit avec résignation:

-Tu as raison; c'est beaucoup mieux si tu va sans chemise.

Ce fut mon premier contacte avec Frans.

Il avait été expert de l'UNESCO, extrêmement compétent et efficace, pendant douze ans au Cambodge et huit ans au Laos. Il parlait couramment le cambodgien et le laotien. L'année 1968, quand je l'ai connu, il était déjà retraité, mais au lieu de rentrer dans son pays, la Belgique, il avait préféré rester au Laos. [...] Le gouvernement laotien lui versait un dollar symbolique par mois pour lui donner le statut de fonctionnaire national.

Il vivait seul dans une petite maison sur pilotis, sans commodités, à la façon des gens pauvres du Laos. Sa vie de tous les jours était la suivante : il se levait à quatre heures du matin, prenait sa jeep et allait dans les villages des alentours de Vientiane pour amener les paysans au marché. Si quelqu'un était décédé dans un village, il prenait le corps et le déposait entre les produits agricoles, pour l'amener au crématoire. Il était au service de tout le monde. A neuf heures il arrivait au Ministère pour apporter le petit déjeuner à tout le monde. Il avait une telle autorité morale que les gens qui avaient des problèmes familiaux s'adressaient à lui : pour les conflits entre époux, entre parents et enfants, Frans était l'arbitre incontesté.

Quand je l'ai connu il était déjà très affaibli : il perdait la mémoire, voyait très mal et manifestait des signes de sénilité. Il conduisait sa jeep dans les rues de Vientiane avec une vue défaillante, mais comme tous connaissaient la voiture de Frans, et s'écartaient rapidement pour lui céder le passage. Je me rappelle du jour où, ayant visité quelques villages, il est rentré avec un sac des serpents vivants qu'on lui avait offert. Il est dangereux de chasser des serpents et par conséquent un sac des serpents est le meilleur cadeau que l'on puisse faire à un ami. Pendant une semaine il put se réjouir en mangeant des serpents et en faisant cadeau aux amis.

Était-il un héros, Frans ? La retraite de l'UNESCO lui aurait permis de vivre sans soucis économiques en Belgique, mais il aurait été un vieillard solitaire (il n'avait pas de famille), qui raconte des histoires intéressantes et rien de plus. Au Laos, où il vivait pauvrement, et où sa retraite se dissolvait en cadeaux et donations, il était considéré comme le grand-père de la Nation. Tout le monde l'appelait grand-père.

J'ai encore devant les yeux une scène des ces temps là. Frans arrivait dans son bureau, sans chemise, comme d'habitude. La secrétaire lui dit :

- Grand-père, aujourd'hui vous avez une visite. Vous devez vous mettre une chemise.  
- Mais non : tout le monde me connaît. Pourquoi une chemise ? Ce n'est pas nécessaire.

La secrétaire avait déjà ouvert l'armoire du bureau, avait sorti une chemise qu'elle avait elle-même lavée et repassée, et était déjà derrière Frans pour la lui enfiler, de la même façon que l'on ferait avec un grand-père rétif et bien aimé et que l'on souhaite voir bien habillé.

Au Laos il pouvait entrer à tout moment dans les bureaux du Ministre et des Directeurs du Ministère. Tous le respectaient et le considéraient comme de la famille.

En Belgique il aurait été un vieillard, habitant un quatrième étage d'un immeuble et peut être connu seulement de la concierge.

Les jours s'écoulaient tranquillement dans la paix du Laos et Frans se dirigeait vers sa fin, enveloppée d'une atmosphère d'amour et de vénération. Mais voici que le drame arriva. Quand le Pathet Lao prit le pouvoir, Frans continua à résider dans le pays sans difficultés, jusqu'au jour où l'un des chefs du parti, qui arrivait de Moscou et ne connaissait pas Frans, donna l'ordre de l'expulser du pays. Avant que les autres membres du parti puissent réagir, comme ils me l'ont confirmé plus tard, Frans était déjà arrivé à Paris.

Il est venu dans mon bureau directement de l'aéroport et après une longue discussion et après le déjeuner, moralement effondré et déprimé, il a pris l'avion pour Bruxelles, où il pensait s'établir. Il a été incapable de surmonter le changement: il lui était impossible de se réadapter en Europe et il est mort un mois plus tard.

# **APRÈS L'UNESCO**

**5.1 L'association des anciens  
fonctionnaires de l'UNESCO**

**5.2 L'Esprit continue à souffler**

## **5.1**

# **L'ASSOCIATION DES ANCIENS FONCTIONNAIRES DE L'UNESCO**

---

**A** PARTIR de 1972, la première génération de fonctionnaires, celle des pionniers, s'est retrouvée progressivement à la retraite. Certains d'entre eux, ceux qui s'étaient déjà montrés des plus actifs notamment au plan syndical, ont éprouvé le besoin de maintenir des liens avec l'Organisation et leurs collègues en activité. C'est ainsi que, sur l'initiative de Jacob Zuckerman, a été créé un Comité des anciens fonctionnaires (CAF) au sein de l'Association du Personnel de l'UNESCO (STA) – aujourd'hui Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU). Présidé successivement par Jacob Zuckerman (1973-1975), Bill Farr (1975-1976), Jean Guiton (1976-1983) et André Chakour (1983-1991), le CAF a connu un développement rapide. Ses effectifs sont passés d'une soixantaine environ en 1972 à un millier à la fin des années quatre-vingt.

Au début de 1990, le Bureau exécutif du CAF,

**E**N 2006, l'AAFU compte plus de 1 500 membres dans une bonne cinquantaine de pays, et représente ainsi une large majorité des retraités de l'UNESCO. L'Association s'est progressivement ouverte aux anciens fonctionnaires des autres organisations du système des Nations Unies en qualité de membres associés. Plus des deux tiers des membres résident en France. André Chakour a assuré la présidence de 1991 à 1998, Witold Zyss lui a succédé de 1999 à 2004, la Présidente est aujourd'hui Yolaine Nouguiet.

L'Association assure la liaison entre l'UNESCO et les anciens fonctionnaires qu'elle représente auprès du Directeur général et des services concernés du Secrétariat, notamment les services administratifs et sociaux, la Caisse d'assurance maladie (CAM), le Service d'Épargne et

## LA GENÈSE

présidé par André Chakour, a estimé que le temps était venu de doter les anciens fonctionnaires de l'UNESCO d'un statut propre à leur assurer une complète indépendance pour faire valoir plus efficacement leurs droits et intérêts. A l'instar de ce qui s'est passé aux Nations Unies à New York et au BIT à Genève, a donc été créée en 1991 une association autonome et représentative, l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO (AAFU), indépendante des deux associations du personnel existant alors. Le STU a maintenu un comité des anciens fonctionnaires, dont un grand nombre de membres appartiennent

## L'ASSOCIATION AUJOURD'HUI

de Prêt du personnel (SEPU), ainsi qu'auprès du Comité des pensions du personnel de l'UNESCO.

L'Association est un membre actif de la Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux, la FAAFI qui compte 37 associations membres. La FAAFI est représentée au sein de la Caisse commune des pensions des personnels des Nations Unies et défend les intérêts moraux et matériels des anciens fonctionnaires partout dans le monde.

L'ASSOCIATION a poursuivi les diverses activités entreprises par le CAF, notamment la publication du bulletin LIEN (voir encadré) et la gestion du Fonds de solidarité, et pris l'initiative de nombreuses actions à caractère social, récréatif et culturel. Une quarantaine de bénévoles assurent un accueil quasi permanent pour informer, conseiller, orienter les anciens et futurs collègues: il est des jours où ses bureaux bourdonnent comme une ruche.

En effet, de nombreux membres et des retraités de demain viennent se renseigner en toute confidentialité sur des sujets importants pour eux que les pensions – en particulier; les mystères du « système à double filière » –, la fiscalité applicable aux pensions versées par les Nations Unies ou la Caisse d'assurance maladie de l'UNESCO et les assurances complémentaires.

LA ration annuelle de whisky, le cours de change du dollar; la caisse commune des pensions, les visites culturelles, les remboursements de la caisse maladie, la possibilité de contourner le fisc... on comprend qu'il s'agisse là de préoccupations essentielles pour le commun des mortels, et que par conséquent elles aient fréquemment dominé les débats des anciens fonctionnaires de l'UNESCO, chaque fois qu'ils se sont réunis en assemblée générale, d'abord dans le cadre du Comité des anciens de la STA, ensuite dans celui de l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO.

Jusqu'au jour où une poignée de rêveurs nostalgiques ont rappelé que, par delà les problèmes d'intendance, les anciens fonctionnaires de l'UNESCO s'étaient occupés aussi, et non accessoirement! d'éducation, de science et de culture, et que leur Association aurait tort d'en

---

## AU SERVICE DES RETRAITÉS

Composé de contributions volontaires, le Fonds de solidarité vient en aide aux collègues qui traversent une période difficile en leur allouant des dons ou des prêts sans intérêt.

L'Association organise avec un succès toujours croissant des activités culturelles et de loisirs nombreuses et variées: voyages culturels, expositions et visites guidées, représentations théâtrales, concerts, conférences, cours d'informatique... visent à renforcer les liens entre les anciens et à stimuler leur créativité.

---

## LE GROUPE MIOLLIS

faire abstraction. C'est ainsi qu'est née l'idée d'un « groupe de réflexion » des anciens, susceptible de contribuer à l'œuvre de l'Organisation dont, bien que retraités, ils se sentaient toujours proches et solidaires.

Mais pour l'heure seul l'embryon de l'idée était conçu. Il faudra attendre quelques années pour qu'elle s'incarne en un groupe structuré. Ce fut un processus long et laborieux. Déjà en 1987 André Chakour, alors Président du CAF, avait, à la suggestion de H. Foecke, offert à F. Mayor, le Directeur général nouvellement élu, de mettre à sa disposition l'expérience et

## LIEN/LINK - bulletin trimestriel

Lien/Link, le bulletin trimestriel de 36 pages de l'AAFU, a été créé en 1981. Après 25 ans d'existence, son centième numéro aura paru en avril 2007.

Lien/Link : rarement le titre d'un organe de presse aura exprimé avec autant de justesse sa vocation et le rôle qu'il joue auprès de ses lecteurs. Car, en concordance avec ses multiples significations – relation, liaison, attache, nœud, affinité... – il lie et il relie : il tient ensemble les membres de la diaspora des retraités, les rapproche, les met en rapport, où qu'ils se trouvent dans le monde.

D'entrée de jeu – après les paroles d'accueil du (de la) président(e) et les nouvelles de nature pour ainsi dire institutionnelle – le bulletin fait défiler sous nos yeux des listes de noms : noms de ceux qui nous ont quittés pour toujours – familiers, ou à peine entendus, ou totalement ignorés, mais tous appartenant à des compagnons de notre aventure commune ; noms de ceux, plus jeunes, qui viennent rejoindre notre association ; noms de rues et de lieux, enfin, aux consonances parfois étranges, où les « anciens » ont choisi d'établir leur 'buen retiro'. Listes de prime abord arides comme un registre d'état civil, mais qui en réalité tissent un réseau de fils invisibles et tenaces entre ceux qui ne sont plus et les vivants, entre les générations qui se succèdent, et potentiellement aussi entre ces infatigables globe-trotters que sont devenus les retraités de nos jours.

Également soucieux d'atténuer des inquiétudes légitimes, le bulletin apporte des renseignements utiles sur des questions pratiques qui concernent les conditions de vie : pension, santé, fiscalité, solidarité.

A l'écoute de son public, il accueille, dans le courrier des lecteurs, les commentaires d'interlocuteurs attentifs ; publie des portraits d'amis disparus, dont il relève les empreintes qu'ils ont laissées dans les

mémoires ; rend compte des activités des divers groupes de travail et de réflexion dans lesquels s'exprime la vitalité de l'Association ; recueille, enfin les témoignages de collègues qui, sans se laisser effaroucher par les obstacles de l'écriture, aiment à raconter des épisodes de leur passage à l'UNESCO – cocasses, nostalgiques, dramatiques : toute une palette de récits qui, ajoutés les uns aux autres, composent un tableau varié et vivant de notre passé collectif.

Enfin, conscient de sa mission culturelle – comment pourrait-il en être autrement, s'adressant aux anciens de l'UNESCO ? – Lien nous tient au courant de l'évolution de l'Organisation ou évoque dans des dossiers substantiels des grands exploits de notre passé, en mettant en relief leur continuité et leur persistante validité. Ce qui nous console d'être maintenant hors jeu, et nous rend fiers d'y avoir été auparavant associés.

Qu'il soit rendu hommage à la lignée des rédacteurs en chef qui ont donné du lustre à notre publication : Vladimir Hercik (1981-1982), Jacques Péan (1982-1986), Albert Legrand (1987-1991), Harold Foecke (1991-1992 a.i.), Iris Bettembourg (1992-1995), Etienne Brunswic (depuis 1995). Hommage aussi à tous les collaborateurs bénévoles qui ont contribué et contribuent encore à faire vivre notre bulletin. Sans eux, Lien n'existerait pas. Mais sans Lien, c'est l'Association des anciens tout entière qui n'existerait pas, ou qui serait dépossédée de son âme.

La spécificité de l'AAFU, par rapport à d'autres associations de retraités, c'est de rassembler en son sein l'expérience engrangée par les anciens membres du Secrétariat. Les groupes de réflexion ont de nombreuses publications à leur actif, comme il ressort de la bibliographie ci-après. Ce potentiel, riche et unique, a été et peut à tout moment être utilisé au bénéfice de l'Organisation et, plus largement, être mis au service des idéaux

les ressources intellectuelles des anciens. En retour le Directeur général, lors de l'assemblée générale du CAF, invitait les anciens à lui faire part de leurs réflexions sur le fonctionnement de l'Organisation.

Encouragé par cette marque d'intérêt, le CAF proposa à tous ses membres, en mars 1988, un exercice intitulé : « Amélioration de l'UNESCO : vues et suggestions des anciens membres du personnel ». La synthèse des réponses, élaborée par H. Foecke, fut soumise au Directeur général, qui remercia « pour ce cadeau rare » sans pour autant s'en servir visiblement. Le temps passa. Ce ne fut qu'en novembre 1992 que le Directeur général, par une lettre à A. Chakour, devenu Président de l'AAFU, relançait l'idée. Toutefois une nouvelle synthèse, élaborée par l'AAFU en 1993, connut le même sort.

Entre temps le « groupe de réflexion » - telle était sa première désignation, sans épithète - avait commencé à fonctionner régulièrement. En 1995 il prend l'appellation de « *Groupe Miollis* », du nom de la rue où ces romantiques penseurs ont pris l'habitude de se réunir. Il sera animé pendant une décennie par Robert Grauman, après que son premier président, Harold Foecke, se fut retiré pour des motifs personnels.

Mais pour l'heure seul l'embryon de l'idée était conçu. Il faudra attendre quelques années pour qu'elle s'incarne en un groupe structuré. Ce fut un processus long et laborieux. Déjà en 1987 André Chakour, alors Président du CAF, avait, à la suggestion de H. Foecke, offert à F. Mayor, le Directeur général nouvellement élu, de mettre à sa disposition l'expérience et les ressources intellectuelles des anciens. En retour le Directeur général, lors de l'assemblée générale du CAF, invitait les anciens à lui faire part de leurs réflexions sur le fonctionnement de l'Organisation.

Encouragé par cette marque d'intérêt, le CAF proposa à tous ses membres, en mars 1988, un exercice intitulé : « Amélioration de l'UNESCO : vues et suggestions des anciens membres du personnel ». La synthèse des réponses, élaborée par H. Foecke, fut soumise au Directeur général, qui remercia « pour ce cadeau rare » sans pour autant s'en servir visiblement. Le temps passa. Ce ne fut qu'en novembre 1992 que le Directeur général, par une lettre à A. Chakour, devenu Président de l'AAFU, relançait l'idée. Toutefois une nouvelle synthèse, élaborée par l'AAFU en 1993, connut le même sort.

Entre temps le « groupe de réflexion » - telle était sa première désignation, sans plus - avait commencé à fonctionner régulièrement. En 1995 il prend l'appellation de « *Groupe Miollis* », du nom de la rue où ces romantiques penseurs ont pris l'habitude de se réunir. Il sera animé pendant une décennie par Robert Grauman, après que son premier président, Harold Foecke, se soit retiré pour des motifs personnels. Dès son origine, le Groupe a explicitement ambitionné d'exercer un impact significatif sur le programme, sur la structure et sur le fonctionnement de l'UNESCO. A cette fin, jugeant inadéquate l'approche de la seule rédaction de documents écrits, il se proposait d'ouvrir un dialogue avec des interlocuteurs extérieurs – membres du personnel, des délégations permanentes, de certaines ONGs, du Conseil exécutif et autres participants intéressés par l'UNESCO – par le truchement de rencontres-débats, qui seraient suivies d'un relevé des conclusions tirées de la discussion. Toutefois, la mise en œuvre de cette approche se révéla trop complexe, comme la possibilité d'attirer un public extérieur, par trop optimiste.

On en revint alors à une procédure plus classique: pour commencer, un questionnaire s'adressant aux anciens fonctionnaires et les interrogeant sur la manière dont ils voyaient

l'avenir de l'UNESCO. C'est sur la base des réponses reçues que s'est construite la première réalisation du Groupe: une brochure, intitulée « L'UNESCO face au XXI<sup>e</sup> siècle ». Voici la table des matières de la publication, parue en octobre 1995: Première partie – Raison d'être et action de l'UNESCO: La mission, Les domaines de compétences, Les fonctions, Les activités opérationnelles, La programmation. Deuxième partie – Fonctionnement et personnel: Le gouvernement de l'UNESCO, Les mécanismes relais avec la société, Le Secrétariat, Le personnel, Décentralisation ou régionalisation, l'Évaluation.

Cette brochure est emblématique de l'esprit qui inspire le groupe Miollis et du sens qu'il entend donner à son entreprise. A cet égard, bien plus que son titre, c'est son sous-titre qui est révélateur: « Invitation au dialogue ». On a déjà vu que telle était la marque de sa vocation originelle et c'est en vue de cette finalité que l'opuscule est structuré. En effet, chaque chapitre contient à la fois un rappel historique, un état des lieux et la formulation d'une problématique qui, à son tour, débouche sur un questionnement. Conscience du passé, analyse du présent et interrogations sur un futur possible, ou souhaité, ces approches se rejoignent et s'enchaînent dans une unité de vision qui fait la force et l'originalité de cette publication, modeste dans ses dimensions (moins de 90 pages) mais si riche de stimulations intellectuelles.

En dépit de tous ces aspects positifs, le dialogue n'a pas eu lieu, et le questionnement est resté sans suite. Deux facteurs essentiels semblent avoir causé ce « non-lieu »: à l'extérieur, la surdité du Secrétariat de l'UNESCO; à l'intérieur, des hésitations du Groupe sur la stratégie à adopter. A l'extérieur: l'UNESCO a, par delà les rituelles expressions de courtoisie, opposé en fait une tacite fin de non recevoir: peut-être par manque d'intérêt dans la mesure où le Secrétariat conserve pour l'essentiel sa propre

culture institutionnelle et son système de travail fermé à toute impulsion extérieure. Mais il est nécessaire aussi de se demander dans quel cadre, et avec quelle instance, l'échange aurait pu s'effectuer. Il apparaît ainsi que l'identification de l'interlocuteur eût été la première condition de l'ouverture au dialogue espérée, et qu'ici la « stratégie » du Groupe s'est avérée mal définie (Qu'il soit dit en passant, cette question se présentera sans cesse tout au long du parcours). A l'intérieur: le Groupe aurait pu, comme certains le proposèrent, commencer par « ouvrir un dialogue avec soi-même » en reprenant à son compte le questionnement soulevé par la brochure et en essayant d'y répondre. Mais le Groupe a hésité. Sans doute ne s'est-il pas senti suffisamment outillé pour une entreprise d'une telle envergure – n'oublions pas qu'il était composé d'une quinzaine de personnes au grand maximum – et il a préféré chercher un solution ailleurs, en faisant appel à l'expertise externe.

Prend ainsi forme la deuxième activité significative du Groupe: un cycle de conférences-débats sur la mondialisation, phénomène qui n'avait pas encore été étudié de façon systématique par l'UNESCO, notamment sous l'angle de son impact sur ses domaines de compétence, ses tâches et ses modes d'action. Tenues par des personnalités éminentes, les six conférences de ce cycle ont attiré un public nombreux et passionné, et ont donné lieu à une série de six « cahiers Miollis ». Malheureusement, les thèmes n'ont pas pu être repris et approfondis au sein même du Groupe, comme certains le proposaient. Le groupe a poursuivi ses travaux en 1999 en s'interrogeant aussi bien sur le rôle, les responsabilités et les principes d'action de l'Organisation que sur des réformes et des initiatives nouvelles. Ces travaux ont donné lieu à une nouvelle série de deux cahiers: le premier de Yvan de Hemptinne sur le rôle et les responsabilités de l'UNESCO à l'aube du troisième millénaire, le second, une

synthèse puissante rédigée par Michel Batisse, sous le titre « Demain l'UNESCO », reflétant les vues de ses membres sur le passé, le présent et l'avenir de l'Organisation. A la suite de ces travaux, certains membres du Groupe ont été invités à coopérer avec l'Équipe spéciale (Task Force): Réflexion pour l'UNESCO du XXI<sup>e</sup> siècle, établie en son sein par le Conseil exécutif à l'été 1999 et présidée par un canadien, Michel Agnaïeff.

Le troisième grand ensemble d'activités du Groupe Miollis a été consacré à la personnalité et à l'œuvre de René Maheu. En 2000, à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire de la cessation de ses fonctions de Directeur général, l'AAFU avait publié un livre de recueil des souvenirs des collaborateurs de René Maheu. A la suite de cette publication le Groupe Miollis a organisé en 2002 un colloque au Siège, avec trois tables rondes consacrées à la personne et à l'œuvre de René Maheu, qui ont abouti à la publication de deux cahiers.

Après ces remarquables exploits, le Groupe Miollis a connu un ralentissement et traversé une période moins dynamique, en explorant

diverses directions de travail mais sans parvenir à élaborer des projets aussi substantiels et durables que les précédents. Après le retrait volontaire de R. Grauman, en 2005, le Groupe a suspendu temporairement ses activités, pour renaitre début 2006 sous la nouvelle appellation de Groupe Perspectives. Ici, c'est une autre histoire qui commence.

Le parcours du Groupe Miollis, avec ses moments forts et ses incertitudes, est symptomatique de la difficulté que les institutions éprouvent à valoriser ce trésor de sagesse qu'est l'expérience de leurs anciens fonctionnaires, par delà les attestations de respect et les hommages qu'elles leur rendent rituellement. Les raisons en sont multiples; dans un monde qui connaît la plus vertigineuse des évolutions, l'expérience du passé, pour riche qu'elle soit, n'est pas automatiquement un gage d'ouverture à l'innovation. D'autre part, les changements, des personnels comme des perspectives d'action, rendent les institutions moins sensibles que par le passé à l'autorité de l'histoire. Le « pouvoir gris » n'est peut-être pas aussi réel et aussi puissant que certaines études le laissent croire.

**L**E Club Histoire est issu du Groupe Miollis non par soustraction, comme Eve de la côte d'Adam, mais par une sorte de clonage, comme le montre le fait que les membres des deux formations ont été dans l'ensemble les mêmes personnes, qui changeaient de casquette, ou pour dire mieux de registre, selon qu'elles participaient aux réunions de l'une ou de l'autre.

Ce singulier phénomène était possible parce que la séparation ne venait pas d'un contraste, mais d'un constat, somme toute banal: que le passé et le futur vont dans des directions op-

---

## LE CLUB HISTOIRE

posées. Découverte peu originale, mais qui a permis d'instaurer une division du travail entre les deux « âmes » du groupe de réflexion de l'AAFU: celle qui visait prioritairement au renouveau de l'UNESCO, et celle qui privilégiait la sauvegarde de la mémoire. Ainsi prenait fin

une illusion consistant à croire que l'on pourrait s'inspirer du passé pour orienter l'avenir; malentendu qui avait perduré jusqu'au jour où l'on s'est aperçu que l'avenir était incontrôlable, et obéissait à une dynamique que l'expérience des anciens ne savait ni préfigurer ni maîtriser; pendant que le passé, de son côté, s'éloignait de plus en plus vite et se soustrayait inexorablement à la prise des survivants.

C'est ainsi que le Club Histoire a commencé à fonctionner d'une manière autonome à la fin de 1999. Quelle était sa motivation première? Tout simplement, porter témoignage: rappeler que les « anciens » avaient comme nul autre quelque chose d'unique à raconter; décrire les faits tels qu'ils avaient été vécus par les acteurs, sans renoncer à l'éclairage personnel, et sans occulter le rôle que le facteur humain joue dans la création des événements. Mais sans, non plus, prétendre d'en tirer des enseignements valables pour les nouvelles générations, et encore moins d'en écrire l'Histoire; en reconnaissant que, tout au plus, les anciens pourraient « prendre des notes », recueillir des matériaux à proposer à l'analyse et à l'interprétation des historiens professionnels. C'est pourquoi « Club pour l'Histoire » eût été – et a failli être – une plus juste raison sociale de notre groupe.

Il serait excessif de dire que le Club a trouvé rapidement son chemin. Car, s'il était admis que sa « matière première » était « le passé », et que sa vocation était de porter témoignage, restaient à définir l'objet, la nature et les limites de cet acte de témoigner: jusqu'où aller, dans le processus de « fabrication » de l'Histoire? Et comment y aller? Et comment pactiser avec le sacro-saint « devoir de réserve »?

Dès le début, deux tendances se sont fait jour: celle qui voulait engager le groupe dans des projets ambitieux, de reconstitution des grands chapitres du passé de l'Organisation,

et celle qui, consciente des ressources limitées du groupe (en personnes, en disponibilité, en compétences) optait par réalisme pour des objectifs plus modestes: chroniques, souvenirs, bribes et fragments de mémoire.

Cette deuxième tendance, « minimaliste », a été, et pour cause, plus rapide à se mettre en route. D'abord, en encourageant un mouvement préexistant, de collecte de souvenirs, le plus souvent à caractère anecdotique, que Lien publiait déjà depuis longtemps, mais qui s'est intensifié sous l'impulsion d'une nouvelle rubrique, « Comment et pourquoi je suis entré(e) à l'UNESCO », qui s'est révélée très fertile et a donné une grande partie de la substance du chapitre III de cet ouvrage consacré aux premiers pas à l'UNESCO. Ensuite, en lançant une série de « cahiers »: des monographies qui, tout en conservant au témoignage le caractère d'un récit personnel, ont abordé des sujets plus amples que les « petits détails » de l'anecdote: l'analyse d'un Projet novateur Le complexe de Bouaké, la genèse d'une Convention ou d'un grand Programme, reconstitution d'un itinéraire professionnel... En dernier lieu, à l'occasion du 60<sup>e</sup> anniversaire de l'UNESCO, en organisant l'une des tables rondes du Colloque International sur l'histoire de l'UNESCO en novembre 2005, colloque qui était appelé à déclencher un processus de recherches historiques sur l'UNESCO elle-même.

De son côté, la tendance « maximaliste » pouvait avancer des arguments de poids pour justifier ses visées. Sans compter l'exemple que donnaient d'autres Agences « sœurs » du système, à commencer par les Nations Unies, qui avaient engagé des recherches historiques sur elles-mêmes, chez nous il était inquiétant d'observer comment le mouvement perpétuel de « réformes » des structures internes du Secrétariat engendrait une dispersion de la documentation, qui ne laissait guère de traces des réalisations antérieures. Il faut avoir vu dans les couloirs les

chariots combles de documents destinés au pilon, pour mesurer les trous que l'incurie de l'Administration a creusés dans la mémoire institutionnelle de l'Organisation. La précarisation du personnel ne pouvait qu'accentuer le mouvement. Sans parler, naturellement, de l'inexorable disparition des témoins potentiels.

C'est ainsi qu'à plusieurs reprises le Club a entrepris d'identifier les grands thèmes à étudier; de préconiser des projets de grande envergure, de mettre en route des essais dans plusieurs directions. Conscient enfin, après maintes tentatives, de ne pas posséder en son sein les capacités nécessaires, le club s'est orienté vers un autre objectif: obtenir de l'UNESCO qu'elle inscrive dans son programme une recherche historique sur elle-même et, par ce truchement, inciter des universités ou institutions analogues à entreprendre ou patronner des recherches dans ce même domaine. C'est ainsi, grâce à nos initiatives et à notre persévérance, que l'UNESCO a enfin inscrit dans sa stratégie

et dans son programme le principe de porter un regard critique sur son passé, d'où est né le Colloque de novembre 2005 et la perspective d'une recherche décennale qui s'en suit.

Où en est le Club Histoire, maintenant? En janvier 2006, Georges Kutukdjian a succédé à Nino Chiappano, qui était le coordinateur du Club depuis l'origine. Si, d'un côté, les causes qui lui ont donné naissance sont toujours d'actualité; si le bilan de ces sept années est globalement encourageant; si la nouvelle présidence a donné une nouvelle impulsion à l'entreprise, il est vrai d'autre part que les perspectives à long terme ne sont pas sans ombres. Les interrogations qui planent sur l'avenir du club sont les mêmes que celles que l'on se pose au sujet de l'AAFU dans son ensemble: comment combler l'hiatus existant entre les diverses générations de fonctionnaires, entre les diverses catégories de personnel, entre les ressortissants des diverses aires culturelles? Telles sont les questions. Les réponses ne relèvent pas de cet ouvrage.

### Les Cahiers d'Histoire:

4. *Du désert jusqu'à l'eau... 1948-1974. La question de l'eau et l'UNESCO: de la « zone aride » à la « décennie hydrologique »*, Michel Batisse, 2005.
3. *Souvenirs d'une FPO*, Krystyna Chlebowska, 2004.
2. *L'invention du « patrimoine mondial »*  
*The invention of the «World Heritage»*, Michel Batisse, Gérard Bolla, F, 2003 / E, 2005.
1. *Le « complexe » de Bouaké, 1967-1981*, Jean-Claude Pauvert, Max Egly, 2001.

### Groupe Miollis:

*Demain l'UNESCO / UNESCO and the Years Ahead*, Michel Batisse, F et E, 1999.

---

## PUBLICATIONS DE L'AAFU 1995-2005

**Les Cahier Miollis:** deuxième série,

### **l'UNESCO du XXI<sup>e</sup> siècle**

7. *De la coopération internationale à la gouvernance mondiale. Rôle, responsabilités et principes d'action de l'UNESCO à l'aube du troisième millénaire*, E et F, Yvan de Hemptinne, 2000.

**Les Cahiers Miollis:** première série,

**l'UNESCO face à la mondialisation**

6. *La société globale de l'information: atout ou risque pour l'environnement?*  
Francesco di Castri, F with English summary, 1999.
5. *Peut-on gérer la mondialisation ou doit-on la subir?* Kimon Valaskakis, F with E summary, 1999.
4. *Réalités et défis de la mondialisation,*  
Juan Archibaldo Lanus, F with E summary, 1998.
3. *La culture à l'épreuve de la mondialisation,*  
Jacques Rigaud, F with E summary, 1998.
2. *Où va le système des Nations unies?*  
Dragoljub Najman, E et F, 1998.
1. *Révolution informatique et mondialisation,*  
André Danzin, F with E summary, 1998.

*L'UNESCO face au XXI<sup>e</sup> siècle. Invitation au dialogue,* E/F, 1995.

**AAFU:**

**Journée d'hommage à René Maheu:  
17 décembre 2002**

- Cahier I *Table ronde 1 : L'homme et le Directeur général.*
- Cahier II *Tables rondes 2 et 3: L'héritage au XXI<sup>e</sup> siècle* sous la direction du Groupe Miollis de l'AAFU, 2002.
- *René Maheu, Portrait-souvenir par ses collaborateurs / Recollections by his staff,* F/E, AAFU, 222 p., 2000.
- *Tchicaya notre ami, l'homme, l'œuvre, l'héritage,* sous la direction de Nino Chiappano, AAFU, avec le concours de l'Agence de la Francophonie et de l'UNESCO, 1998, 191 p.

## 5.2

# L'ESPRIT CONTINUE À SOUFFLER

---

**Q**UAND on dit d'une personne qu'elle est à la retraite, cette constatation s'accompagne volontiers d'un hochement de tête vaguement empreint de commisération, comme si le fait de quitter la vie active était en soi une mise à l'écart.

Pour une armée, battre en retraite revêt une connotation des plus péjoratives puisqu'elle se réfère à la marche arrière de militaires qui, ne pouvant plus se maintenir sur leurs positions, se trouvent contraints à céder du terrain en tournant le dos à l'ennemi.

Il faut passer au domaine religieux pour que le terme prenne une signification valorisante : faire une retraite consiste à s'éloigner momentanément de ses occupations habituelles pour se recueillir, se recentrer sur la vie intérieure, « se retrouver » loin du tintamarre et de l'envahissement de journées trop remplies.

Enfin, si l'on ajoute à la retraite la lumière des flambeaux, elle devient synonyme de liesse populaire, de moments festifs – en un mot, jubilatoire ! Mais « prendre sa retraite » ne se dit-il pas en espagnol « jubilarse » ?

Que deviennent nos retraités dans tout cela ? Ceux dont il est question au long de cet ouvrage ne se retrouveraient dans aucune des quatre acceptions évoquées, hormis peut-être la dernière, tant leur vie d'après la période « officiellement » active se

## INTRODUCTION

révèle fertile à tous égards. Car ils se montrent fidèles à eux-mêmes, en même temps qu'enrichis de connaissances nouvellement acquises ou approfondies grâce aux loisirs dont ils disposent désormais ; ils suscitent la sympathie et l'admiration pour l'ampleur de leur expérience, pour leur dynamisme, pour leur générosité aussi, eux qui n'ont plus rien à prouver et tout à donner.

Les exemples qui suivent présentent une sélection d'activités entreprises par des retraités dans le cadre de l'UNESCO ou en étroite liaison avec elle ; ils illustrent leur attachement à l'Organisation et à ses programmes, ainsi qu'aux valeurs qu'elle incarne. Quelques autres sont le fait d'anciens membres du Secrétariat qui n'ont pas attendu que tombe le couperet pour se séparer de l'Organisation mais ont conservé le sens de l'éthique et de l'engagement forgé ou intensifié pendant leurs années avec elle.

Est-il besoin d'insister sur le fait que les exemples cités ne prétendent en rien à l'exhaustivité ; que d'autres pourraient leur être ajoutés ou substitués, tant il est vrai que ces choix ne veulent ni limiter, ni exclure – tout simplement donner à voir.

## DES ENGAGEMENTS QUI PERDURENT – UN APERÇU ÉLOQUENT

### TOUJOURS L'UNESCO

#### Les indispensables

Il est des cas où l'UNESCO répugne à se séparer d'un collaborateur – ou d'une collaboratrice ... mais les cas concernant la gent féminine sont des plus rares! – « admis à faire valoir ses droits à la retraite ».

On évoquera d'abord ici, en termes généraux, ceux qui se succèdent à eux-mêmes en étant maintenus dans leur poste au-delà de la date butoir; pour des raisons multiples: expertise avérée dans un domaine hautement spécialisé où les candidatures n'affluent pas; connaissance intime d'un programme que l'intéressé a lancé ou longuement géré, et qui approche de son terme; aspects politiques d'un projet où le futur retraité a navigué avec brio en évitant les écueils possibles; phase d'un travail sur lequel les organes directeurs doivent se prononcer lors d'une session prochaine, et qu'il est difficile de remettre entre de nouvelles mains à un tel stade; désir d'un ou plusieurs États membres de continuer à bénéficier de services émérites. L'Organisation a tendance à recourir à ces solutions avec, il faut le souligner, l'aval du Conseil exécutif pour les fonctionnaires de haut rang.

#### ...Seuls

Mais bien plus nombreux encore sont ceux vers lesquels l'UNESCO se tourne pour des missions ponctuelles à la hauteur de leurs compétences et de leur expérience. On voit ainsi Pierre Auger nommé Conseiller, puis Consultant spécial, pour lui permettre d'achever sa monumentale étude sur les tendances actuelles de la recherche scientifique, menée à bien entre 1958 et 1961; Léon Bataille assurer la responsabilité de l'organisation, à Persépolis, d'un symposium international sur la lutte contre l'analphabétisme, dont l'appel solennel lancé au travers de la *Déclaration de Persépolis* marque un tournant dans l'histoire du combat contre ce fléau; Sylvain Lourié entreprendre des missions dans le domaine des stratégies et des politiques de l'éducation où il est passé maître; Michel Batisse devenir Président du Plan bleu pour l'environnement et le développement de la Méditerranée, participer à la préparation du Sommet de la Terre convoqué par les Nations Unies à Rio de Janeiro en 1992; en outre, Conseiller spécial auprès du Comité consultatif sur les réserves de la biosphère, il participe aux travaux de ce Comité, depuis son établissement en 1992 jusqu'en juin 2004.

Jean Guiton, figure légendaire de l'éducation, se rend en Turquie, en Thaïlande, au Cameroun, à la demande du Directeur général. Gonzalo Abad Grijalva dévoile lui-même son « après UNESCO » dans des notes envoyées à *Lien: après ma retraite, sur le plan international, j'ai participé à des projets très intéressants de l'UNESCO, notamment celui visant l'équivalence des diplômes universitaires; j'ai pu aussi me rendre en Éthiopie et au Yémen en qualité d'expert.*

À l'UNESCO, le recours à des talents chevronnés peut revêtir des formes inédites. C'est à Henry Cassirer, retraité en 1971, sévèrement atteint par une maladie paralysante, que l'Organisation

confie dix ans plus tard la promotion du lancement de l'Année internationale des personnes handicapées proclamée par les Nations Unies. Quant à Michel Conil-Lacoste, dont l'action et les écrits en matière de culture font autorité place de Fontenoy et dans le monde, il rédige sous contrat la *Chronique d'un grand Dessein* qui retrace l'histoire de l'UNESCO depuis ses premiers balbutiements jusqu'à l'année 1993. Un bonheur d'écriture et d'esprit de synthèse dont nul passionné de l'Organisation ne saurait faire l'économie.

### **...ou à plusieurs**

Fait intéressant, en 1992 le Directeur général demande à toute une équipe d'assurer les fonctions de médiation inaugurées en 1976 par Philippe Roux, puis assumées par trois autres personnes jusqu'en juillet 1985, date où le premier médiateur féminin, Souad Peigné-Tabbara, les reprend pour les exercer six années durant avant de quitter l'Organisation en juillet 1991. Dans son article *Meditations on mediation*, Peter Lengyel, membre de l'équipe, retrace les faits de sa plume alerte; voici quelques extraits de son article: « Pendant une année après le départ à la retraite de Souad Peigné-Tabbara, le poste de médiateur resta vacant. Puis au printemps de 1992, le Directeur général demanda au Président de notre Association [A. Chakour] de lui suggérer des noms de retraités qui pourraient faire partie d'une équipe de quatre médiateurs travaillant une semaine chacun à tour de rôle. Le quatuor finalement choisi comprenait, Michel Prévost, responsable de l'équipe, Yolaine Nouguier, l'infatigable Souad Peigné-Tabbara et l'auteur de ces lignes. Nous commençâmes en septembre 1992, certains étant plus expérimentés que d'autres: Michel, ancien président de l'Association du personnel, Souad, la mémoire du groupe et mère « confesseur », Yolaine avec ses nombreuses années au Bureau du personnel et moi-même dans le rôle du naïf des magazines à la télévision, celui qui pose les questions de bon sens et qui aborde les domaines où les anges ne veulent pas entrer. »

### **Chez les « anciens »**

Il convient de mentionner ici l'œuvre des membres du Comité exécutif de l'AAFU et de la dizaine d'organes subsidiaires que compte l'Association. A vrai dire, ils n'ont jamais quitté l'UNESCO malgré les apparences, et leur vie continue d'être rythmée par les événements de la Maison Mère, quand bien même ils se situent au-delà du quotidien vécu dans la grande enceinte internationale. Le chapitre précédent montre d'abondance les objectifs qu'ils se sont assignés, les réalisations qu'ils mènent à bien dans le respect absolu des principes énoncés par l'Acte constitutif, mais avec l'affectueuse clairvoyance dont peuvent faire preuve ceux qui ont pris leurs distances.

### **Le travail de mémoire**

Plus d'un membre du Secrétariat a dressé le bilan de son expérience à l'UNESCO dans des programmes, des projets précis, lancés ou gérés par ses soins, tant au Siège que sur le terrain. D'autres se sont livrés à une réflexion sur l'Organisation, son mandat, sa philosophie. Certains de ces ouvrages ont été réalisés alors que leurs auteurs étaient en activité, d'autres pendant l'*après UNESCO*.

*Lien* donne régulièrement la liste des ouvrages jaillis de la plume des « anciens »; de son côté, le Club Histoire de l'Association publie un certain nombre d'entre eux.

Quelle que soit la catégorie à laquelle appartiennent les écrits, ceux qui sont restés à l'état de manuscrits sont déposés aux Archives où ils peuvent être consultés.

On trouvera à l'annexe II une liste des sources bibliographiques. Cette bibliographie sélective ne peut à l'évidence réserver une place à tous ceux et celles qui, pendant leur carrière et bien au-delà, se sont haussés au firmament de la littérature et de la recherche mondiales, écrivains, romanciers, poètes, dramaturges, essayistes, chercheurs, ... de tous les continents, qui ont tissé une œuvre multiple et singulière à laquelle leur appartenance à l'Organisation n'est pas étrangère.

## DANS D'AUTRES INSTANCES INTERNATIONALES

L'enthousiasme des anciens membres du personnel pour la chose internationale dépasse fréquemment le cadre de l'UNESCO.

Ainsi Michel Doo-Kingué, transféré au PNUD en 1971, occupe-t-il les fonctions de premier Directeur du Bureau régional pour l'Afrique; il devient en 1983 Secrétaire général adjoint des Nations Unies et Directeur exécutif de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Ainsi Jean Ping, Ministre à plusieurs reprises puis Ministre d'État depuis 1999 dans son pays, le Gabon, après avoir quitté l'Organisation à un âge si tendre qu'il ne saurait être question de « retraite » pour lui, est-il élu en 2005 Président de la 59<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale des Nations Unies.

Ainsi Doudou Diene devient-il Rapporteur spécial des Nations Unies sur les formes contemporaines de racisme, de discrimination raciale, de xénophobie et d'intolérance.

Ainsi Henri Doré entreprend-il des missions pour la Banque mondiale, pour la FAO, pour l'OMM, et Leo Fernig pour l'Unicef, l'OIT. Ainsi Gonzalo Abad Grijalva intègre-t-il le Comité interaméricain de Culture de l'Organisation des États américains (OEA) dont il devient Président au bout de deux ans. Ainsi Ettore Gelpi sera-t-il successivement coordinateur du programme d'éducation du Conseil de l'Europe, Président du Comité scientifique d'une fondation dont le siège est à Zurich, puis expert en politiques éducatives de l'Union européenne pour un programme de coopération avec la Fédération de Russie. Ainsi Gunnar Naesselund est-il nommé Secrétaire adjoint de la Présidence du Secrétariat nordique, organe central pour la coopération culturelle entre les cinq pays nordiques, situé à Stockholm.

Ainsi Jacques Boisson interrompt-il sa (brillante) carrière au Secrétariat pour rejoindre les rangs de son Ambassade à Paris et devenir Délégué permanent adjoint. Il se distingue ensuite comme le tout premier Ambassadeur de Monaco auprès des Nations Unies, poste qu'il occupe pendant une dizaine d'années; il est aujourd'hui Ambassadeur auprès du Conseil de l'Europe.

Ainsi Martin Almada fait-il connaître à l'AAFU l'existence de la convention signée en juillet 2005 par la Municipalité de Asunción et la Fondation Celestina Pérez de Almada qu'il préside, pour mener à bien des travaux de planification de l'utilisation des énergies renouvelables (singulièrement l'énergie solaire); la convention s'inscrit dans le cadre d'un projet global que l'Union européenne met en œuvre dans divers pays d'Amérique latine – Argentine, Bolivie, Équateur, Honduras, Nicaragua, Paraguay et Venezuela.

## EN REPRÉSENTATION AUPRÈS DE L'UNESCO, DANS LES ORGANES DIRECTEURS

Les États membres jettent volontiers leur dévolu sur d'anciens fonctionnaires internationaux pour rejoindre leurs délégations permanentes et leurs commissions nationales, pour représenter le pays au sein du Conseil exécutif de l'UNESCO. En effet, ils sont rompus aux méthodes de travail de l'Organisation, versés dans les arcanes de ses innombrables programmes et projets; autre avantage et non des moindres, ils disposent d'un groupe d'amis encore en poste.

Au terme de sa carrière à l'UNESCO, Leni Baltazzi a certainement été l'une des premières « unesquiennes » à être appelée à faire partie de sa Délégation permanente, en l'occurrence, celle de la Grèce. Elle a fait souche.

*Gonzalo Abad arrive par la voie royale : de 1976 à 1980, membre du Conseil exécutif, j'ai été Président de la Commission du Programme et des Relations extérieures les deux dernières années. Il ne s'arrête pas en si bon chemin : quelques années plus tard, je fus nommé Ambassadeur, Délégué permanent de l'Équateur auprès de l'UNESCO, et dans l'exercice de ces fonctions, je fus élu à la présidence du groupe des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, du Groupe des 77 et du Groupe des pays non alignés. J'ai eu aussi l'occasion de présider la Conférence intergouvernementale sur l'éducation pour la compréhension, la coopération et la paix internationales, et l'éducation relative aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales. ... J'ai fait partie de la délégation de mon pays à plusieurs Conférences générales de l'UNESCO, j'ai été aussi, pendant quatre ans, Ambassadeur d'Équateur en France.*

L'exemple est suivi à quelques années de là par Khamliène Nhouyvanisvong, Délégué permanent suppléant de la République démocratique populaire lao auprès de l'UNESCO, chargé de la francophonie et des relations extérieures avec l'Union européenne, et Président à son tour du Groupe des 77.

D'autres ex-membres du Secrétariat sont les fleurons des Délégations permanentes d'Afghanistan, de Bolivie, du Brésil, du Burkina Faso, de la Jamaïque, de la Malaisie, du Nigeria, du Pérou, de Serbie et Monténégro, du Vietnam, pour ne mentionner que quelques-unes d'entre elles. Pour ce qui est du Conseil exécutif, il s'enrichit de la présence active et prestigieuse de Jeanne Hersch. Plus tard, de celle de Zahir Aziz, Dragoljub Najman.

Des « anciens » continuent à militer au sein des Commissions nationales, à commencer par le plus illustre, John E. Fobes : nommé, peu après son départ de la place de Fontenoy, membre de la Commission nationale des États-Unis, il en est élu Président en 1979.

Le petit monde resté dans la mouvance de l'UNESCO, se presse évidemment dans les délégations des pays respectifs aux sessions de la Conférence générale, où sa maîtrise de procédures complexes, son habileté aux négociations « de couloirs », font merveille.

Au surplus, il est volontiers fait appel à des vétérans pour leur confier des tâches requises par la Conférence générale; tel fut le cas du *Groupe de travail ad hoc sur les relations entre les trois organes de l'UNESCO*, dont la 32<sup>e</sup> session avait préconisé l'instauration pour étudier plus avant cette épineuse question, débattue depuis de longues années sous des appellations différentes recouvrant une même réalité – en un mot, l'éléphant blanc de l'Organisation! Pas moins de six « anciens »

faisaient partie du Groupe ad hoc: Zahir Aziz, Sybil Campbell, John Kaboré, Dragoljub Najman, Khamliène Nhouyvanisvong et, à titre de Rapporteur du Groupe, Pío Rodriguez. Visiblement éblouis par les performances de personnalités aussi distinguées, les organes directeurs de l'Organisation en désignèrent deux pour présider des Comités de la 33<sup>e</sup> session, Sybil Campbell celui des candidatures, Dragoljub Najman celui de vérification des pouvoirs.

## RETOUR AU PAYS

Beaucoup, après avoir quitté l'institution, font de brillantes carrières dans leur pays, au niveau ministériel le plus clair du temps, souvent aussi en qualité d'ambassadeurs. Dans un cas comme dans l'autre, ils et elles sont légion; et leur style dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions doit beaucoup à l'expérience engrangée au sein de l'Organisation, – comme si s'étaient façonnées au creuset de l'UNESCO des mentalités conquises à l'international; soucieuses d'appliquer à un contexte, désormais autre, les approches, les enseignements acquis dans un cadre plus vaste et plus complexe; attentives à la dimension éthique qui doit caractériser toute action dirigée vers le bien commun.

Moins encore que dans d'autres sections, on se hasarderait à citer des noms de peur d'en omettre d'autres tout aussi dignes d'intérêt. Mais il y a dans ce passage de l'international au national un riche terreau pour les historiens et les chercheurs qui souhaiteraient étudier les mutations ... dans l'autre sens, puisque c'est une démarche inverse qui a guidé nombre d'anciens du national vers l'international; plusieurs d'entre eux s'en sont expliqué dans *Les travaux et les jours*.

## DU CÔTÉ DES ONG, DU MONDE NON GOUVERNEMENTAL

S'agissant plus spécialement de celles qu'a créées l'UNESCO ou dont elle a vivement encouragé la fondation, les ONG offrent un cadre idéal pour les nouveaux retraités dont certains collaboraient déjà étroitement avec elles pendant leur carrière au Secrétariat.

Il y a bien entendu des exceptions à la règle – Samy Friedmann, par exemple: sans attendre le moment de la retraite, il devient Secrétaire général du Conseil international des Sciences sociales, fonction qu'il remplit de 1970 à 1981. Il succède à des personnalités célèbres, Kakimierz Szczerba-Likiernik et, avant lui, Claude Lévi-Strauss. Plus près de nous, on retrouve Ali Kazancigil au secrétariat général du Conseil, la présidence revenant à Francine Fournier; ancien Sous-directeur général pour les sciences sociales et humaines.

Enrico Fulchignoni, pour sa part, se voit offrir dans les années soixante-dix la présidence du Conseil international du cinéma et de la télévision dont il a largement contribué à la création; Robert Kalman en assure le secrétariat à la fin des années quatre-vingt-dix. Victor Kovda, lui, assume de 1973 à 1976, la présidence du Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement (SCOPE) du Conseil international des unions scientifiques (ICSU).

Champion incorrigible de la coopération scientifique internationale, passionné d'environnement et d'écologie, Francesco di Castri s'investit dans plusieurs ONG, à commencer – lui aussi! – par l'ICSU, et aussi l'Union des sciences biologiques qu'il préside de même que, longtemps après Victor Kovda, le Comité scientifique de l'ICSU.

A deux reprises, écrit Gonzalo Abad Grijalva, au cours des Congrès mondiaux de Tokyo et de Madrid, je fus élu Président de la Fédération mondiale des Associations, Centres et Clubs UNESCO (FMACU).

L'organisme *Amnesty International* (Prix Nobel de la Paix 1977), très proche de la famille des Nations Unies par la force de ses engagements éthiques, prend Martin Ennals comme Secrétaire général, cependant que Jean Guïton le représente auprès de l'UNESCO. Fondateur à l'UNESCO du programme de bioéthique, inspirateur et acteur de ses moments les plus prestigieux – comme l'adoption, le 11 novembre 1997, de la *Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme*, reprise ensuite par les Nations Unies – Georges Kutukdjian ne se déprend pas de ses savantes amours en prenant congé de l'Organisation. Au palmarès de ses activités présentes, on relève la responsabilité d'un séminaire universitaire au niveau de la maîtrise sur la bioéthique ; sa contribution à des ouvrages collectifs sur le même thème ; il participe également aux travaux du Comité scientifique de la Société internationale de Bioéthique (SIBI).

Quant à Barbara Barry Longchamp elle poursuit ses efforts pour rendre l'UNESCO mieux connue du grand public à l'occasion d'événements culturels ou sportifs de haut niveau et pour susciter des partenariats avec le secteur privé afin d'aider l'Organisation à réaliser ses principales missions.

Les affiliations à des ONG de toutes origines, de toutes dimensions, à vocation locale, comme nationale ou internationale, sont innombrables, à tel point qu'il est impossible de s'y attarder ; il suffira de constater que la plupart des organisations sélectionnées ou dont les anciens ont pris l'initiative de la création, s'inscrivent dans le droit fil de l'éthique de l'UNESCO, de son œuvre, de ses programmes. Ceux qui s'y engagent peuvent donc poursuivre leur action au service de la coopération et de la paix internationales ; ils peuvent dans leurs nouvelles fonctions faire briller les facettes de leurs multiples talents.

## PRIX ET RÉCOMPENSES...

... couronnent des carrières internationalement reconnues dans des domaines où les récipiendaires ont fait un apport décisif.

Martin Almada, apôtre des droits humains, cumule les honneurs. En 1994, la Télévision nationale du Paraguay, son pays d'origine, le distingue comme *Homme de l'Année* ; en 1997, le Gouvernement français lui décerne le Prix des Droits de l'Homme ; en décembre 2002, c'est le Prix de la Fondation suédoise *Right Livelihood* – connu comme « le Prix Nobel alternatif », qui lui est attribué, selon l'annonce officielle de la Fondation, « en reconnaissance de son extraordinaire courage et de ses efforts persévérants pour dénoncer les tortionnaires de la dictature militaire du Paraguay et les amener à rendre compte de leurs actions, contribuant ainsi à remettre le pays sur la voie de la démocratie, du respect des droits humains et d'un développement équilibré et durable ». A trois ans de là, en décembre 2005, la Fondation Celestina Pérez de Almada, déjà mentionnée, reçoit à Berlin le *Prix européen pour l'énergie solaire 2005* dans la catégorie « Éducation », pour honorer son travail en matière d'utilisation des énergies renouvelables *pour redonner de l'espoir aux gens et trouver un moyen de les sortir de la pauvreté*.

Michel Batisse n'est pas en reste : il reçoit en 1988 la médaille John C. Phillips pour la conservation de la nature ; concurrentement, le Prix du Programme des Nations Unies pour l'Environnement

*Global 500* lui est conféré, cependant qu'en 2000, c'est le Prix Sasakawa pour l'environnement, instauré par les Nations Unies, qui le récompense.

L'année suivant son départ à la retraite, Julian Behrstock obtient du Comité international du Livre l'*International Book Award* « pour services éminents rendus à la cause du livre ».

Après sa retraite, Léo Fernig a reçu de nombreuses récompenses pour son action en faveur de l'éducation notamment de la part du gouvernement du Royaume-Uni, de la Confédération mondiale de la profession enseignante, de l'Association des écoles internationales, de l'Université de Genève, de l'Association des enseignants d'Afrique du Sud...

Le Conseil exécutif de l'UNESCO rend, à la veille de son départ, un vibrant hommage à John Fobes, faisant l'éloge de « son travail acharné pour le développement et pour la compréhension internationale ». Plus tard, la médaille d'or Nehru (il s'agit de l'une des médailles frappées par l'UNESCO dans la série des *Grands hommes*; une autre série commémore les campagnes culturelles de l'Organisation) lui est décernée par le Directeur général en reconnaissance de « son dévouement à l'Organisation et à la réalisation de ses buts ». De l'or aussi pour Jean Knapp, mais à titre posthume, sous la forme d'une médaille à l'effigie du Mahatma Gandhi, pour saluer « la contribution insigne qu'il a apportée à la coopération internationale ».

C'est à Ettore Gelpi que va, en 2002, le Prix *Lifelong Learning Award 2000*, nouvellement créé par la ville japonaise de Kameoka, « pour sa contribution à l'essor et au développement de l'éducation permanente dans le monde ».

Leton Thomas, membre du Conseil d'administration de l'Institut international de l'UNESCO pour l'Enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes, est fait docteur honoris causa en novembre 2003 par le Chancelier de l'Université des West Indies, pour son éminente contribution à l'éducation.

En ce qui les concerne, Barbara Barry de Longchamp, Jean-Baptiste de Weck et Anne Willings-Grinda, sont faits « membres d'honneur » de la FMACU tant pour leur implication dans l'avènement et le développement de la Fédération pendant leur mandat au Siège, que pour leur action en faveur de la promotion et du renforcement dans le monde du mouvement des amis de l'UNESCO.

## TANT D'AUTRES D'INITIATIVES PERSONNELLES...

D'anciens membres du Secrétariat mettent leur savoir-faire au service de causes qu'ils soutenaient déjà pendant leur carrière au Siège ou hors Siège. En résultent des initiatives singulières, faites de cheminements dont leurs auteurs livrent les clés. Cette fois encore, les expériences retenues sont loin d'épuiser un sujet particulièrement fécond.

218

**Afghan aid***John Beyon (original anglais)*

Quand j'avais sept ans, le centre de mon univers était une petite ville minière du Nevada, aux États-Unis, où les jeux d'argent faisaient et font encore partie de la vie quotidienne. Chaque fois que quelqu'un s'étendait trop longuement sur ce qu'il fallait faire selon lui pour résoudre tel ou tel problème, on le mettait brutalement au défi de parier sur le succès de la mesure qu'il préconisait.

Lorsque, 53 ans plus tard, je suis arrivé à Boulder (Colorado) avec 32 ans d'expérience à mon actif comme fonctionnaire de l'UNESCO, le défi consistait à mettre à profit les connaissances accumulées au cours de ma carrière.

J'ai relevé ce défi en adhérant à... l'Association pour les Nations Unies – États-Unis. S'il est méritoire de défendre l'action de l'ONU, notre groupe s'est aperçu que ses activités dans ce domaine ainsi qu'en matière d'information et d'éducation devaient s'appuyer sur des initiatives plus proactives capables d'atteindre ceux qui ont besoin d'aide. Nous avons donc adhéré au projet « Adoptez un champ de mines » mené par l'Association, et adopté un champ de mines situé au Mozambique. Au cours des quatre dernières années, nous avons récolté plus de 100 000 dollars, avec lesquels le PNUD a déminé trois champs de mines que nous lui avons indiqués, et est en train d'en déminer un quatrième.

Au début de 2002, nous avons décidé de mettre nous-mêmes en action un projet qui montrerait aux habitants du Comté de Boulder comment l'ONU travaille dans les situations de crise. Nous avons choisi d'intervenir en Afghanistan parce que c'est là que la situation paraissait alors le plus critique. Et nous avons décidé d'intervenir dans le domaine de l'éducation parce qu'un certain nombre d'entre nous connaissaient très bien ce domaine. Nous avons ainsi créé le projet « Afghan-Ed » qui a pour but de contribuer à la reconstruction du système d'enseignement en Afghanistan et, par là, d'associer les habitants de notre région à un programme de reconstruction en cours animé par l'ONU.

Premier succès, la collecte de plus de 2 400 livres destinés à réapprovisionner la bibliothèque de l'Université de Kaboul. D'autre part, l'un des membres de l'Association, professeur d'université à la retraite, sait d'expérience que les éditeurs distribuent des exemplaires gratuits de leurs manuels à des enseignants et à des bibliothèques d'université dans l'espoir que ces livres seront sélectionnés comme textes de base; les manuels qui n'ont pas été retenus dorment sur les rayons des professeurs. Les membres ont donc mobilisé leurs amis de l'Université du Colorado pour rassembler ces ouvrages; s'y sont ajoutés d'autres livres provenant de collections personnelles, ainsi que d'une école privée locale qui, modifiant ses programmes d'études, n'utilisait plus les manuels antérieurement employés. En l'espace d'un mois, quelque deux mille kilos de livres d'une valeur de près de 25 000 \$ ont été réunis. Ils ont été livrés à une

base aérienne voisine, d'où ils ont été acheminés vers Kaboul par l'armée de l'air américaine et là, récupérés par le Bureau de l'UNESCO en Afghanistan.

Concurremment, les membres de l'association se lançaient dans une collecte de fonds et recueillaient par des moyens divers (manifestations publiques, vente de crayons dans la principale allée piétonne de la ville, ...) une somme se montant à dix-huit mille dollars. Elle a permis de venir en aide à des écoles rurales sélectionnées par l'ONG « Child Fund Afghanistan » (CFA), l'un des principaux organismes non gouvernementaux spécialisés dans l'assistance à l'éducation, et qui travaille sous contrat avec le Haut-Commissariat aux Réfugiés. CFA procure du matériel scolaire aux écoles choisies, en forme les enseignants, et verse à ceux-ci un salaire mensuel de 30 \$; il est à remarquer que le coût annuel de la scolarisation se monte à 20 \$ par enfant. Les écoles de Boulder participent au projet à leur manière, en lançant des échanges de correspondances scolaires avec leurs homologues afghanes.

219

## La retraite vue de Kaboul

*Roger Aujame*

*C'est vers l'Afghanistan que Roger Aujame se tourne lui aussi. Il décrit en décembre 2005 le déroulement du projet auquel il participe depuis plusieurs années.*

Mon premier contact avec le tiers monde – envoyé par l'assistance technique internationale à Kaboul, Afghanistan, en 1961 – m'avait fait découvrir que mon métier d'architecte conduisait aussi à l'humanitaire.

De fait, pendant vingt-deux ans aux Nations Unies, dont seize à l'UNESCO, à la Division du Financement de l'Éducation, il me fut donné, par de fréquents contacts avec le terrain, de participer à des projets où l'amélioration des lieux de vie et/ou de travail jouait un rôle non négligeable. Vint la retraite... mais la foi dans l'assistance aux autres restait intacte, aussi je plongeai dans le bénévolat.

L'occasion me fut donnée en 2001 de reprendre contact avec l'Afghanistan. Je me retrouvai Trésorier de l'Association Bactriane, dont la présidente fondatrice, le Docteur Nilab Mobarez, était une chirurgienne afghane réfugiée à Paris. L'objectif principal de l'Association était d'assurer les frais de fonctionnement d'un dispensaire à Bazarak, dans la vallée du Panjshir, au nord-est de Kaboul. Cette vallée avait été rendue célèbre par les combats menés par le Commandant Massoud contre les Talibans entre 1995 et 2001.

Au moment de la prise de Kaboul par les Américains en décembre 2001, le rapprochement de Bactriane avec une ONG très dynamique, *La chaîne de l'Espoir* donna naissance à l'Association *Enfants afghans* dont les marraines, la comédienne Muriel Robin et le grand reporter à TFI, Marine Jacquemin, assistée du Dr Mobarez, firent campagne pour recueillir des fonds pour la construction d'un hôpital de la Mère et de

L'Enfant à Kaboul. Dès lors, les choses allèrent très vite. Sous la présidence du Docteur Eric Cheysson, *Enfants afghans* devint maître d'ouvrage du projet de première tranche d'un hôpital de cent lits, avec quatre salles d'opérations, un scanner, des services de radiologie, d'endoscopie, etc. sur un terrain donné par le Gouvernement afghan qui fut tout au long du projet un allié efficace. Une équipe de techniciens de tous bords, tous bénévoles, composée en majorité de chirurgiens, pédiatres, laborantins, surveillantes de blocs, infirmières, ... fut mise en place et je l'intégrai en tant que conseiller technique du maître de l'ouvrage pour la construction. L'entreprise Bouygues, une des plus importantes entreprises du bâtiment à l'échelle mondiale, fut chargée des plans et de la construction sur un programme défini par l'équipe médicale que j'ai aidé à mettre au point, avec l'aide des surveillantes du bloc opératoire pour qui l'organisation d'un hôpital n'avait pas de secret. La première pierre fut posée par Madame Chirac en juin 2003. Son aide fut précieuse pour trouver auprès des sponsors privés une partie du financement de l'hôpital.

Je dus faire de fréquentes visites à Kaboul pour suivre les travaux. Les conditions de travail étaient parfois éprouvantes en raison de l'altitude (1 900 m) et du climat – trop chaud ou trop froid – sans compter l'insécurité qui de temps en temps nous rappelait que rien n'était encore réglé dans le pays. Je passe sur les lacunes pratiques quasi journalières, telles que les coupures fréquentes de courant qui nous obligèrent à nous pourvoir de groupes électrogènes afin de se garantir contre tout incident pendant le fonctionnement de l'hôpital.

Sous la houlette d'un dynamique chef de chantier de l'entreprise Bouygues, les travaux furent promptement menés et la réception des bâtiments eut lieu en juin 2005. C'est aujourd'hui l'hôpital privé le plus moderne de Kaboul. Pendant ce temps, le groupe chargé de la collecte des équipements et de leur acheminement s'était mis au travail. Ce n'était pas non plus une mince affaire. La grande majorité fut acheminée en containers de quarante pieds, par bateau jusqu'à Karachi, et par camion de Karachi à Kaboul : 1 300 km de pistes et de routes de montagne, dont la fameuse passe du Kyber. Nous fumes aidés grâce à l'intervention du Ministre français de la défense, Madame Alliot-Marie, qui nous autorisa à utiliser, pour le transport du matériel délicat et des médicaments, la place disponible sur les Transalls qui ravitaillent le contingent français de la Force internationale de Sécurité en Afghanistan (ISAF).

Restait le problème crucial du personnel hospitalier. Les vingt-trois années de guerre avaient réduit à néant tous les efforts précédents pour la formation du personnel de santé. Or les conditions dans lesquelles travaillent les hôpitaux encore en fonctionnement à Kaboul et dans les capitales provinciales sont épouvantables. Le taux de mortalité infantile et de femmes en couches est le plus élevé au monde. Malgré tout, l'hôpital a commencé à fonctionner en octobre 2005. Un programme de formation tous niveaux a été mis en place. L'association a pu envoyer des équipes qui partagent leur temps entre consultations, soins et cours de formation du personnel. Des chirurgiens afghans ont suivi en France des stages de perfectionnement comme boursiers du Gouvernement français.

Nous avons fait une ouverture-test du département chirurgie en novembre. Une équipe complète, chirurgien, anesthésiste, surveillantes de bloc, de l'Hôpital Necker à Paris, sont venus à Kaboul pour procéder à des opérations. En trois jours, sept enfants dont un nourrisson ont été opérés sans aucun incident. L'équipe suivante, venue de Paris, a opéré onze autres enfants. Me trouvant à Kaboul début novembre, le hasard a voulu que je croise dans un couloir de l'hôpital un des enfants opérés qui le quittait avec ses parents. Je n'oublierai jamais le sourire de cet enfant dont la vie, enfin, s'ouvrait devant lui, et la joie des parents. La récompense de nos efforts était dans ce sourire.

La Fondation Aga Khan a accepté de reprendre la gestion de l'hôpital, la coordination médicale étant assurée par *La chaîne de l'espoir et Enfants afghans*.

Cette solution est garante de la pérennité de l'hôpital.

220

## **Une fondation pour l'alphabétisation des jeunes sourds** *Jan de Bosch Kemper (original anglais)*

En réponse à l'appel en faveur de l'Éducation pour tous lancé à Jomtien (Thaïlande) en 1990, l'Unité des équipements et constructions scolaires du BREDA a notamment entrepris une opération que nous avons appelée la « Caravane d'alphabétisation ». Notre Caravane a sillonné les zones rurales du Sénégal et organisé les « Foires des bâtiments, mobiliers et matériels scolaires » afin d'établir des contacts et d'entamer un dialogue avec la population. Il s'agissait de faciliter l'accès à des matériels d'enseignement et d'apprentissage sélectionnés. Le mouvement des Clubs UNESCO et le Programme d'entraide de l'UNESCO étaient nos principaux partenaires: tout se passait donc en famille.

En 2000, première date limite fixée pour l'évaluation de l'Éducation pour tous, la Caravane d'alphabétisation avait tissé un réseau faiblement structuré d'environ 20 Centres de ressources éducationnelles (CRE) répartis dans sept pays d'Afrique et gérés par des Clubs UNESCO. Ces centres communautaires, qui au début fournissaient simplement des matériels didactiques aux villageois de la région, leur ont ensuite offert des services de plus en plus variés en matière d'éducation. Ils ont aujourd'hui pour fonction: (a) de soutenir les programmes d'alphabétisation générale et fonctionnelle; (b) de fournir des services en matière de post-alphabétisation, d'éducation continue et de communication; (c) de promouvoir le développement au niveau local, comme le préconise le système des Nations Unies.

On m'a demandé ce que je faisais depuis mon départ de l'UNESCO, en février 2001. On s'imagine peut-être que je vais à la pêche. En fait, j'ai tout simplement continué à faire ce que je faisais avant! Ma contribution au développement des équipements et constructions scolaires dans le cadre de l'UNESCO a officiellement pris fin avec l'organisation, par le BREDA, en février 2001, de SCHOOLCONSEM IV, la quatrième consultation des services africains chargés des équipements et constructions scolaires,

à laquelle 23 pays d'Afrique – ainsi que la Banque Mondiale et la Banque africaine de développement – ont participé.

Je me suis alors attaché à promouvoir les CRE. Cette tâche m'a été proposée par le Secrétariat et par des membres africains de la FMACU (Fédération mondiale des associations, centres et clubs UNESCO). Ainsi, à l'âge de la retraite, je suis devenu consultant auprès de cet organisme et j'ai été chargé de promouvoir la participation active des Clubs UNESCO à la gestion des CRE. Dans ce contexte, le document intitulé « Profil et critères de gestion », qui s'adresse aux CRE gérés par des Clubs UNESCO en Afrique, a été publié et diffusé en août 2003 avec le concours du BREDA; et divers ateliers de formation se sont tenus depuis.

On ne s'étonnera pas que j'aie aussi donné une forme plus personnelle à mon engagement dans ce Monde. On dit que l'Afrique « pénètre dans le sang » de ceux qui y vivent, et c'est précisément ce qui m'est arrivé! Je vis donc toujours à Dakar. Sans être un bourreau de travail, j'aime voir les choses évoluer. J'ai donc l'intention de continuer à travailler tant que ma santé me le permettra, et de rester fidèle à mon engagement envers les CRE et les Clubs UNESCO.

Il y a environ 15 ans, j'ai créé par testament une petite fondation. (Comme je devais me rendre dans une région dangereuse, j'ai pris des dispositions pour le cas où je ne reviendrais pas.) Cette fondation a récemment vu le jour. Ses premières activités se concentrent sur l'alphabétisation des sourds dans les zones rurales du Sénégal, le langage par signes servant de langue d'enseignement. Avec nos partenaires, nous avons mis en route des programmes d'alphabétisation dans cinq CRE. Environ 60 sourds (essentiellement des enfants et des jeunes), accompagnés de parents ou d'amis, y reçoivent un enseignement général que nous avons conçu avec l'aide de deux écoles de Dakar pour les sourds. Cette expérience a été présentée au Congrès mondial sur les sourds et les handicapés mentaux qui s'est tenu en octobre 2005 à Worcester, en Afrique du Sud. J'y ai lancé un appel en faveur de « l'alphabétisation de tous les sourds en Afrique ». Je suis donc retourné sur le forum du Monde: l'UNESCO aussi m'est entrée dans le sang.

221

### Assistance à l'intégration des enfants démobilisés

*André Lokisso*

*Devant la situation désolante que connaissent les enfants-soldats dans son pays, la République démocratique du Congo (RDC), et dans d'autres États africains, André Lokisso fait appel à son expertise des questions éducatives et sociales – et à son grand cœur – pour fonder « Assistance à l'Intégration des Enfants démobilisés » (AIED).*

L'idée de la création d'une association pour la réhabilitation et la réinsertion des enfants et des jeunes ex combattants, m'est venue à la veille de mon départ à la retraite (mai 2000). Au cours d'une mission à Genève pour représenter l'UNESCO

à la 56e session de la Commission des droits de l'homme, j'ai eu l'occasion, à la suite de mon exposé sur la situation des enfants soldats, de discuter avec différents acteurs intéressés par cette problématique (Délégations des Agences des Nations Unies, des pays concernés, des ONG et d'autres représentants de la société civile). Les déclarations et les rapports de ces différentes délégations insistent tous sur les expériences de violence vécues par ces enfants, et sur leur exploitation. Ces tristes réalités ont interpellé plus d'un participant. Ainsi, les encouragements des uns et des autres, à l'issue de la session, m'ont décidé à faire quelque chose qui me permettrait de me joindre à tous ceux qui ont engagé un combat sans merci contre ce nouveau fléau de notre temps, de rendre service et de partager mon expérience avec d'autres pour le bénéfice de ces enfants victimes de la folie des adultes.

L'initiative que j'ai prise avec un groupe d'amis voudrait juste répondre à cette situation en apportant notre modeste contribution à la lutte, d'abord pour arrêter l'exploitation de ces enfants et leur utilisation dans des conflits armés, et ensuite pour leur assurer une réhabilitation et une intégration réussies dans leur milieu... L'enfant démobilisé... est devenu adulte de façon prématurée, a vécu dans un environnement de violence et, de ce fait, est habitué à l'action. Il faut donc des projets qui privilégient des formations intensives de courtes durées (formation générale et formation technique et professionnelle) mais basées sur une pédagogie active, la formation en alternance et le principe d'éducation permanente. Il s'agit aussi d'éviter de confier totalement l'enfant à sa famille d'origine ou de tutelle, en général très pauvre et pas toujours capable d'assumer, dans ces conditions, ses fonctions primaires.

Loin de vouloir tout résoudre, partout et en même temps, André Lokisso et ses amis se fixent dans une première phase des objectifs limités: le lancement de deux projets pilote dans des régions, particulièrement propices à leur sens, de la RDC. Leur démarche suscite l'intérêt de partenaires éventuels que l'association s'emploie à sensibiliser: autorités locales, organismes de coopération bilatérale dans plusieurs pays du Nord, mais aussi, Banque mondiale, Union européenne, institutions spécialisées de la famille des Nations Unies y compris l'UNESCO, ONGs se fixant des objectifs comparables... Les projets pilotes à court terme (deux ans), une fois achevés et évalués, serviront de base à un élargissement du processus vers d'autres régions du pays, et d'autres États de l'Afrique subsaharienne.

222

## Une bibliographie mondiale sur l'alphabétisation et l'éducation des adultes

*Ali Hamadache*

En quittant l'UNESCO fin 1990, j'avais souhaité tourner la page après une vie professionnelle bien remplie et m'investir plutôt dans ma vie personnelle (entre autres, voyager pour le plaisir et sans obligation de faire un rapport, ou pratiquer des hobbies remisés au placard durant la période active, voire exercer *le droit de ne rien faire*). Même avec cette résolution, je n'ai pu me séparer des nombreux documents accumulés au cours d'un quart de siècle au service de l'éducation. Mais, une fois les douze caisses de

documents déménagés, le problème s'est posé de leur exploitation. En faire des publications, impensable, car cela aurait été n'utiliser qu'une part infime de la matière disponible et, de toute évidence, les crédits de l'Organisation pour les publications devenaient de plus en plus étiqués. Deux documents, cependant, ont été publiés après mon départ à la retraite: un *Guide pratique sur l'élaboration des manuels de post alphabétisation*, publié en 1996 avec le concours financier de l'Agence de la Francophonie, et une brochure éditée en trois langues en 1993, sur *Les relations entre l'éducation formelle et non formelle, et l'implication sur la formation des enseignants*.

J'ai donc commencé par répertorier tous mes documents et les annoter et, ayant constaté la pauvreté ou la trop grande spécialisation des bibliographies disponibles sur l'alphabétisation et l'éducation des adultes, l'idée a germé de faire une bibliographie aussi exhaustive que possible sur ce thème. J'ai commencé avec 2 200 titres en trois langues (français, anglais et espagnol) en 1992, pour arriver à près de 22 000 plus ou moins annotés en 2004. Le choix d'Internet s'est révélé être la solution idéale pour diffuser cette bibliographie mondiale et la rendre accessible gratuitement au plus grand nombre.

Cette bibliographie recense les titres par régions, par pays (242 pays et territoires autonomes ou à statut particulier) et par thèmes regroupés en neuf catégories: concepts et définitions; données de base et tendances; contextes et contenus; méthodes et approches; publics cibles; formation et recherche; planification et évaluation; politiques et stratégies; moyens; chaque domaine comporte de 15 à 25 thèmes, soit au total 164 fichiers. Outre les thèmes spécifiques (femmes, formation des formateurs, éducation pour tous, conscientisation, PEMA, filmographie, biographies, législation, ONG, etc.), certains fichiers ont un caractère plus informatif, donnant la liste des clubs UNESCO, des commissions nationales, des bases de données et des centres de documentation de l'UNESCO, des bibliothèques du réseau UNAL, des distributeurs nationaux des publications UNESCO, etc.

Pour chaque pays, un tableau synoptique présente les données les plus récentes sur la population, sa répartition par groupes d'âge et son accroissement annuel, les indices de fécondité et d'espérance de vie, les taux d'analphabétisme des adultes et de scolarisation, le PNB par habitant, la langue officielle et les langues parlées, la structure du régime, etc. Ces données sont actualisées annuellement, sur la base des *Rapports mondiaux sur le développement humain* du PNUD, des *Indicateurs mondiaux du développement* de la Banque mondiale et de l'*Annuaire statistique* de l'UNESCO.

La bibliographie comporte en outre un glossaire trilingue (français, anglais, espagnol) d'une centaine de termes utilisés dans l'alphabétisation et l'éducation des adultes ainsi que les données statistiques globales et par sexe les plus récentes sur la scolarisation et le taux d'analphabétisme, par région et par pays. Elle est complétée par une bibliographie qui classe les auteurs de A à Z, d'autres fichiers spécifiques regroupant les documents et publications produits par l'UNESCO au Siège et hors Siège, ainsi que par des partenaires tels l'Unicef, le PNUD, la Banque mondiale.

Pour l'actualisation de ces données, ma principale source d'information est Internet et les services de documentation de l'UNESCO. Elles se veulent interactives, utilisées principalement par des étudiants et des chercheurs; certains me fournissent des données complémentaires ou rectifiées, d'autres sollicitent des conseils ou des informations, d'autres encore demandent de leur fournir tel ou tel documents (ces derniers sont orientés vers l'adresse adéquate).

Ce site Internet a donné à Ali Hamadache l'envie d'en créer d'autres sur des sujets particuliers, depuis des reportages photos sur l'Égypte, la Grèce, la Syrie anciennes, jusqu'à la philatélie, ainsi que des sites ludiques.

## DANS L'ADVERSITÉ, UN SOUTIEN SANS RÉSERVE À L'UNESCO

Au moment où deux des États fondateurs de l'UNESCO, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique, menaçaient de la quitter, puis se retireraient effectivement de l'Organisation, deux anciens membres du personnel, l'une Britannique, l'autre Américain, résolurent de tout mettre en œuvre pour renverser la situation. Leur initiative devait se propager jusqu'à engendrer dans chacun de ces pays un mouvement d'attachement à l'UNESCO, d'appui à son œuvre reconnue comme irremplaçable. L'histoire finit bien... des années plus tard: le Royaume-Uni regagne le bercail le premier, en 1999, les États-Unis lui emboîtent le pas quatre ans après.

223

### Travailler au retour du Royaume-Uni

*Ruth Lazarus (original anglais)*

En novembre 1984, le Royaume-Uni, alors sous la direction de Margaret Thatcher, informa l'UNESCO de son intention de quitter l'Organisation, un retrait qui devint effectif au 31 décembre 1985, à la surprise et la consternation de la plupart des États membres et des membres du Secrétariat.

Comme je venais de prendre ma retraite, après trente années de service, et en tant que citoyenne du Royaume-Uni, je pensais qu'il fallait faire quelque chose pour renverser la situation et provoquer le retour de cet important Etat membre. En effet le Royaume-Uni était un des membres fondateurs les plus actifs, l'Acte constitutif y avait été signé.

C'est pourquoi je proposai au Directeur général (c'était alors M. M'Bow) de travailler au retour du Royaume-Uni. Il accueillit mon projet favorablement et me promit un soutien total. Je proposai de travailler comme consultant avec un contrat de un dollar (ce qui me donnerait un statut officiel) et me frais de déplacement. Le DG accepta et ce fut le début d'une nouvelle carrière avec l'UNESCO.

Avec l'aide Martin Ennals, un ancien membre du Secrétariat qui était alors le secrétaire général d'Amnesty International et de Malcolm Harper, directeur pour le Royaume-Uni de l'Association pour les Nations Unies, nous avons constitué un comité comprenant des membres du Parlement, d'éminents intellectuels qui avaient travaillé avec l'UNESCO et aussi des anciens fonctionnaires britanniques. Ce Comité se réunissait une fois par mois et élaborait une stratégie.

Sous le gouvernement Thatcher, il n'y avait pas grand espoir, mais les travaillistes sous la direction de Tony Blair promirent de revenir à l'UNESCO en cas de victoire aux élections. Entre temps certains membres du Parlement favorables au retour rendirent visite au Directeur général et bon nombre d'articles critiquant la position de Mme Thatcher parurent dans la grande presse. L'association pour les Nations Unies joua un rôle important dans cette campagne.

Finalement, lorsque les travaillistes remportèrent les élections en 1997, Tony Blair, devenu Premier ministre, fidèle à sa promesse, fit revenir le Royaume-Uni comme membre à part entière en 1999.

---

### Aux États-Unis, du côté de chez John E. Fobes

Après le retrait américain de l'UNESCO, devenu effectif le 31 décembre 1984, la Commission nationale des États-Unis cessa bien entendu d'exister. Dès janvier 1985, Jack Fobes et plusieurs de ses amis décidèrent de reprendre quelques-unes des fonctions exercées par la défunte commission, et créèrent à cette fin l'association *Americans for the Universality of UNESCO* (AAU) qui se propose de réunir des citoyens désireux de réfléchir à l'universalité de l'Organisation, à son renouveau, et de repenser la participation américaine à l'UNESCO.

Un bulletin d'information est lancé en même temps; il est distribué régulièrement à quelque 1 400 personnes, ONG et institutions des États-Unis. Figurent aussi au nombre des destinataires les commissions nationales des États membres et de nombreuses ONG internationales entretenant des relations avec l'UNESCO. Les numéros du bulletin illustrent les principes qui guident l'action de l'AAU; Richard Arndt, successeur de Jack Fobes à la tête de *Americans for UNESCO*, (nom que prend l'Association après le retour des États-Unis à l'UNESCO en octobre 2003), constate: *universalité, cela signifie davantage que l'adhésion de tous les pays à une institution des Nations Unies, si désirable soit-elle.*

*Ce mot signifie complétude. C'est à dire qu'une institution des Nations Unies, doit viser, à l'instar de l'UNESCO, la participation significative des grandes organisations non gouvernementales internationales. Plus important encore, l'universalité implique une approche délibérément globale dans l'élaboration de la Stratégie à moyen terme, des orientations générales et des résolutions. Ce sont les sciences exactes qui ont ouvert la voie d'une prise de conscience mondiale et qui sont exemplaires par l'étendue de leur coopération à l'échelon international. Suite à cet exemple, l'UNESCO aide tous ceux qui sont concernés*

*par l'éducation, par le développement et l'appréciation mutuelle des cultures et par la communication.*

*Les premiers numéros du Bulletin de Americans for UNESCO nous montrent la constitution des buts poursuivis par Fobes, ajoute Richard Arndt, et il résume en une formulation étincelante la pensée de Fobes, dans un article rédigé pour Lien au lendemain de la disparition de Jack: D'un point de vue plus large, il avait la conviction générale que la crise de l'UNESCO avait ses racines dans un crise des civilisations, crise ressentie avec une acuité particulière dans les domaines où le système des Nations Unies s'adressait au cœur, à l'esprit et à la conscience des sociétés humaines.*

*Après ses vains efforts pour empêcher que le Royaume-Uni ne suive une attitude analogue à celle de son pays, Fobes, dit encore Arndt, était triste mais non désespéré: triste en raison de la manière dont s'était fait le retrait du Royaume-Uni et l'amertume ainsi engendrée, mais rempli d'espoir devant l'immense consternation provoquée par ces deux retraits.*

*Ainsi, de longues années durant, Jack Fobes lutta de toutes ses forces, avec la foi, la conviction et l'idéalisme qui l'animaient, pour que les forces vives des États-Unis continuent de vivre à l'heure de l'UNESCO, d'y puiser l'inspiration qu'elle seule pouvait leur apporter; tout en lui offrant le meilleur d'eux-mêmes, de leurs recherches, et, pourquoi pas, de leurs questionnements.*

*Tous ceux qui ont eu le privilège d'approcher John E. Fobes, de collaborer avec lui d'une manière ou d'une autre, de bénéficier de sa confiance et de son amitié, d'admirer son sens de la droiture et sa fidélité au moment où l'UNESCO connaissait la plus grave crise de son existence, adhéreront pleinement à la très belle conclusion de Richard T. Arndt dans son article: le message légué par Jack Fobes à Americans for UNESCO alla bien au delà de la crise de 1984. La chute de ce « grand chêne » comme un de ses admirateurs l'appelait, a reporté le fardeau sur des arbres plus petits, non seulement dans la forêt américaine, mais partout dans le monde.*

ANNEXES

# ANNEXES

À propos des contributeurs

Sources bibliographiques

## À PROPOS DES CONTRIBUTEURS

Les structures du Secrétariat, au Siège comme hors Siège, ont été maintes fois réorganisées depuis 1946. Autant que possible, ce sont les dénominations en cours lors de la carrière du contributeur qui ont été utilisées.

### **GONZALO ABAD GRIJALVA**

Entre en 1949 au Service d'échange des personnes, intègre le Département de l'éducation en 1952, quitte l'Organisation en 1969.

### **RODOLFO ALMEIDA DURAN**

Entre en 1971 comme architecte à la Division pour la planification et le financement de l'éducation; Directeur du Centre régional de constructions scolaires pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CONESCAL) à Mexico City en 1982, Chef de la Division pour la reconstruction et le développement des systèmes éducatifs à sa retraite en 1997.

### **ROGERAUJAME**

Ancien membre du Secrétariat de l'ONU, rejoint l'UNESCO en 1966 en qualité d'architecte à la Division pour la planification et le financement de l'éducation, effectue de nombreuses missions sur le terrain jusqu'en 1982.

### **ALBERTO BAEZ**

Directeur de la Division de l'enseignement des sciences exactes et naturelles de 1961 à 1967, effectue ensuite plusieurs missions en tant que consultant dans le domaine de l'éducation.

### **EDOUARD BAILBY**

Entre en 1981 à l'Office d'information du public en tant qu'attaché de presse; Chef de la salle de presse à son départ en 1989.

### **MICHEL BATISSE (1923 – 2004)**

Entre en 1951. Attaché scientifique pour le Moyen Orient, Coordonnateur du Projet majeur sur les terres arides de 1957 à 1960, Directeur de la Division de la recherche sur les ressources naturelles de 1961 à 1973, Sous-Directeur général pour les sciences naturelles à son départ en 1984.

### **CLARENCE E. BEEBY (1903 – 1998)**

Directeur du Département de l'Éducation 1948-1950, Président du Conseil Exécutif 1962-64, participe à de nombreux programmes éducatifs de l'Institut international de planification pour l'éducation.

### **FLORENCE BEGOUËN-DEMEAUX**

Entre en 1970 comme secrétaire au Secteur de l'éducation, Section Afrique. Elle est secrétaire à la Division pour l'éducation de base à sa retraite en 1998.

### **JULIAN BEHRSTOCK (1917 – 1997)**

Entre en 1948 au Département de l'information des masses, responsable du Programme mondial pour le développement du livre, Directeur de la Division pour la libre circulation de l'information et les échanges internationaux de 1967 à 1976.

**CHIKH BEKRI**

Entre en 1964 comme planificateur de l'éducation, Directeur du Bureau régional de Beyrouth en 1971, Directeur du Cabinet du Directeur général 1976-1986, Sous-Directeur général à titre personnel en 1981 Directeur du Bureau international d'éducation à Genève de 1986 à 1987.

**PHILIPPE J. BEMBERG**

Rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO à Londres en 1946, spécialiste à la Section juridique à son départ en 1948.

**JEANNE BERKELEY**

Rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO à Londres en 1946, secrétaire à l'Organisation mondiale pour la santé en 1948, intègre le Bureau de l'UNESCO à New York en 1951. Secrétaire au Bureau du Directeur général à son départ en 1958.

**JOHN BEYNON**

Entre en 1964, Architecte, chef de section à la Division pour la planification et le financement de l'éducation jusqu'en 1978, puis architecte principal au Bureau régional de Bangkok (ROEAP) dont il est Directeur de 1989 à 1990, Directeur au Bureau pour le développement de la coopération au Secteur de l'éducation de 1992 à 1996.

**JEHANGIR S. BHOWNAGARY (1921 – 2004)**

Entre en 1948. Spécialiste de la production audiovisuelle, Directeur adjoint de la Division de la presse et de l'information audiovisuelle en 1967, détaché à plusieurs reprises auprès du gouvernement indien en tant que Conseiller spécial pour le cinéma; quitte l'UNESCO en 1979.

**GEORGES BISHOP**

Entre en 1965. Expert pour l'enseignement des sciences, en poste à l'université de Dar es-Salaam (Tanzanie) et à l'université du Pacifique sud à Suva (Fidji), retraité en 1977.

**JACQUES BOISSON**

Entre en 1968 à la division pour l'égalité d'accès à l'éducation, affecté ensuite à la Division des droits de l'homme et de la paix, il quitte l'UNESCO en 1983.

**GERARD BOLLA**

Entre en 1955 à la Division du droit d'auteur, Directeur du bureau du personnel de 1960 à 1969, Directeur du Cabinet du Directeur général de 1969 à 1971, Sous-Directeur général pour la culture et la communication en 1981, Directeur général adjoint, chargé de mission, à son départ en 1984.

**ROGER BORDAGE**

Entre en 1954. Expert audiovisuel pour l'éducation, en poste en Bolivie, au Guatemala, au Mexique, en Thaïlande et au Liberia; au Siège, affecté au Secteur de l'Éducation, Division des programmes opérationnels, de 1976 à 1985.

**PAUL BORDRY (1928 – 2005)**

1949-1983. Office d'information du public, chargé de la production radiophonique en langue française.

**HENRY CASSIRER (1911 – 2004)**

Entre en 1952 au Département communication des masses, Directeur de la Division pour l'utilisation des médias de masse dans l'éducation extra scolaire de 1967 à 1971.

### **NINO CHIAPPANO**

Sur le terrain de 1961 à 1972, expert ou conseiller principal dans des projets de formation d'enseignants. Appelé au Siègre, de 1972 à 1986, Chef de la section Afrique puis de la formation des enseignants dans la Division de l'Enseignement Supérieur.

### **KRYSZYNA CHLEBOWSKA**

Spécialiste de l'éducation des femmes, responsable au Siègre de projets opérationnels dans une cinquantaine de pays, notamment pour l'éducation rurale et l'alphabétisation des femmes de 1969 à 1994.

### **CLAUDE CHOPELET**

Entre en 1948 aux Services administratifs centraux, Indexeur à la documentation en 1956, Archiviste à son départ en 1986.

### **MICHEL CONIL LACOSTE (1923 – 2004)**

Entre en 1964 au Département pour l'information des masses, exerce ensuite diverses fonctions dans le domaine de la culture de 1967 à 1984, notamment pour la protection et le développement du patrimoine culturel, le développement des cultures et la diffusion des cultures.

### **LUIZ H. CORREA DE ACEVEDO (1905 – 1992)**

De 1947 à 1965 à la tête de la Section musicale de l'UNESCO, participe aux programmes d'éducation artistique de l'UNESCO.

### **JACQUELINE CUZELIN**

Entre en 1953. Sténographe à la section des Arts et des Lettres, Commis en chef au Département culture et communication en 1979.

### **JAN DE BOSCH KEMPER:**

Expert associé, architecte à l'Institut régional pour les constructions scolaires en Afrique (REBIA) de Khartoum en 1969, architecte planificateur au Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Afrique (BREDA) en 1978, retraité en 2001.

### **JEAN MARIE DEFAYE**

Entre en 1948 comme commis aux Services administratifs centraux, Chef de section aux services généraux à son départ en 1979.

### **EMILE DELAVENAY (1905 – 2005)**

Membre du Secrétariat de la Commission préparatoire de l'ONU en 1945, Responsable des Services des comptes rendus officiels multilingues de l'ONU, 1950 rejoint l'UNESCO, Directeur du Service des documents et publications jusqu'en 1965, Éditeur en chef jusqu'en 1966.

### **BRUNO DE PADIRAC**

Entre en 1976. A fait toute sa carrière au Secteur des sciences, chef de la section des politiques scientifiques à son départ en 2006.

### **JEAN BAPTISTE DE WECK**

1966-1988, Directeur du Bureau régional pour la culture en Amérique latine et dans la région des Caraïbes à La Havane de 1967 à 1971, Coordonnateur des relations avec les fondations et les programmes bilatéraux de 1972 à 1973, de 1976 à 1986 à l'Office d'information du public dont il a été Directeur p.i. 1984-1986, Directeur du Fonds International pour la promotion de la culture en 1986.

### **SORIN DUMITRESCU**

Entre en 1969, Directeur de l'Office d'hydrologie, en 1985, Sous-Directeur général adjoint, puis Sous-Directeur général pour les sciences naturelles de 1988 à son départ en 1990.

**JEANNE DUQUEROIX**

Entre en 1955. Secrétaire au Bureau du Directeur général puis au Bureau des relations avec les États membres, Secrétaire principale au Département de la culture à son départ en 1983.

**MAX EGLY**

Spécialiste de télévision éducative, notamment auprès de la Coopération française et de l'Agence de coopération culturelle et technique, promoteur de Télé-Niger et consultant pour le Programme de télévision éducative en Côte d'Ivoire de 1969 à 1981.

**MARTIN ENNALS (1927 – 1991)**

Entre en 1951 en tant administrateur au Département de communication des masses, Administrateur au Département de l'éducation en 1955, Administrateur au Bureau du budget lorsqu'il quitte l'UNESCO en 1959.

**WILLIAM FARR (1909 – 1976)**

Entre en 1946. Chef du Bureau du personnel et du management de 1953 à 1966, Directeur au Secteur de la communication de 1966 à 1969.

**LEO FERNIG (1915 – 1999):**

Entre en 1948 au Centre d'échange pour l'information, créateur de *l'Éducation Clearing House*, Directeur du Département de l'avancement de l'éducation de 1965 à 1970, Directeur du Bureau international de l'éducation (BIE) à Genève de 1970 à 1974, Sous-Directeur général pour l'éducation p.i. de 1975 à 1977.

**JOHN E. FOBES (1918 – 2005):**

Entre en 1964 comme Sous-Directeur général pour l'Administration, Directeur général adjoint de 1971 à 1977.

**THOMAS FORSTENZER**

Consultant pour la jeunesse en 1973, attaché d'information au Bureau de New York de 1984 à 1986, rédacteur à l'Office d'information du public, affecté ensuite au Secteur des Sciences sociales et humaines, quitte l'Organisation en 2003.

**EDWARD M. FOURNIER D'ALBE  
(1921 – 1988)**

Entre en 1951, géologue, expert du programme d'assistance technique, fonde l'Institut de Géophysique appliquée au Mexique; Directeur de la Division des sciences de la terre à son départ en 1981.

**ARTHUR G. FULLERTON**

Entre en 1962 à l'Office d'information du public, spécialiste de l'information au Bureau régional de Dakar (BREDA) de 1972 à 1976, rédacteur principal à l'Office d'information du public de 1977 à 1983.

**ETTORE GELPI (1933 – 2002)**

Entre en 1971. Spécialiste de l'éducation permanente au Secteur de l'éducation de 1972 à 1987, chercheur à l'Institut international pour la planification de l'éducation en 1988, affecté au programme de lutte contre l'analphabétisme de 1990 à 1993 au Secteur de l'éducation.

**MERETE GERLACH NIELSEN**

Coordonnatrice des programmes relatifs à la condition de la femme de 1988 à 1990.

**ALAIN GILLE (1922 – 2005)**

Entre en 1949 au Département des sciences exactes et naturelles, Directeur du Bureau Régional de sciences et technologie (ROSTLA) à Nairobi en 1962, Coordonnateur des Bureaux régionaux de sciences et technologie jusqu'à la fin de sa carrière en 1983.

### **ARTHUR GILLETTE**

Entre en 1963, exerce diverses fonctions au Siège et sur le terrain dans le domaine de la jeunesse, de l'alphabétisation et de la culture. Rédacteur en chef de *Muséum* de 1988 à 1991, Directeur de la division de la jeunesse à son départ en 1998.

### **MAMBOU AIMÉE GNALI**

Administrateur des programmes hors Siège au Secteur de l'éducation de 1971 à 1978, chargée de la formation des maîtres au Bureau régional de Dakar (BREDA) de 1978 à 1992.

### **JACQUES E. GODCHOT**

Entre en 1948 au Département des sciences sociales, affecté au Centre de coopération scientifique du Caire de 1951 à 1955, il quitte l'Organisation en 1956.

### **ROBERT GRAUMAN**

Entre en 1963. Administrateur au Bureau du Budget, Administrateur au Secteur des Sciences sociales, sciences humaines et de la culture de 1968 à 1973, Chef de la Division pour le Management de 1974 à 1982, Administrateur au Secteur de la communication de 1982 à 1983.

### **THERESE GRIVET**

Assistante du Programme au Secteur des sciences exactes et naturelles de 1950 à 1959, Chef de la Division pour le développement des technologies de 1960 à 1968, retraite en 1970.

### **JEAN GUITON (1906 – 1988)**

Rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO à Londres en 1946, spécialiste de l'éducation, missions en Turquie, Thaïlande, et au Cameroun, Directeur au Secteur de l'éducation à son départ en 1970.

### **ALI HAMADACHE**

entre en 1970. Spécialiste de l'alphabétisation et de l'enseignement primaire, chef de la section de l'enseignement primaire à son départ en 1991.

### **JACQUES HAVET (1919 – 2002)**

rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO à Londres en 1946, spécialiste des sciences sociales, coordonnateur du Projet majeur relatif à l'appréciation mutuelle des valeurs culturelles de l'Orient et de l'Occident (1957-1966), Chef du Cabinet du Directeur général en 1963, rapporteur du projet sur les Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales humaines (1970-1978), Sous-Directeur général p.i. pour les sciences sociales à son départ en 1980.

### **PIERRE HENQUET**

Entre en 1948 aux Services centraux d'administration, Chef de mission à Rio de Janeiro en 1964-1966, Conseiller principal de projets pilotes pour l'alphabétisation des adultes, notamment en Iran et en Afghanistan, appelé au Siège au secrétariat de la Commission internationale d'étude des problèmes de la communication - Commission Mac Bride (1977-1980), quitte l'UNESCO en 1983.

### **JEANNE HERSCH (1910 – 2000)**

Directeur de la Division de philosophie au Département de la culture de 1966 à 1968.

### **RICHARD HOGGART**

Sous-Directeur général pour les sciences sociales, sciences humaines et la culture de 1970 à 1975.

**MARIANNE HOÖK (MARIANNE SINGH)**

Expert associé pour la planification de l'éducation au Bureau régional d'éducation pour l'Amérique latine et les Caraïbes (OREALC) à Santiago du Chili en 1968, puis au Bureau régional de science et technologie pour l'Asie du sud et l'Asie centrale (ROSTCA) à New Delhi de 1969 à 1972, spécialiste chargée des programmes hors Siège au Secteur de l'éducation de 1976 à 1990, retourne à New Delhi de 1990 à 1996.

**MARKKU JARVINEN**

Entre en 1974 comme Chef de section au Département de l'information, Chef de la section des archives de 1979 à 1994.

**RAYMOND JOHNSON (1931 – 2006)**

Entre en 1962. Professeur des langues en Algérie, retraité en 1985.

**REX KEATING (1910 – 2005)**

Entre en 1956 à l'Office d'information du public, Producteur de langue anglaise à la Division de la radio et de l'information visuelle à son départ en 1970.

**SANDY KOFFLER (1915 – 2002) :**

Entre en 1948 en qualité de chargé de l'information au Bureau de l'information du public, Éditeur en chef du *Courier de l'UNESCO* en 1962 jusqu'à son départ en 1976.

**GEORGES KUTUKDJIAN**

Entre en 1972, chargé d'activités dans le domaine du développement économique et social, des droits de l'homme et de la paix, Directeur de la bioéthique en 1992, Directeur de la Division des sciences humaines, de la philosophie et de l'éthique des sciences et de la technologie, à son départ en 2001.

**ALVIN D. LAIDLEY (1908 – 2002) :**

Entre en 1947 à la Direction de la formation professionnelle et des services sociaux, Assistant au Bureau du budget et de l'organisation administrative en 1948, Chef de Section au Bureau du personnel à son départ en 1968.

**FRANCOISE LAPORTE**

Entre à l'UNESCO en 1963 à la Division des relations avec les organisations internationales, Administrateur au Cabinet du Directeur général de 1972 à 1987, Administrateur à la Collection UNESCO d'œuvres représentatives jusqu'à son départ en 1990.

**WALTER C. LAVES**

Délégué des États-Unis à la première Conférence générale de l'UNESCO en 1946, Directeur général adjoint de 1947 à 1950.

**RUTH LAZARUS**

Entre en 1948 comme documentaliste de l'éducation, Spécialiste de l'éducation des adultes en 1961, Chef de section au Secteur de l'Éducation à son départ en 1980.

**PIERRE LEBAR (1918 – 2000)**

Rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO en 1946 à l'Unité des activités culturelles Directeur p.i. au Secteur pour la coopération en vue du développement et relations extérieures à son départ en 1977.

**YVES LEGUEN (1915 – 2003)**

Entre en 1947 au Bureau des Conférences et des services techniques, responsable des programmes de construction des bâtiments du Siège, Directeur du Bureau des services généraux à son départ en 1990.

**PETER LENGYEL (1928 – 1996)**

Entre en 1953 au Département des sciences sociales. Éditeur du *Journal international des sciences sociales* de 1963 à 1984.

**LU'EPOTU LOKISSO**

Entre en 1979 à la Section de l'enseignement primaire, spécialiste principal au Département Priorité Afrique à son départ en 2000.

**HENRI LOPES**

en 1971, membre de la Commission internationale sur le développement de l'éducation (Commission Faure), Sous-Directeur général pour l'Administration en 1982, Sous directeur général pour la Culture et la Communication en 1986. Sous-Directeur général du Département Priorité Afrique à son départ en 1997.

**PIERRE MAES**

Entre en 1958 à Khartoum (Soudan) comme conseiller pour la planification et l'économie de l'éducation, quitte l'Organisation en 1981

**RENE MAHEU (1905 – 1975)**

Membre du Secrétariat de l'UNESCO depuis 1946, Directeur de Cabinet du Directeur général de 1949 à 1954, Sous-Directeur général représentant auprès de l'ONU de 1955 à 1958, Directeur général adjoint de 1959 à 1961, Directeur général de 1962 à 1974.

**LUIS G. MARQUES**

Entre en 1963 au Bureau du personnel, Directeur de la Division des traductions et comptes rendus, Directeur du Cabinet du Directeur Général de 1987 à 1991, Sous-Directeur général pour les relations extérieures à son départ en 1992.

**MARTINE MAURIRAS BOUSQUET**

Entre en 1963 au Bureau du personnel, Secrétaire au Centre national pour la recherche sur le développement de l'éducation de Madrid de 1970 à 1974, Spécialiste du programme au Secteur pour l'éducation de 1992 à 1996.

**LEOPOLDO MONZONA.**

Entre en 1947, chef de section au Bureau du Budget et de l'Organisation administrative.

**SILVIO MUTAL**

Entre en 1976 en qualité de Conseiller en chef pour le patrimoine culturel au Bureau du PNUD à Lima. Coordonnateur du Projet pour la préservation du patrimoine culturel, urbain et environnemental de la région andine jusqu'en 1995.

**GERALDO NASCIMENTO FILHO :**

Entre à l'UNESCO en 1970 à la Division des statistiques relatives à l'éducation de l'Office des Statistiques, Chef de la Section des statistiques de l'éducation de 1989 à 1995, Directeur de la Division des Statistiques de 1995 à 2000.

**KHAMLIENE NHOUYVANISVONG**

Entre en 1961, expert au Bureau régional de Bangkok pour l'éducation en Asie de 1970 à 1975, Directeur p.i. de la division Asie et Pacifique à l'Office des relations extérieures dont il devient Directeur 1990 à 1994, Représentant personnel du Directeur Général au Cambodge et Directeur du Bureau de Phnom Penh, de 1995 à 1996.

**YOLAINE NOUGUIER**

Entre en 1952 au Service du Logement, Administrateur au Bureau du Personnel de 1967 à 1975, Administrateur du Personnel au Secteur de la Coopération en vue du développement et relations extérieures de 1975 à 1979, Assistante du Directeur du Bureau du Personnel de 1979 à 1986, chargée du Manuel Administratif à l'Inspection générale des Services jusqu'à son départ en 1989.

**RENE OCHS**

Entre en 1950 au Département pour l'éducation, Chef de Cabinet du Directeur général adjoint Malcolm S. Adishesia de 1955 à 1958, Représentant du Directeur général auprès de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique à Addis-Abeba en 1964, Directeur de la Division de l'enseignement supérieur et de la formation des personnels à son départ en 1981.

**JEAN-CLAUDE PAUVERT**

Adjoint au chef de mission au Congo-Léopoldville de 1959 à 1960, Chef de mission à Madagascar de 1961 à 1967, Conseiller technique principal du Projet d'Éducation Télévisuelle de Côte d'Ivoire de 1968 à 1971 de 1971 à 1983, Directeur adjoint de la Division de l'enseignement supérieur.

**CHRISTOPHER E.M. PEARSON**

Consultant, professeur d'histoire de l'art, Trinity University, San Antonio, Texas.

**DENISE PERCEVAUT**

Entre en 1961 au Bureau des relations avec les Organisations internationales, Secrétaire assistante au Bureau du Sous-Directeur général pour des sciences sociales à sa retraite en 1976.

**JOSE PERNAU LLIMOS**

Spécialiste du programme à l'Institut pour la planification et l'administration de l'éducation de New Delhi de 1967 à 1972, Chef de la Section Banques et projets auto financés au Bureau d'études, d'action et de coopération pour le développement de 1976 à 1989.

**PAUL PERROT**

Conseiller en planification de l'éducation et réformes de l'enseignement successivement au Congo-Léopoldville, Madagascar, Maroc et Tunisie, de 1962 à 1984.

**ALFREDO PICASSO DE OYAGUE**

Entre en 1948, économiste pour la communication, l'éducation et les sciences, Représentant régional pour l'Amérique centrale et Panama de 1964 à 1969, retraité en 1984.

**ALEXIS POKROVSKY**

Entre en 1971 au Secteur de la culture, expert sur le terrain en Asie et Gestionnaire à la Division pour l'éducation préventive de 1980 à 1989; Chargé de mission à l'Unité centrale d'évaluation de 1989 à 1994, Chef d'Unité au Secteur de l'éducation de 1994 à 2000, Directeur du Bureau UNESCO de Rabat de 2000 à 2002.

**FREDERICK POTTER**

Entre en 1948 au Département pour l'information des masses, Commis en Chef au Centre pour l'information des visiteurs de 1953 à 1979, Rédacteur de l'édition en braille du *Courier de l'UNESCO* de 1981 à 1986.

**MICHEL PREVOST (1927 – 1998)**

Entre en 1949 au Département pour l'information des masses, Assistant du Sous-Directeur général pour les sciences naturelles en 1965, Chef de mission à Kuala Lumpur en 1970, Spécialiste de programme au Secteur de la Coopération en vue du développement et relations extérieures à sa retraite en 1983.

**HENNING RAVNHOLT**

Spécialiste du Programme au Secteur de l'éducation de 1946 à 1948.

**EDGAR REICHMANN**

Entre en 1963 au Secteur des sciences sociales, Documentaliste à l'Institut de Recherche d'Abidjan de 1972 à 1975, Commis principal au Secteur des sciences en 1976, il est Commis principal au Secteur de la culture et de la communication à son départ en 1988.

**JACQUES G. RICHARDSON**

Entre en 1972 au Secteur des sciences, responsable de la Section sciences et société, Rédacteur en chef de la revue *Impact: science et société*, quitte en 1985.

**JULIENNE SAMARINE**

Ancienne fonctionnaire des Nations Unies à Genève, entre en 1955. Traductrice à la Section des traductions russes, Chef de pool à l'Office des Conférences, Langues et Documents en 1984.

**ANNE-MARIE SCHWEIGHOFER**

Ancienne fonctionnaire de l'OCDE et de l'Unicef, documentaliste au Secteur de l'éducation de 1973 à 1987.

**JOAN SMITH**

Entre en 1954 au Secteur des sciences sociales, intègre le Bureau des relations avec les États membres en 1966, Commis en chef à la Division du développement international des sciences sociales en 1982.

**MIGUEL SOLER ROCA**

Expert en Bolivie dans le domaine de l'éducation communautaire et rurale de 1961 à 1964, Directeur du Centre de coopération Régionale pour l'Éducation des Adultes pour l'Amérique Latine au Mexique (CREFAL) de 1964 à 1966, Expert pour l'Éducation au Chili de 1967 à 1970, Sous-Directeur général adjoint au Secteur de l'éducation à son départ en 1982.

**HELENE SOUKOFF**

Rejoint la Commission préparatoire pour l'UNESCO en 1946, sténographe au Département pour l'éducation, quitte en 1955.

**JEAN SVIADOC**

1956-1985 au Secrétariat du Conseil exécutif.

**MARIA DOLORES TABELLINI**

Entre en 1952, Chef de mission au Cambodge et à Madagascar dans le domaine de l'éducation des adultes et de l'alphabétisation, Expert des Nations Unies au Congo et de la FAO en Haïti, Administrateur principal des programmes hors Siège à sa retraite en 1978.

**JEAN THOMAS (1900 – 1983)**

Membre de la Commission Préparatoire de l'UNESCO, Directeur puis Sous-Directeur général du département des activités culturelles de 1948 à 1960.

**PIERO VAGLIANI**

Expert en alphabétisation en République du Niger de 1962 à 1964, Spécialiste du programme au Secteur de l'éducation de 1964 à 1970, lance le programme mondial pour l'alphabétisation, Chef, puis Directeur de la Division de la jeunesse et des activités sportives au Secteur des sciences sociales humaines de 1970 à 1992.

**GEORGES VAIDEANU**

Entre en 1973, Chef de la Section des structures et contenus de l'éducation, quitte en 1980.

**LUCYVIGER (1911 – 2006)**

Entre en 1949 au pool dactylographique, secrétaire de l'Association du personnel en 1959, jusqu'à son départ en 1972.

**ALEXIS VORONTZOFF**

Entre à l'UNESCO en 1949 au Département pour l'information des masses, Cameraman au Bureau pour l'information du public, Chef opérateur de prises de vue de 1984 à 1987.

**ANNE WILLINGS-GRINDA:**

Entre en 1963, Assistante du Directeur du Département des moyens d'information jusqu'en 1970, chargée de la coopération avec les Associations, Centres et Clubs UNESCO du monde jusqu'en 1994.

**ZACHARIE ZACHARIEV**

Entre en 1973 au Secteur de l'éducation, Chef de la Section des structures et des contenus de l'éducation en 1980, Directeur de la Division des politiques et de la planification de l'éducation en 1983, Directeur adjoint du Bureau international de l'éducation de l'UNESCO à Genève en 1990, Directeur du Bureau de Liaison de l'UNESCO auprès des Nations Unies et des Organisations Internationales à Genève en 1992.

**WILL HERMANN ZACHAU**

Expert pour la promotion et la distribution du livre au Bureau régional pour le développement du livre en Asie et dans le Pacifique (READSCO) à Karachi de 1963 à 1966; au Siège, responsable de la promotion et du développement du livre de 1967 à 1977.

**WITOLD ZYSS**

Entre en 1958 au Département des sciences sociales, Chef de mission au Brésil de 1972 à 1974, Chef de la Division des relations avec les organisations internationales de 1974 à 1986, Chef de la Division des pensions et assurances du personnel à sa retraite en 1986.

## SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Complémentaire aux collections des périodiques « *Mercur* », « *Opinion* », « *Consensus* » et « *Lien* » ainsi qu'à la liste des productions intellectuelles de l'AAFU (cf. chapitre 5.1), la liste d'ouvrages ci-après ne constitue pas une bibliographie de publications concernant l'UNESCO. Elle mentionne uniquement les ouvrages qui ont fourni aux éditeurs des citations ou des motifs d'inspiration.

**ADISHIAH Malcolm S.**, *It is time to begin – The human role in development: some further reflections for the seventies*, Paris, UNESCO, 1972.

**ARCHIBALD Gail**, *Les États-Unis et l'UNESCO, 1944-1963*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1993.

**ARCHIVES DE L'UNESCO**, *Chronologie de l'UNESCO - 1945-1987, faits et événements dans l'histoire de l'Organisation accompagnés de références aux sources documentaires aux Archives de l'UNESCO*, UNESCO, 1987.

**BARTELS Francis L.**, *The Persistence of Paradox: Memoirs of F. L. Bartels*, preface by Kofi Annan, Ghana Universities Press, Accra, 2003.

**BEEBY Clarence E.**, *The Biography of an Idea: Beeby on Education*, Council for Education Research, Wellington, New Zealand, 1992.

**BEHRSTOCK Julian**, *The Eighth case: troubled times at the United Nations*, Lanham, Md., University Press of America, USA, 1987.

**BEKRI Chikh**, « *L'UNESCO: une entreprise erronée?* », Publisud, Paris, 1991.

**BISHOP George**, *The Hibiscus Years, Travels of a UN Man*, Fisher Miller Publishing, 1995.

**BOURGES Hervé**, *De mémoire d'éléphant*, Grasset, Paris, 2000.

**BRUNSWIC E., OCHS R., PAUVERT JC., RYAN J.**, 1946, UNESCO, *50 années pour l'éducation*, UNESCO, 1997.

**CASSIRER Henry**, *Un siècle de combat pour un monde humaniste*, l'Harmattan, Paris, 2000.

**CONIL-LACOSTE Michel**, *Chronique d'un grand dessein, UNESCO 1946-1993*, Éditions UNESCO, 1993.

**DELAVENAY Émile**, *D'un village savoyard au village mondial: 1905-1991*, Diffusion Edisud, 1992.

**ELVIN Lionel**, *Encounters with Education*, Institute of Education, University of London, 1987.

**FULLERTON Gary**, *L'UNESCO au Congo*, UNESCO, 1964.

**HOGGART Richard**, *An idea and its Servants: UNESCO from within*, Chatto & Windus, London, 1978.

**HOGGART Richard**, *An Imagined life: life and times, v. 3, 1959-1991*, Oxford University Press, 1993.

**KEATING Rex**, *The Trumpets of Tutankhamun. The adventures of a radio pioneer in the Middle East*, Fisher Miller Publishing, Basingstoke, United Kingdom, 1999.

**LAVES Walter H.C., THOMSON Charles A.**, *UNESCO: Purpose, Progress, Prospects*. Indiana University Press, Bloomington, 1957.

**LENGRAND Paul**, *Le Métier de vivre*, Paris, Peuple et culture, Éducation permanente, Paris, 1994.

**LENGYEL Peter**, *International social sciences: the UNESCO experience*, New Brunswick, N.J., Oxford, Eng. Transaction Books, 1986.

**PERNAU LLIMOS José**, *De Campedevàdol a Laos – Memòries d'un Català funcionari internacional*, Editorial Pòrtic, 2001.

**PRÉVOST Michel**, *L'île des Uneskimos. Mémoires d'un ancien fonctionnaire de l'UNESCO, 1949-1983*, manuscrit non publié déposé aux Archives de l'UNESCO, sans date vers 1995.

**SPAULDING Seth** et **LIN Lin**, *Historical Dictionary of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)*, The Scarecrow Press, Inc. Lanham, Md. & London, 1997.

**THOMAS Jean**, *UNESCO*, Gallimard, Paris, 1962.

**TOCATLIAN, Jacques J.**, *Around the World in 80 missions*, copyright J. Tocatlian, 2000.

**WILLINGS-GRIND Anne**, *Les clubs UNESCO, des chemins de lumière: vers une histoire des Clubs 1947-1996*, UNESCO document, 2000.

# L'UNESCO

## *racontée par ses Anciens*

A l'occasion du 60<sup>e</sup> anniversaire de l'Organisation, l'AAFU, l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO, a recueilli les souvenirs de plus d'une centaine de personnes, du Directeur général à la secrétaire, et les a organisés dans cet ouvrage. Le lecteur y trouvera des textes qui jalonnent la vie de l'Organisation de ses débuts jusqu'aux années quatre-vingt: ici des réflexions sur les relations ambiguës que l'Organisation a entretenues avec les États membres ou bien sur la grandeur et les servitudes de la fonction publique internationale, là des témoignages sur les tâtonnements, mais aussi l'improvisation et l'ingéniosité créatrice qui ont présidé à la genèse des programmes, ou des chroniques relatives aux maisons de l'UNESCO et ses habitants ou encore un écho des péripéties de la vie syndicale ou le récit d'aventures vécues par les fonctionnaires sur le terrain.

Mémoire n'est pas histoire, la vue de dedans nourrit l'étude depuis le dehors. Le vécu est une source qu'aucun autre document ne saurait remplacer pour restituer l'esprit caché d'un événement ou d'une époque.

Essentiellement subjectif dans sa polyphonie, cet ouvrage exprime l'attachement et l'affection des fonctionnaires pour leur Organisation, un lien qui se maintient après la retraite dans l'engagement au service des idéaux des Nations Unies.

***L'UNESCO racontée par ses Anciens*** propose au lecteur un témoignage : témoignage de remémoration, à une époque où les traces d'un passé glorieux sont menacées d'effacement; témoignage de fidélité, à une époque où l'attachement au travail est miné par les incertitudes de la précarité; témoignage d'espérance, à une époque où le désenchantement étouffe la confiance dans l'avenir et décourage l'engagement militant.