

Madame la Présidente de la Conférence générale,  
Monsieur le Président du Conseil exécutif,  
Mesdames et Messieurs les Ministres,  
Mesdames et Messieurs les Chefs de délégation,  
Madame la directrice générale,  
Excellences,  
Mesdames et Messieurs,  
Chers amis,

Je veux vous remercier d'avoir exprimé votre confiance, vos espoirs, vos interrogations parfois, au terme de ce processus d'élection. Il me revient d'être, pendant les quatre années à venir, à la hauteur de cette confiance.

Je veux d'abord saluer Irina Bokova qui a été pionnière en étant la première femme à occuper ce poste et a ainsi ouvert la voie. Vous avez conduit l'Organisation avec détermination en temps de crise.

Je veux retenir comme passage de témoin le travail que nous avons un temps partagé sur la protection du patrimoine dans les zones de conflit, jusqu'à être toutes deux devant le Conseil de sécurité de l'ONU pour la résolution historique adoptée en avril dernier. Lors de la destruction des mausolées de Tombouctou et des menaces contre ses manuscrits, lors des attaques contre les sites antiques de Palmyre ou de Nimrod, vous avez su agir et appeler la communauté internationale à prendre ses responsabilités.

Chacun des dix directeurs généraux qui m'a précédé a cherché à contribuer non seulement à la pérennité et à l'efficacité de cette maison, mais aussi à l'équilibre du monde. Ils ne l'ont pas fait seuls mais avec des équipes expertes que je suis

fière de rejoindre et dont je sais l'engagement sans faille aux missions de l'Unesco.

Permettez-moi, ici, une brève incursion dans le registre personnel.

Mon pays, la France, se donne l'universel comme idéal et défend inlassablement une vision humaniste du monde. La France qui a voulu, avec les mots de Léon Blum, accueillir l'Unesco dans la ville des Lumières, des cinémas, du jazz et des cafés. Un pays qui a été meurtri, comme tant d'autres, dans sa chair, dans un lieu de concert, il y a deux ans exactement le 13 novembre 2015, au Bataclan. Ce n'est pas un hasard que cet attentat se soit déroulé dans un lieu de culture, un lieu qui rassemble la jeunesse, un lieu de liberté, un lieu de joie à travers la musique.

J'ai grandi en France avec la chance de venir d'ailleurs, comme des millions de Français. La France et le Maroc, l'Europe et l'Afrique, le Nord et le Sud. Le Maroc a cet atout exceptionnel dans le monde d'aujourd'hui – un atout qui est revendiqué jusqu'à son texte le plus important, son texte constitutionnel –, d'être fondé sur des racines multiples. Le préambule de sa Constitution affirme avec clarté l'attachement à la civilisation berbère, juive, arabo-musulmane, andalouse et africaine.

Ce n'est donc pas un hasard que mes engagements professionnels soient tous marqués par le goût de la diversité culturelle, cette « féconde diversité des cultures » qui occupe une place de choix dans le Préambule de l'Acte constitutif de l'Unesco.

Dans le registre personnel toujours, je pense à la visite en tant que Ministre de la Culture, de la Grotte Chauvet, au cœur de l'Ardèche française. Le peintre a utilisé le creux de la paroi de la roche pour souligner la forme de l'animal, il a utilisé le vide pour donner la sensation du relief, il a utilisé un registre de techniques que nous croyions modernes et qui nous relie à lui de façon immédiate à travers les siècles. Cette grotte préhistorique donne l'impression d'un atelier d'artiste à l'instant quitté par nos ancêtres d'il y a plus de 35 000 ans. Elle porte un message que nous devons entendre : celui de notre indéfectible unité, par-delà les distances chronologiques, géographiques ou culturelles.

\*\*\*

Mesdames et messieurs,

La période que nous vivons connaît des défis multiples et globaux qui ne sont pas ceux de 1945 : dégradation massive de l'environnement, obscurantisme, terrorisme, remise en cause de l'apport des sciences, attaques délibérées contre la diversité culturelle, oppression des femmes, déplacements massifs de populations. Notre incapacité à prévenir ces drames s'explique par un aveuglement commun: le manque de savoir, le déni des valeurs universelles, et l'absence d'une réponse globale et humaniste.

Face à ces défis, un monde sans intelligence collective serait impuissant.

Sans unité de diagnostic, nous peinerions à reconnaître l'imbrication des mécanismes à l'œuvre, prisonniers de schémas d'analyse anciens.

Sans unité dans l'action, nous serions limités à prendre des initiatives isolées, dans une gouvernance parcellisée.

Sans unité de nos pays, nous nous égarerions dans des attitudes égoïstes, en oubliant nos devoirs essentiels.

Face à ces défis d'aujourd'hui et de demain, je suis convaincue de la nécessité de stratégies concertées dans le cadre du multilatéralisme – c'est ce que nous avons collectivement réussi avec l'Agenda 2030 pour le développement durable et avec l'Accord de Paris sur le climat.

La promesse de l'Unesco est d'œuvrer dans ce cadre multilatéral en agissant sur les causes profondes de notre destin collectif, en transmettant des valeurs de paix par l'éducation, la culture, les sciences, la liberté d'expression. C'est d'ailleurs pour cela que chacune de ces dimensions est la cible privilégiée des terroristes du monde entier qui redoutent bien plus leur pouvoir que celui des armes.

Par ses missions, par ses programmes, l'UNESCO est en prise directe avec le devenir de l'humanité. L'éducation dès lors qu'elle est de qualité et assurée à tous, filles et garçons, et tout au long de la vie, est un puissant facteur d'émancipation individuelle et de développement collectif. Nous savons à quel point l'urgence éducative est le défi de notre siècle et comme nous sommes loin encore de l'objectif fixé par l'Agenda 2030. Les sciences, appuyées sur de solides principes éthiques, constituent le socle sur lequel assurer le bien être durable des populations, piloter les transformations sociales et gérer durablement notre impact sur l'environnement. La liberté d'expression et de communication renforcée par la protection des journalistes, est un fondement de l'accès de tous à la vérité. Quant à la culture, elle représente le meilleur antidote contre les

idéologies mortifères et un puissant pilier de développement. Elle permet à chacun d'entre nous de s'ouvrir aux autres dans leur diversité sans rien renier, bien au contraire, de sa propre identité. La liberté de création est aussi un enjeu fondamental à notre époque du combat pour les libertés. Sans création, il n'y a pas de patrimoine vivant. C'est pour cela que nous devons renouer un lien organique avec les créateurs, en particulier les jeunes générations.

Ce mandat s'exerce en donnant une priorité essentielle à l'Afrique et aux femmes.

A l'Afrique, dans la conviction que c'est le continent qui cristallise les défis et les solutions de notre avenir commun. Il faudra constamment veiller à la traduction opérationnelle de cette priorité.

Aux femmes et aux jeunes filles pour restituer la place qui leur revient comme actrices de leur propre destinée. Partout les voix des femmes se font entendre, de plus en plus fort, et nous disent le chemin qui reste à parcourir pour cette égalité réelle. Ce sont elles qui portent la transformation du monde et que nous devons soutenir dans chacune de nos actions.

Face aux défis du monde d'aujourd'hui, contre l'obscurantisme, les simplifications meurtrières, nous détenons la seule réponse durable et crédible.

Telles sont les ambitions que nous devons porter. Avec détermination mais avec lucidité aussi.

Car la mise en œuvre du mandat de l'Unesco est remise en cause par les difficultés auxquelles nous sommes collectivement confrontés ; à la fois financières et politiques.

Difficultés financières, car les ressources manquent, des contributions font défaut. Certains se mettent en retrait de la communauté des Nations alors même que nos enjeux sont communs. C'est alors l'universalité de notre action qui y perd. C'est aussi leur capacité à participer au bien commun qui s'en trouve réduite. Nous devons absolument maintenir le dialogue avec les Etats concernés mais aussi avec les sociétés civiles qui veulent maintenir ce travail commun.

Quand les arriérés s'accumulent, quand les contributions obligatoires sont prises en otages, certains programmes sont menacés et une partie de notre action paralysée.

J'en appelle à la responsabilité des Etats-membres qui ne peuvent pas être des partenaires à géométrie variable et qui doivent affirmer par leur contribution un engagement sans équivoque au bien commun. Dans ce moment de crise, je suis convaincue qu'il faut plus que jamais s'impliquer dans l'Unesco, la soutenir, chercher à la renforcer et à la réformer et non pas la fragiliser.

Difficultés politiques aussi, quand certains de nos membres se déchirent, en amenant à la table de l'Unesco des divisions qui ne peuvent pas être résolues en cette enceinte. Je n'ignore pas que le monde souffre de visions concurrentes et parfois violemment opposées. Je n'ignore pas que lorsqu'on touche au patrimoine, on touche à une matière complexe et inflammable lorsque les conflits sont à vif ou qu'il n'y a pas eu de travail d'histoire et de mémoire

partagée. Notre rôle est de rechercher à créer des espaces de dialogue voire de convergence dans nos domaines de compétence.

Je m'efforcerais toujours de fédérer le maximum d'énergies sur cet objectif et d'être disponible pour de bons offices aux côtés des Etats membres, afin de protéger l'intérêt général de l'Organisation.

Nous voilà donc à un moment de vérité vis-à-vis de cette situation politique et financière. Car l'essentiel, la vocation de l'Unesco et la pertinence de son mandat ne sont absolument pas aujourd'hui remises en cause, bien au contraire. Le mandat de l'Unesco est au contraire plus central que jamais dans notre siècle. Et c'est cette pertinence stratégique qui est l'essentiel et qui doit nous permettre de nous retrouver tous ensemble au service de son mandat. Il ne peut pas y avoir de solution sans cette unité et cette confiance retrouvées ; c'est ce à quoi je vais m'employer car j'ai la conviction que ces objectifs sont à la portée d'une UNESCO réconciliée avec elle-même et revitalisée.

C'est pourquoi mon premier objectif sera de recréer et de consolider une indispensable unité au sein même de notre institution.

Cela passe par un dialogue renouvelé avec les Etats-membres et entre les organes de gouvernance. Croyez que je serai particulièrement attentive à ce dialogue et à cette écoute puisque c'est bien au service des Etats-membres que s'inscrit mon propre mandat.

\*\*\*

**Señoras et señores,**

**La unidad** que debemos reconstruir no se podrá hacer sino partiendo de valores universales y en el largo plazo.

Porque el papel único de la UNESCO, especialmente en estos tiempos de incertidumbre, es el de ser la institución que sabe comprender el largo plazo.

Esto supone que sigamos pensando, alimentando el vínculo, fundamental, con los círculos intelectuales, en especial con todas las áreas científicas, que sondan continuamente la complejidad de la época presente.

La UNESCO siempre se ha preguntado si era primero un foro intelectual o una organización operativa. Claramente, debe ser una cosa y otra, si quiere tener peso en el curso de los acontecimientos, debe articular estas dos funciones. El debate conceptual no debe caer en el academicismo excesivo, la acción operativa debe guiarse por reglas claras. Si tuviera que definir la UNESCO con cuatro palabras, diría que es la inteligencia colectiva en acción. Lo que se espera de ella es que sea una fuerza productora de normas y orquestadora de la cooperación internacional, que conjugue lo normativo y lo operativo con la mayor eficacia posible.

\*\*\*

**Ladies and gentlemen,**

**Unesco** has clear skills to provide for the Agenda 2030 and for the Paris Agreement on climate **within the** United Nations System.

It requires from us more effort to build alliances with other stakeholders: UN agencies of course, States, regional organizations, network of national commissions, cities, civil society initiatives.



And to tackle the financial problems facing us, we must be able to identify and raise financing for labelled projects or those identified as strategic. This means knowing how to build partnerships, whether public or private, global or local, while fully maintaining our values and ambitions. I believe in reinforcing efforts when seeking financing, and I believe in coherent and harmonized management of relations with the various donors.

We must also be able to keep improving our organization and operations.

A wide array of programs can be seen as a sign of vitality, but also as a problem with setting and ranking priorities. Choosing priorities means being able to take action on the key issues which determine how the world develops, focusing one's efforts on the areas offering the greatest chance of achieving tangible results, i.e. results which are measurable, sustainable and clearly visible.

This strategic assessment must also be a shared assessment, which is essential for genuine compatibility between our political project and our work on the ground. It is an essential platform for increased transparency and a better understanding of our work. It is also the only assessment which would allow us to continue playing a strategic role in a world with limited resources.

To achieve this, we need more accountability, on the level of each of our programs. A stronger culture of accountability which requires effective evaluation mechanisms.

We also need to build consensus around decentralization and flexibility, to focus more on delivery on the field. Our action must be adapted to each country, especially taking into account the extreme vulnerability of some of our member States.

Naturally, a lot has already been done to this end, particularly in recent years; but we must maintain and step up these efforts. They are essential in order to restore trust.

We must also communicate better on what we do, in ways that everybody understands.

Mesdames et messieurs,

Nous devons enfin nous emparer d'un enjeu fondamental qui traverse chacun des piliers de notre mandat. Celui de la réconciliation entre la révolution numérique et scientifique que nous vivons et les valeurs humanistes que nous portons. Aucune institution n'est mieux placée pour cela que l'Unesco.

\*\*\*

**Madame la présidente,**

En dépit des limites et contraintes de toute nature qu'elle a subies, l'UNESCO a démontré, au fil de son histoire, une réelle capacité à apporter des réponses créatives aux défis de son temps. On en trouve une multitude d'exemples dans les domaines du patrimoine culturel, de la protection de la nature, de la bioéthique, de l'égalité hommes-femmes, de la qualité de l'éducation, de la protection de la nature, de la connaissance des océans et des risques hydriques. Dans chacun de ces domaines, pour ne citer qu'eux, les normes et pratiques mises en place par l'UNESCO constituent désormais des références incontournables.

Mon objectif est que nous parvenions tous ensemble à dessiner le visage de l'UNESCO à l'horizon 2030, une Unesco moderne, afin que notre organisation

participe pleinement à la redéfinition des paramètres qui façonneront le monde de demain. Qu'elle pèse pour dessiner un visage humain à la mondialisation.

Nous sommes à un moment de vérité dans lequel notre responsabilité collective est engagée et alors que jamais l'Unesco n'a été aussi nécessaire. Il nous revient de prendre collectivement les bonnes décisions pour la porter dans le 21eme siècle. D'agir, pour chacun de nous à notre endroit, de façon responsable.

Le rêve des pères fondateurs de l'Unesco n'est pas accompli et nous devons à la jeunesse de poursuivre cette ambition avec elle et pour elle.

Je vous remercie.