



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

DG/2006/176
Original anglais/français

**Discours
de
M. Koïchiro Matsuura**

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

à l'occasion de sa rencontre avec le personnel

UNESCO, 12 décembre 2006

Chers collègues,

Il y a treize mois, presque jour pour jour, je m'adressais à vous en une occasion bien particulière : c'était le premier jour de mon second mandat au poste de Directeur général de cette Organisation.

Je vous faisais part, à ce moment symbolique, de ma gratitude pour m'avoir permis, par votre dévouement et la qualité de votre travail, de faire face aux problèmes difficiles de ces dernières années.

Une année a passé et les messages que j'ai reçus de votre part, du Siège comme du hors Siège, témoignent toujours de votre volonté et de votre détermination à servir l'UNESCO et à remplir au mieux notre mission. Je suis particulièrement fier de constater que nous partageons des valeurs et des idéaux communs et que chacun d'entre nous est déterminé, à la place qui est la sienne, à répondre aux défis sans cesse grandissants qui se posent à nous. Nos domaines de compétence conservent toute leur pertinence, les attentes que nous suscitons ne diminuent pas, je serais même tenté de dire, bien au contraire.

Je souhaite saluer nos collègues hors Siège qui, grâce à la retransmission via Internet, peuvent suivre cette rencontre. Lors des déplacements que j'effectue dans les différentes régions du monde, j'ai toujours l'occasion de les rencontrer. Chaque fois, je mesure combien ils sont dévoués aux idéaux de notre Organisation. Ils lui assurent, dans chaque pays, présence et rayonnement. Je sais aussi ce que leur expérience, leur connaissance des besoins réels des populations, des réalités économiques et sociales locales apportent à l'élaboration de nos programmes. Ils accomplissent leur mission avec sérieux, dans des conditions parfois difficiles. Je tiens donc à leur rendre ici un hommage tout particulier auquel je suis certain que vous vous associez.

Je suis aujourd'hui, comme vous le voyez, entouré de mon équipe dirigeante. Certains visages sont bien connus de vous, d'autres moins. Je vais maintenant demander à chaque ADG et Directeur de se présenter brièvement.

Il y a des absents : Françoise Rivière, la nouvelle ADG/CLT, qui est actuellement au Cambodge pour la réunion du Comité international de coordination pour la sauvegarde et le développement du site historique d'Angkor (ICC), Noureini Tidjani-Serpos, l'ADG du Département Afrique, et John Parsons, Directeur du Service d'évaluation et d'audit, également en mission. Mais je crois que vous les connaissez déjà bien.

Chers collègues,

Je souhaite avant tout vous redire combien je suis fier et heureux, pour la septième année consécutive, d'être à la tête de l'UNESCO.

Que ce soit au Siège ou dans les nombreux pays du monde que j'ai visités, je mesure en toutes circonstances le respect témoigné à notre institution, et donc à votre travail, les attentes immenses que nous suscitons.

Je visite plus d'une cinquantaine de pays tous les ans, cette année 70 pour être précis. Ces contacts réguliers et directs avec les gouvernements et la société civile sont essentiels pour créer les conditions d'un dialogue continu et productif.

C'est également pour moi l'occasion de mesurer sur le terrain l'impact de nos actions, l'état d'avancement de nos projets, leur adéquation avec les besoins réels des populations.

À chaque visite j'ai l'immense satisfaction de voir combien l'UNESCO est aimée, et comme est grande la confiance placée en nous. Je tiens à m'en faire l'écho auprès de vous.

J'estime et mesure à sa valeur réelle la qualité du travail accompli. Je suis conscient de tous les efforts que vous déployez, chacun à votre niveau ; et les conditions souvent difficiles dans lesquelles vous travaillez.

Mais soyez bien certains que je ne suis pas le seul à en être conscient et je tiens à ce que vous ne l'oubliez pas certains jours où le quotidien paraît monotone et où l'on perd un peu de vue les objectifs poursuivis et les résultats obtenus.

Que ce soit dans le domaine de l'éducation, des sciences et sciences sociales, de la culture ou de la communication, nous avons réalisé des choses très concrètes.

Nous avons mobilisé des partenaires toujours plus nombreux. Nous avons permis à nos États membres de mieux mesurer, grâce aux données précises mises à leur disposition, leurs progrès dans divers domaines, et aussi les efforts qu'il leur reste à accomplir. Nous avons permis à certains pays de développer de nouvelles capacités, d'acquérir de nouvelles expertises, de partager le savoir, de nourrir de nouvelles coopérations.

Chaque réunion internationale, chaque publication, chaque projet mené à son terme, vous a mobilisés intensément, je le sais. Je pense bien sûr aux professionnels des secteurs de programme, au Siège et hors Siège, acteurs principaux de ces réalisations, mais aussi aux personnels de soutien, services généraux des secteurs et tout le personnel des services centraux, qui doivent eux aussi se sentir fiers de ces réussites qui sont le fruit d'une collaboration d'équipe.

De tout cela, je veux vous remercier. Sachez, je le répète, que vos efforts n'ont pas été vains.

J'ai reçu de votre part de nombreux courriers, sur des sujets variés. Certains d'entre eux sont de nature générale, et je tenterai aujourd'hui d'y apporter des réponses. J'ai également reçu des questions spécifiques, en particulier des propositions intéressantes sur notre environnement de travail, que je souhaite faire examiner rapidement par mes collaborateurs de manière approfondie. Je n'y apporterai donc pas de réponse aujourd'hui.

Vos courriers de nature générale peuvent se regrouper en deux grandes parties : les questions liées à l'impact de la réforme des Nations Unies sur notre Organisation, en particulier sur nos modalités de décentralisation, ainsi que celles concernant la préparation de la Stratégie à moyen terme et du prochain Programme et budget. Ce sera donc l'objet d'une première partie de mon intervention.

À l'issue de cette première partie, je vous propose de procéder à un échange avec vous sur ces sujets.

Un deuxième ensemble de courriers, le plus nombreux, concerne les questions de personnel et d'administration. J'aborderai donc, au cours d'une deuxième partie, les questions plus spécifiquement liées aux politiques du personnel et à la gestion de notre Organisation, pour autant qu'elles concernent des aspects d'intérêt général. Là encore, je souhaite ouvrir le dialogue avec vous, et serai ouvert à toutes questions complémentaires.

Chers collègues,

Vous êtes nombreux à avoir posé des questions au sujet du processus de réforme du système des Nations Unies en cours et de ses conséquences pour l'UNESCO. Permettez-moi de dire d'emblée que ce processus constitue incontestablement un défi pour notre Organisation. Nous devons tous nous adapter si nous voulons prospérer dans le nouvel environnement qui en résultera. Mais je crois également que la réforme du système des Nations Unies constitue une chance pour l'UNESCO. La mission intellectuelle et les compétences fondées sur la connaissance qui sont les siennes lui permettront, j'en suis convaincu, de jouer un rôle de plus en plus important dans le système des Nations Unies en devenir.

Le processus de réforme est en marche depuis plusieurs années et a encore beaucoup de chemin à parcourir. Il a été lancé par le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, pour répondre aux doutes sérieux émis quant à l'utilité et l'efficacité du système des Nations Unies, compte tenu notamment des critiques formulées à l'encontre du Programme « Pétrole contre nourriture ». Le Sommet mondial de septembre dernier a donné un nouvel élan à la dynamique de réforme du système. Les chefs d'État ont à la fois réaffirmé l'importance de la mission multilatérale des Nations Unies et pris l'engagement de renforcer le système afin qu'il réponde plus efficacement aux besoins actuels, en particulier des pays en développement.

À l'origine, le processus de réforme était essentiellement centré sur l'action des Nations Unies dans les domaines de la sécurité et des droits de l'homme. Si la réforme du Conseil de sécurité est toujours en cours d'examen, l'année dernière, une nouvelle Commission de consolidation de la paix a vu le jour et la

Commission des droits de l'homme a été remplacée par un nouveau Conseil des droits de l'homme.

Toutefois, à l'issue du Sommet mondial 2005, l'attention s'est portée davantage sur la question de la cohérence d'ensemble du système. On continue d'observer une fragmentation, des doubles emplois et même des conflits importants en son sein. Plus de vingt institutions des Nations Unies opèrent dans certains pays en développement, tandis que dans beaucoup d'autres on en dénombre pas moins de dix. Cela fait peser un lourd fardeau sur ces pays, qui manquent déjà de ressources, et compromet aussi les avantages concrets que les membres de la famille onusienne peuvent apporter lorsqu'ils travaillent main dans la main de manière cohérente.

Pour répondre à ce problème, le Secrétaire général des Nations Unies a créé en février dernier un Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies. Ce Groupe a été chargé d'élaborer des propositions sur la façon d'améliorer la cohérence et l'efficacité de l'action des Nations Unies dans trois domaines principaux : le développement, l'aide humanitaire et la protection de l'environnement. L'UNESCO a un rôle direct à jouer dans le premier et le troisième de ces domaines.

Après dix mois de consultations approfondies, le Groupe a publié ses recommandations le mois dernier. Son rapport final, intitulé « Unis dans l'action », formule des recommandations très détaillées en ce qui concerne le développement. Plusieurs questions relatives à l'environnement restent toutefois sans réponse. Étant donné que l'UNESCO est activement engagée dans ce domaine, nous devons nous assurer que nous prendrons pleinement part aux discussions à venir.

Je tiens à souligner que l'UNESCO a noué un dialogue étroit avec le Groupe au moment de la formulation de ses recommandations et, en particulier, des discussions portant sur le développement. Je me suis moi-même entretenu directement avec certains de ses membres sur des questions de première importance et de hauts responsables de notre Organisation ont participé activement aux consultations organisées par le Groupe. Plusieurs États membres nous ont aussi aidés à lui faire connaître nos vues.

Dans ce contexte, j'ai mis en place un Groupe de travail interne sur la réforme des Nations Unies, dirigé par Liz Longworth, directrice d'ODG. Dans le cadre des propositions du Groupe de travail, j'ai rédigé deux documents qui précisent la position stratégique de l'UNESCO. Cette position a été définie en concertation étroite avec d'autres institutions spécialisées.

Grâce à cet engagement proactif, l'UNESCO a pu influencer la réflexion du Groupe de haut niveau dans certains domaines essentiels, en particulier en ce qui concerne l'importance du maintien de liens étroits entre l'activité normative et les activités opérationnelles, qui fait l'objet d'une recommandation majeure du rapport final.

Chers collègues,

Le rapport du Groupe de haut niveau affirme avec vigueur le rôle indispensable du système des Nations Unies pour faire progresser le développement humain. C'est là un élément que nous devons garder présent à l'esprit lorsque nous examinons ses recommandations. Celles-ci posent les bases d'un système des

Nations Unies revitalisé dans lequel toutes les institutions - y compris l'UNESCO - peuvent agir au mieux de leur intérêt.

C'est à cette fin que le rapport propose un nouveau concept, celui de l'unité d'action des Nations Unies (« One UN ») au niveau des pays. Dans la mesure où ce concept traduit la nécessité d'une action plus cohérente et unifiée, l'UNESCO l'accueille avec satisfaction et y souscrit. Comme je l'ai dit, la situation actuelle de fragmentation et de doubles emplois est inacceptable. Cependant, je crois également que sa mise en œuvre devra se faire de façon flexible. Pour sa part, l'UNESCO devra faire preuve de beaucoup de stratégie dans les mesures qu'elle prendra.

C'est pourquoi il est extrêmement important que les recommandations du rapport soient comprises et intégrées par le personnel. La réforme du système des Nations Unies ne peut rester une question dont seuls se préoccupent les hauts responsables. Le Secrétariat dans son ensemble doit travailler de concert pour que l'Organisation trouve sa place dans le cadre d'un système uni dans l'action.

J'encourage donc vivement les membres du personnel à lire le rapport et nos deux documents de réflexion, qui se trouvent tous sur l'Intranet. Je demande également aux ADG de donner l'occasion au personnel de discuter de ce qu'implique le rapport pour différentes activités sectorielles. Une session de « 60 minutes pour convaincre » aura lieu le 23 janvier pour permettre un échange de vues au sein de la Maison. Par ailleurs, le Groupe de travail sur la réforme des Nations Unies, qui s'est réuni pour la troisième fois la semaine dernière, élabore actuellement un plan d'action qui définira le cadre stratégique des mesures que prendra l'UNESCO dans le cadre de la réforme des Nations Unies.

Il est tout aussi important que nous tenions les États membres informés des mesures que nous envisageons de prendre. La réforme des Nations Unies figure à l'ordre du jour de la session d'avril du Conseil exécutif. Avant cela, en février, j'organiserai une réunion d'information à l'intention de tous les délégués permanents.

Une préoccupation essentielle de l'UNESCO doit être de veiller à ce que ses compétences sectorielles soient pleinement prises en considération dans le nouveau cadre unifié qui sera mis en place au niveau des pays. La valeur ajoutée qu'apporte l'Organisation au sein du système des Nations Unies réside dans ses cinq domaines de compétences sectorielles. Jusqu'à présent, nous avons largement réussi à mobiliser ces connaissances spécialisées pour mener à bien nos fonctions d'orientation générale et nos fonctions normatives. À présent, il s'agit pour nous de trouver comment utiliser nos compétences sectorielles plus efficacement sur le terrain.

Conscient que l'UNESCO devrait renforcer sa présence sur le terrain, j'ai lancé au début de mon premier mandat une nouvelle politique de décentralisation destinée à renforcer, dans les limites des ressources disponibles, l'action de l'UNESCO au niveau des pays. Dans sa phase initiale, cette politique a été axée sur la rationalisation des structures de notre réseau hors Siège et la décentralisation de davantage de ressources humaines et d'une plus grande partie du budget de programme. Il s'agit à présent d'adapter nos moyens hors Siège aux exigences de l'unité d'action dans les pays.

Notre réussite en la matière dépendra dans une large mesure des modalités concrètes que nous choisirons pour mettre en œuvre le principe de l'unité

d'action du système au niveau national. Sept pays pilotes ont été sélectionnés pour l'élaboration de scénarios de concrétisation des cinq objectifs correspondants : un seul responsable, une seule équipe, un seul programme, un seul budget et, le cas échéant, un seul bureau. Les pays en question sont l'Albanie, le Cap-Vert, le Mozambique, le Pakistan, la Tanzanie, l'Uruguay et le Viet Nam.

Il importe que les modèles qui seront mis au point dans ces pays pilotes tirent parti de tout l'éventail des connaissances et ressources sectorielles disponibles dans le système des Nations Unies. Ces compétences sectorielles constituent non seulement la valeur ajoutée que l'UNESCO apporte au niveau national mais aussi l'avantage comparatif des Nations Unies dans leur ensemble. Le Groupe de haut niveau reconnaît explicitement que la force du système des Nations Unies - par rapport aux institutions de Bretton Woods - réside dans le savoir-faire accumulé par ses institutions spécialisées. Il doit en être tenu compte dans le travail qui reste à accomplir pour clarifier certains aspects du modèle proposé - par exemple le système des Coordonnateurs résidents, la question de l'accès aux ministères responsables et celle de la mise en place d'un mécanisme de surveillance des actions menées.

La flexibilité structurelle est très importante. Toutefois, la mesure dans laquelle les compétences sectorielles de l'UNESCO seront intégrées dans les processus d'action unifiée dépendra également de notre capacité à convaincre, à faire la preuve de la valeur ajoutée que nous apportons, et à nous engager de façon proactive dans les équipes de pays des Nations Unies.

Nous avons déjà consacré 1 % de nos ressources de programme au renforcement de notre contribution aux interventions au niveau des pays et, l'année prochaine, nous présenterons deux candidatures dans le cadre du système des Coordonnateurs résidents. Mais il est clair qu'il nous reste encore beaucoup à accomplir si nous voulons que l'UNESCO soit un véritable protagoniste d'une action unifiée des Nations Unies sur le terrain.

Compte tenu de ces considérations, j'ai décidé de réactiver l'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation, en avance sur la date prévue pour l'examen de notre politique en la matière qui, comme vous vous en souviendrez peut-être, devait avoir lieu au cours de l'exercice biennal 2008-2009. L'Équipe spéciale est dirigée par le Directeur général adjoint, Marcio Barbosa, et regroupe plus de quinze responsables de bureaux hors Siège. La première d'une future série de réunions de l'Équipe s'est tenue la semaine dernière, peu après la troisième réunion du Groupe de travail sur la réforme des Nations Unies.

La première mission de l'Équipe spéciale sera de déterminer comment l'UNESCO peut prendre part aux sept projets pilotes nationaux unifiés. Ce programme d'expériences pilotes s'étendra rapidement : d'ici à 2009, on comptera vingt pays pilotes, d'ici à 2010, il y en aura quarante et en 2012 tous les pays devraient être couverts. Il est donc très important que l'UNESCO participe pleinement au processus dès le départ.

L'Équipe spéciale examinera par ailleurs la façon dont l'UNESCO pourrait renforcer sa participation à un certain nombre des nouveaux Bilans communs de pays/Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (BCP/PNUAD). Notre action en la matière sera déterminante pour l'intégration de l'Organisation dans la mise en œuvre des projets pilotes.

Enfin, l'Équipe spéciale devra se pencher sur ce qu'implique le nouveau cadre de décentralisation du Secteur de l'éducation pour la politique globale de décentralisation de l'UNESCO. Ce cadre vise à renforcer la mise en œuvre sur le terrain, à mettre sur pied un programme en matière d'éducation davantage axé sur les résultats et à assurer une plus grande cohérence interne entre le Secteur de l'éducation, les instituts et les bureaux hors Siège de l'UNESCO. À tous ces égards, le cadre est tout à fait conforme aux recommandations du Groupe de haut niveau. Il apporte une contribution importante à notre stratégie de décentralisation et peut livrer de précieux enseignements pour l'activité d'autres secteurs.

Chers collègues,

Les incidences de la réforme du système des Nations Unies devront également être prises en compte dans les documents 34 C/4 et 34 C/5. Je sais que la rédaction du C/4 et du C/5 est une lourde tâche, mais elle nous offre aussi une excellente occasion de définir la mission spécifique de l'UNESCO dans le nouveau contexte multilatéral et d'arrêter les stratégies par lesquelles nous l'accomplirons.

Deux notes bleues contenant des instructions pour l'élaboration des documents 34 C/4 et 34 C/5 ont été diffusées. Elles fixent un calendrier complexe et des délais très serrés. Afin d'être prête pour la prochaine session du Conseil exécutif, la version finale des deux projets de documents devra être soumise à CLD d'ici au 15 février 2007 au plus tard. C'est-à-dire que l'essentiel de notre travail doit se faire maintenant, à la fin de l'année.

Cette charge de travail déjà lourde a encore été accrue par la nécessité d'élaborer quatre scénarios budgétaires pour le nouveau C/5. J'avais initialement préparé trois scénarios. Ils ont été soumis au Conseil exécutif en octobre, dans l'espoir qu'une nette préférence s'exprimerait pour l'option que nous privilégions, celle d'une croissance réelle. Comme vous le savez, j'ai vigoureusement défendu devant le Conseil l'idée que le seul budget réaliste pour mettre en œuvre nos grandes priorités était un budget de croissance réelle, c'est-à-dire celui de 658,3 millions de dollars des États-Unis.

Le Conseil ne s'est toutefois pas prononcé clairement sur ce point. Beaucoup de délégations se sont déclarées favorables aux options croissance réelle zéro (648,3 millions de dollars) ou croissance réelle, avec un plus large soutien pour la première de ces deux propositions. Quelques pays ont manifesté une préférence pour l'option croissance nominale zéro ajustée (c'est-à-dire 610 millions de dollars plus 13,4 millions pour rembourser l'emprunt au titre du Plan Belmont). Certains pays, toutefois, dont les principaux donateurs, ont dit qu'ils ne pouvaient pas se prononcer avant de savoir plus précisément quel genre de propositions de programme seraient faites dans le projet de 34 C/5. Et le Conseil a même ajouté une quatrième option : celle d'un budget à croissance nominale zéro (610 millions de dollars).

À la lumière de ces discussions, j'ai décidé de choisir pour scénario de base la croissance réelle zéro. Je n'ai pas perdu l'espoir d'obtenir un budget à croissance réelle, mais je pense qu'étant donné la réaction du Conseil, il serait irréaliste de continuer de le présenter comme option de base. En effet, nous aurons déjà beaucoup à faire pour convaincre le Conseil qu'une croissance réelle zéro est le minimum absolu requis pour que nous puissions nous acquitter de notre mission. Nous devons faire en sorte que le Conseil ne doute plus un seul instant qu'un

nouvel exercice biennal avec un scénario de croissance nominale zéro se traduirait par des coupes drastiques dans le programme et dans les dépenses de personnel et nuirait sérieusement à notre capacité de servir les États membres. D'ailleurs, le rapport du Groupe de haut niveau signale que le moment est sans doute venu de reconsidérer le gel imposé de longue date au budget des institutions spécialisées.

Il appartient donc à tous les services de développer des arguments convaincants en faveur de l'option croissance réelle zéro, par opposition à d'autres scénarios nettement moins favorables. La décision du Conseil exige que nous définissions de façon beaucoup plus précise et claire les domaines où nous avons une réelle valeur ajoutée à apporter. Nous devons poursuivre notre planification stratégique en gardant à l'esprit cet objectif. Il nous faut donner une définition claire et probante des compétences fondamentales et des avantages comparatifs de l'UNESCO.

Le passé a montré que de tels efforts peuvent véritablement porter leurs fruits. Les réformes que j'ai entreprises à l'UNESCO au début de mon premier mandat ont ouvert la voie au retour des États-Unis et, par là, à une légère augmentation du budget en termes réels dans le 32 C/5 - et une hausse de 66 millions de dollars par rapport au budget précédent, soit une croissance nominale de 12 %. Si nous n'avions pas procédé à ces réformes et réussi à ramener les États-Unis au sein de l'Organisation, nous aurions continué à subir, pendant toute la période couverte par le 32 C/5 et le 33 C/5, les effets d'un budget à croissance nominale zéro, c'est-à-dire d'un montant de 544 millions de dollars des États-Unis, effets qui auraient été catastrophiques pour la structure du Secrétariat et notre travail. Nous sommes aujourd'hui confrontés à un défi analogue. Pour obtenir le budget dont nous avons besoin, il nous faut une fois encore montrer que nous sommes prêts à nous adapter et à procéder à des réformes.

De tels efforts revêtent une importance particulière à l'heure où nous rédigeons le nouveau C/4. Le 34 C/4 présentera la vision de l'UNESCO pour les six prochaines années. Cette vision devra nous guider tout au long du processus de réforme du système des Nations Unies, et aussi nous inspirer et nous mobiliser pendant la phase vitale de réalisation des objectifs internationaux de développement, en particulier les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et les six objectifs de l'EPT. Nous ne devons jamais perdre de vue que parvenir à un développement durable constitue l'un des objectifs primordiaux de toutes les activités de l'UNESCO.

Pour cibler clairement notre stratégie, nous devons nous livrer à une réflexion critique sur le travail de chacun de nos cinq Secteurs. Comme je l'ai déjà indiqué, la réforme récente du Secteur de l'éducation place déjà l'Organisation en position beaucoup plus forte pour agir efficacement dans le domaine prioritaire de l'EPT. De plus, l'élaboration du Plan d'action global pour l'éducation pour tous a contribué à la réaffirmation du leadership international de l'UNESCO dans le domaine de l'éducation et illustre bien la réponse concrète que donne l'Organisation à l'invitation qui a été faite aux institutions du système des Nations Unies de travailler de manière concertée et plus cohérente.

Conformément à la résolution adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 33^e session, il a été créé un comité d'examen chargé d'élaborer un cadre prospectif pour les programmes scientifiques, qui est composé d'experts extérieurs et de hauts fonctionnaires de l'UNESCO. À une époque où l'importance de la science pour le développement est de plus en plus largement reconnue et où, en même temps, les besoins mondiaux dans ce domaine

évoluent rapidement, il est important que l'Organisation entreprenne un tel examen critique.

Les recommandations du comité seront pleinement prises en compte lors de l'élaboration des nouveaux documents C/4 et C/5. Il me faudra peut-être aussi examiner l'incidence de ces recommandations programmatiques sur la structure des deux secteurs concernés. À ce stade, toutefois, je ne pense pas que de profonds changements soient nécessaires.

Pour le Secteur de la culture également, c'est le temps des défis et des opportunités. Ce secteur a devant lui une tâche immense qui est d'assurer la mise en œuvre intégrée des sept instruments normatifs constituant ensemble le cadre mondial de la protection et de la promotion de la riche diversité culturelle de l'humanité. Cette tâche est d'autant plus urgente que la Convention de 2003 est désormais entrée en vigueur et qu'il devrait en être de même pour la Convention de 2005 au printemps prochain.

Cependant, la rapidité avec laquelle ces deux conventions ont été ratifiées met aussi en lumière l'importance accrue que les gouvernements accordent désormais à la culture dans tous les domaines du développement. Étant la seule institution des Nations Unies ayant un mandat en matière de culture, l'UNESCO peut s'attendre à de plus en plus sollicitée par ses États membres pour leur fournir des conseils, des orientations et un appui dans la formulation de leurs politiques.

Le Secteur de la communication et de l'information a de même une importante tâche à accomplir pour assurer le suivi des deux phases du Sommet mondial sur la société de l'information. CI devra s'attacher avant tout à coordonner efficacement les six grandes orientations du SMSI (sur un total de onze) pour lesquelles l'UNESCO a été désignée comme organisation chef de file.

Le 34 C/4 doit offrir une vision forte et nette de ce que sera notre action dans tous ces domaines, vision qui devra être renforcée par l'énoncé dans le 34 C/5 d'un ensemble d'activités de programme claires et concrètes.

Je sais que c'est là une lourde tâche. Mais nous devons l'assumer ensemble, car notre travail est d'une importance extrême. En outre, je suis persuadé qu'à terme les efforts que nous faisons aujourd'hui seront récompensés. Comme je l'ai dit, une chance exceptionnelle nous est offerte de réaffirmer la pertinence que conserve la mission de l'UNESCO et la valeur ajoutée que nous apportons au système des Nations Unies dans tous nos domaines de compétence.

Pour vous remercier du dévouement avec lequel vous vous consacrez à cette tâche et de votre travail intensif pendant l'année écoulée, j'ai décidé de vous accorder deux jours de congé supplémentaires. Il importe toutefois, afin de respecter les délais fixés pour la production du C/4 et du C/5, que la continuité du service soit assurée pendant toute la période des fêtes. Ces deux jours de congé supplémentaires pourront donc être pris à des dates flexibles, entre le 20 décembre 2006 et le 5 janvier 2007. Après un voyage d'une semaine au Yémen et aux Émirats Arabes Unis, je reviendrai moi-même au bureau le 28 décembre pour travailler avec le personnel durant toute la période du Nouvel An à l'élaboration du C/4 et au C/5.

Je suis à présent prêt à répondre à vos questions.

[Première session de questions-réponses]

Chers collègues,

J'en viens maintenant à la deuxième partie de mon intervention. Comme je vous le disais tout à l'heure, vous avez été nombreux à m'adresser des courriers sur les questions de personnel et d'administration de notre Organisation. Certains courriers posent des questions d'ordre général, d'autres sont beaucoup plus précis et spécifiques. Je me concentrerai aujourd'hui sur les questions d'intérêt général.

Je tiens à vous répéter, comme je l'ai fait au cours de mes interventions précédentes, combien le personnel de cette Organisation est l'une de ses plus grandes richesses, et que rien ne peut être accompli sans son dévouement, sa compétence, son professionnalisme, son expertise spécialisée (sectoral expertise, en anglais).

À l'heure où la réforme du système des Nations Unies appelle à une plus grande clarté et coordination des mandats et de la valeur ajoutée de ses différentes composantes, il est plus que jamais nécessaire de démontrer de manière claire et incontestée l'excellence de la contribution que nous pouvons et savons apporter dans nos différents domaines de compétence. L'investissement dans les ressources humaines est un élément essentiel pour notre réussite.

L'un des sujets sur lesquels vous exprimez des attentes et des améliorations est la question générale de l'évolution de carrière : promotion, y compris de fin de carrière, reclassification, mobilité.

Je comprends, en particulier de la part de ceux qui ont fourni depuis plusieurs années des efforts particulièrement soutenus dans leur travail, de telles attentes. J'estime pour ma part que l'évolution de carrière est le pilier majeur de toute politique du personnel, et j'y attache donc une importance centrale.

Certaines questions m'ont également été posées concernant le développement de carrière spécifique des jeunes cadres. Je dois dire à ce propos qu'une fois les jeunes cadres intégrés dans notre Organisation, ils bénéficient du même schéma de développement de carrière que les autres membres du personnel. Bien entendu, les premières années sont souvent des années de formation, et leur mobilité, aussi bien au Siège qu'hors Siège, ne peut qu'enrichir leur expérience. Tout doit être fait pour leur permettre, au bout de quelques années, de s'autonomiser et de progresser dans notre Organisation.

À l'heure actuelle, il existe deux moyens de promotion : le reclassement ou la nomination à un poste de grade supérieur. C'est dans ce contexte que j'ai créé dans notre budget une réserve pour reclassification d'un montant de 1,5 million de dollars, qui vise à couvrir, à chaque nouveau biennium, les coûts d'un certain nombre de reclassifications au Siège et hors Siège. De même, dans le cadre de la nouvelle politique de recrutement, j'ai instauré le principe d'un affichage interne préalable à l'affichage externe pour la majorité des postes, afin précisément d'offrir aux membres du personnel de meilleures possibilités de développement de carrière.

Sachez que depuis le 1^{er} janvier 2005, 12 % d'entre vous, soit 256 personnes sur les 2 050 que compte notre Organisation, ont été promues à une classe supérieure. Ce pourcentage moyen de 6 % par an me semble tout à fait

satisfaisant, conforme à celui relevé aux Nations Unies ; 167 de ces promotions ont été accordées à du personnel au Siège, et 89 à du personnel sur le terrain ; 109 au total concernent la catégorie des services généraux, parmi lesquels 12 personnes, soit plus de 10 %, ont été promues à la classe professionnelle.

Certes, certains estiment sans doute que leurs performances méritent reconnaissance, et que le système actuellement en place ne leur a pas permis cette reconnaissance. Je pense en particulier aux personnes qui plafonnent au dernier échelon de leur grade.

Je ne peux néanmoins que me conformer au système de poste en vigueur dans l'ensemble du système. Celui-ci prévoit, je le rappelle, outre le maintien du pouvoir d'achat à un niveau constant grâce à des ajustements liés au coût de la vie, un système d'échelons accordés annuellement dans le cas de prestations générales satisfaisantes. La grande majorité d'entre vous en bénéficient. Tout en comprenant la frustration de ceux et celles qui arrivent au sommet de leurs échelons, je n'ai pas de solution miracle à leur proposer.

Je dirai que le développement de carrière ne peut sans doute se traduire pour tous en termes de promotions successives. La mobilité horizontale, que certains ont évoquée dans leur courriers, me semble également une bonne occasion d'élargir son horizon et sa satisfaction professionnels. La nouvelle expérience acquise peut certainement renforcer les possibilités de promotion. Et je ne peux que l'encourager vivement.

La reclassification, je le rappelle également, ne s'applique que dans les cas d'une modification substantielle des attributions d'un poste, accompagnée d'un accroissement important de responsabilités. Elle ne peut être utilisée comme un outil de promotion à titre personnel.

Il reste sans doute un vide dans notre système, qui puisse reconnaître le mérite sans mettre en cause le système de postes en vigueur. Il faut noter à cet égard que la promotion au mérite n'existe que dans très peu d'agences au sein du système des Nations Unies.

Cela est d'autant plus nécessaire que nous sommes appelés à harmoniser l'ensemble de nos modalités administratives et en matière de ressources humaines avec celles du système des Nations Unies, et à établir des politiques communes. Il est important dans ce contexte que l'UNESCO s'aligne avec les pratiques du système, ce qui ne l'empêche pas de proposer, le cas échéant, des politiques novatrices.

Une politique de promotion basée sur le mérite et les résultats accomplis me semble faire partie de ces propositions novatrices que nous pouvons avancer. Ce type de promotion devra cependant être accordé exclusivement sur des critères de performance, et non sur l'ancienneté, qui ne constitue pas en soi un critère d'excellence.

Je m'étais, l'an dernier, en m'adressant à vous, engagé à mettre en place un système qui puisse répondre efficacement à ce critère d'excellence. Je reste déterminé à le mettre en place. Le Bureau des ressources humaines y a travaillé. Il est actuellement soumis à l'examen de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) et devra être discuté par le Collège des ADG. Il devra également être discuté dans le contexte plus large des propositions de jumelages de grades actuellement soumises à l'examen de la

CFPI, qui vise, entre autres, à favoriser une plus grande mobilité dans des bandes de salaire élargies.

L'objectif du système de promotion au mérite sera de renforcer la culture des résultats atteints, de l'excellence et du travail d'équipe. Il devra nécessairement ne s'appliquer qu'à un nombre très restreint de personnes afin de conserver son caractère exceptionnel. Il devra aussi être attribué sur la base de critères justes et transparents.

Quant à la promotion de fin de carrière, je n'envisage pas de la réintroduire, car je n'en vois toujours pas la validité du point de vue des politiques du personnel que je souhaite promouvoir. Elle n'existe d'ailleurs pas dans le système des Nations Unies. Bien entendu, la promotion au mérite pourrait parfaitement être applicable à certaines personnes sur le point de prendre leur retraite.

Je crois en effet que le maître mot pour chacun d'entre nous doit être la poursuite de résultats de qualité. Et qu'une évaluation juste des performances de chaque membre du personnel doit pouvoir permettre à chacun de savoir comment sa performance est appréciée, et comment elle peut éventuellement être améliorée.

C'est l'objectif du nouveau système d'évaluation des performances mis en place depuis deux ans. Une évaluation de cette première phase de mise en œuvre est actuellement réalisée, dont les résultats seront discutés par le Collège des ADG dans un proche avenir. C'est à partir d'un tel système que nous pourrons bâtir les bases objectives d'une promotion sur le mérite.

À noter que les accords de performance mis en place pour l'équipe de direction (ADG, Directeurs au Siège et hors Siège) sont également quasiment en place. Ils permettront une évaluation des résultats atteints. Une mise en œuvre pilote sera lancée dès 2007.

La formation est également très importante pour parfaire et mettre à jour les compétences du personnel dans des domaines variés, qui peuvent aussi concourir à une progression de carrière. Je vous rappelle à cet égard que 6 millions de dollars sont réservés dans notre budget pour la formation, soit 1 % de notre budget.

Il en va de même de la rotation, qui a fait l'objet d'un certain nombre de vos courriers.

J'ai insisté à maintes reprises sur l'intérêt de la rotation dans le parcours de chaque fonctionnaire professionnel, qui doit absolument avoir fait l'expérience concrète des réalités du terrain. J'ai également intégré la rotation dans les paramètres nécessaires à une progression de carrière. Je note cependant que d'autres organisations ont une politique beaucoup plus directive que la nôtre.

Vous vous souviendrez qu'une nouvelle politique de rotation a été lancée en 2003, applicable à la plupart des professionnels au Siège et hors Siège. Au cours des années 2005-2006, 70 personnes ont changé d'affectation.

J'estime cependant que le système de rotation mis en place n'est pas pleinement satisfaisant, et devra être révisité.

En effet, certains d'entre vous, en particulier les jeunes professionnels, souhaitent vivement être affectés hors Siège, et ne trouvent pas toujours de postes correspondant à leurs aspirations et à leur profil. Certains postes clés, qui

requièrent expérience et spécialisation, ne trouvent pas non plus de professionnels désireux de les pourvoir. Bref, nous avons beaucoup de mal à réconcilier l'offre et la demande, alors même que la qualité de notre présence sur le terrain devient cruciale pour notre crédibilité dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies. J'ai donc demandé que cette politique soit revue, en particulier ses modalités de mise en œuvre, afin de permettre à notre Organisation d'être dotée des compétences adéquates là où elles sont requises.

Pour ce qui concerne les situations post-catastrophe naturelle ou post-conflit, un « roster » de quelque 25 professionnels ayant manifesté leur disponibilité pour un déploiement immédiat sur des courtes périodes a été établi par HRM. Ces personnes ont suivi un cours de formation ciblé pour ce type de situations spécifiques et sont prêtes, à tout moment, à être déployées là où les besoins se feront sentir. C'est un excellent exemple de cette culture de mobilité que je souhaite voir développer dans notre Organisation.

Des questions m'ont également été posées concernant les contrats, en particulier dans les bureaux hors Siège. Je rappelle à cet égard que dès 2002 de nouveaux contrats ont été introduits pour le personnel local recruté hors Siège, et quelque 137 contrats ont été reconvertis en contrats de service au cours des années 2002-2003, afin de tendre à une harmonisation des conditions d'emploi du personnel hors Siège. D'ores et déjà, la grande majorité du personnel recruté localement bénéficie d'une couverture sociale et médicale ainsi que de congés annuels.

De même, un examen de l'ensemble des contrats appliqués au sein de notre Organisation est actuellement en cours afin de les harmoniser avec celui appliqué au sein du système des Nations Unies, qui devrait aboutir à trois types de contrats : temporaire, à durée déterminée, et à durée indéterminée. La situation de nombre de contrats en cours, en particulier celle des surnuméraires de longue durée, ainsi que l'emploi, parfois abusif, de consultants, seront analysés dans ce contexte.

Un autre développement important dont je souhaite vous informer est mon intention de mettre en place une Unité de la déontologie (Unit of Ethics) au sein du Secrétariat, à l'instar de l'initiative prise par le Secrétaire général de l'ONU, en vue de promouvoir les comportements déontologiques au sein de l'Organisation. Cette unité, placée sous mon autorité directe, serait chargée de promouvoir un code de conduite au sein du Secrétariat, élaboré sur la base des normes de conduite approuvées par la Commission de la fonction publique internationale. Ces normes seront bientôt distribuées, sous forme de brochure, à tout le personnel.

Cette Unité de la déontologie sera également chargée de gérer, dans le cadre de procédures établies très précisément, une ligne d'information directe permettant aux fonctionnaires et autres parties prenantes de signaler des comportements considérés inadaptés, de protéger les personnes sources, d'administrer un programme de transparence financière pour le personnel de rang supérieur ou celui placé à des fonctions sensibles (comme les achats), et développement de normes et de formation en matière de déontologie, en collaboration avec le Bureau des ressources humaines.

Je voudrais à cet égard vous inviter à veiller à maintenir à l'intérieur du Secrétariat des relations de travail fondées sur les valeurs de tolérance et de respect qui sont inscrites au cœur de notre mandat et qui sont au rang de nos priorités de programme. Pour être tout à fait précis, je souhaite qu'il soit mis un

terme à certaines rumeurs et campagnes de déstabilisation tout à fait indignes de nous et qui nuisent gravement - au-delà des personnes qu'elles cherchent à atteindre - à notre image et plus encore à notre réputation. Je suis moi-même souvent l'objet de telles rumeurs, en particulier concernant des soi-disant graves problèmes de santé dont je serais atteint. Pourtant, je puis vous assurer que je jouis d'une excellente santé, sans doute grâce à une pratique sportive régulière.

De même, je ne tolérerai aucun comportement discriminatoire, en particulier à l'égard de collègues atteints du VIH et du sida. Je tiens à cet égard à vous rappeler que des sessions de formation sont organisées pour tous les collègues afin de mieux connaître la maladie et ses conséquences. Je vous invite tous à y participer.

Chers collègues,

D'autres questions concernent l'obligation redditionnelle. Comme je vous l'avais annoncé l'an dernier, des tableaux précis de délégation d'autorité et d'obligation redditionnelle sont désormais en place. Les éventuelles préoccupations de membres du personnel concernant leur mise en œuvre adéquate par tel ou tel personnel d'encadrement peuvent être portées à la connaissance du Comité de délégation de pouvoirs et d'obligations redditionnelles, présidé par le DDG. Les manquements avérés à la bonne application de ces tableaux seront sanctionnés comme il se doit.

Je tiens par ailleurs à souligner que le Service d'évaluation et d'audit (IOS) assure régulièrement le suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits effectués au Siège et hors Siège. Il est à noter que le taux de mise en œuvre de ces recommandations, même s'il n'est pas encore totalement satisfaisant, est plus élevé dans les bureaux hors Siège qu'au Siège.

Notre environnement de travail a également fait l'objet de plusieurs questions, notamment économie et recyclage du papier, économies d'électricité, respect de l'interdiction de fumer dans les bureaux, café issu du commerce équitable à la cafétéria, utilisation de la téléconférence, etc.

Ce sont toutes des suggestions excellentes et tout à fait fondées dans une Organisation qui prône l'écologie et les comportements responsables en termes de santé et d'environnement. Aussi, sans entrer dans les détails aujourd'hui, je veux vous assurer que je veillerai personnellement à ce que ces suggestions soient étudiées attentivement et mises en œuvre dans la mesure du possible et dans les meilleurs délais.

Enfin, je souhaite me féliciter des nouveaux développements concernant la mise en œuvre de l'Accord de Siège avec les autorités françaises, dont vous avez été informés par le Bureau des ressources humaines. Désormais, les conjoints et enfants des membres du personnel international de l'UNESCO sont autorisés à travailler en France, de même que le personnel international est autorisé à rester en France au-delà de l'âge de la retraite. Je suis certain que ces nouvelles dispositions faciliteront les conditions de séjour de nombre d'entre vous. Il nous faut désormais poursuivre nos efforts afin que ces mêmes conditions soient accordées dans tous les lieux d'affectation, ce qui ne manquera pas, je l'espère, de faciliter la rotation.

Chers collègues,

Avant de vous céder de nouveau la parole pour un deuxième échange de questions-réponses, je souhaite citer un extrait de l'un des courriers que j'ai reçu, qui traduit bien l'esprit qui anime nombre d'entre vous, et que je partage : « Je vous demande d'agir avec courage et détermination afin que nous léguions aux générations futures une Organisation où les valeurs de compétence, d'honnêteté, de loyauté auront recouvré tout leur sens ».

Nous devons en effet démontrer dans les faits que l'UNESCO peut contribuer de manière radicale à la paix et au développement. Il nous faut dans ce contexte faire preuve d'énergie, d'optimisme et de détermination, et, malgré certains moments difficiles pour tous, éviter de se laisser enfermer dans le cercle vicieux du découragement et du pessimisme, qui ne pourra mener qu'à des scénarios pires encore.

Je suis convaincu que nous sommes sur le bon chemin, et que les réformes entreprises il y a maintenant plusieurs années, que j'ai poursuivies avec détermination, si elles n'ont pas toujours donné de résultats tangibles dans votre quotidien, constituent les bases solides pour le fonctionnement d'un Secrétariat compétent et loyal.

[Session de questions-réponses]

Chers collègues,

J'ai évoqué tout à l'heure les travaux de rénovation, dont certains sont à présent achevés. J'ai pensé que vous seriez heureux d'être informés un peu plus précisément des travaux entrepris et du calendrier de leur achèvement. C'est pourquoi je demande à présent à M. Amine Khene, ADG/ADM et à Mme Blanco-Borra, sa collaboratrice, de vous présenter rapidement les travaux de rénovation de notre Siège.

[Présentation du Plan Belmont]

Chers collègues,

Alors qu'il est maintenant temps pour moi de conclure cette matinée d'échanges, je mesure combien il était important de se voir et de se parler.

Les fêtes de fins d'année sont souvent vécues comme des moments privilégiés de réflexion, de bilan, de retour sur soi. Je voulais, en préparant cette rencontre, qu'elles soient aussi et d'abord placées sous le signe du partage, de l'écoute, du dialogue.

Je le sais, j'ai beaucoup parlé de réforme, de refondation, d'adaptation. Je ne crains pas d'utiliser ces mots, car ils sont notre chance, notre ligne d'avenir.

Si nous transformons l'essai, nous gagnerons en visibilité, en légitimité et en reconnaissance. C'est une bataille qui mérite d'être menée, car l'UNESCO est une organisation unique, avec un mandat exceptionnel. Je veux mener cette aventure passionnante avec vous.

Qu'il s'agisse du système des Nations Unies, de la décentralisation, du prochain C/4 et C/5 ou du bâtiment de l'UNESCO, cette aventure se jouera à plusieurs niveaux, selon des échelles variées : le temps long de nos vies et de notre histoire commune, le temps plus court de nos responsabilités et de nos décisions.

En vérité, je n'ai aucune inquiétude sur notre capacité à relever ces défis. Nous réussirons ensemble à transformer l'essai, car je sais que le personnel de l'UNESCO, comme au rugby, est un pack solide et solidaire. Mais plus que tout, et c'est là le secret de la réussite, il nous faudra jouer le jeu avec conviction, détermination et enthousiasme.

C'était là l'objectif et l'espoir de cette rencontre. À vous voir si nombreux, si mobilisés, je sais que notre chance, c'est vous.

Encore une fois, je tiens à vous remercier très sincèrement pour tout ce que vous faites, chaque jour, pour cette Organisation. Notre métier de fonctionnaire international est un noble et beau métier, que beaucoup de gens nous envient. Faisons rayonner cette réputation, faisons vivre cette ambition qui nous réunit.

À toutes et tous, ainsi qu'à vos proches et familles, j'adresse donc mes vœux les plus sincères et vous invite maintenant à nous retrouver tous ensemble autour de ce repas de fin d'année que je souhaite amical et fraternel.

Merci à tous.