



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

**Discours de M. Koïchiro Matsuura, Directeur général de l'UNESCO,
à l'occasion de sa rencontre avec le personnel**

UNESCO, le 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.

A 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 Etats 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.

A 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.

Dear Colleagues,

Many among you have raised questions about the current process of UN reform, and its implications for UNESCO. Let me state at the outset that this process certainly poses a challenge for our Organization. We will all need to make adjustments if we are to prosper in the new environment. Yet I also believe that UN reform constitutes an opportunity for UNESCO. With our intellectual mandate and knowledge-based competencies, I am confident that our Organization will play an increasingly important role within the reforming UN system.

The current process of UN reform has been ongoing for several years, and still has far to go. It was initiated by the UN Secretary-General, Kofi Annan, in response to the serious doubts expressed about the effectiveness and efficiency of the UN system, in particular in light of the criticism of the Oil-for-Food Programme. Last September's World Summit gave further impetus to the drive for UN reform. Heads of State both reaffirmed the importance of the UN's multilateralist mission, and pledged their commitment to strengthening the system so that it could respond more effectively to present-day needs, especially those of developing countries.

Initially, the reform process focused primarily on UN action in the areas of security and human rights. Reform of the Security Council is still under discussion, but the past year has seen the successful establishment of a new Peacebuilding

Commission and the replacement of the Commission on Human Rights with a new Human Rights Council.

Following the 2005 World Summit, however, focus has shifted more to the issue of system-wide coherence. There continues to be considerable fragmentation, duplication and even conflict within the UN. In some developing countries there are over 20 agencies at work, and in many at least 10. This places a heavy burden on countries that are already under-resourced. It also undermines the very real benefits that the UN family can bring when it works together in a coherent manner.

In an effort to address this problem, the UN Secretary-General established in February of this year a High-Level Panel on UN System-wide Coherence. The Panel was charged with developing proposals on how to strengthen the coherence and effectiveness of UN action in three key areas: development, humanitarian assistance and the environment. UNESCO has a direct stake in the areas of development and the environment.

Following ten months of extensive consultation, the Panel published its recommendations last month. The final report, entitled "Delivering as One", provides very detailed recommendations for the area of development. Several issues regarding the environment, however, remain unresolved. Given UNESCO's active engagement in this field, we must make sure that we are fully involved in future discussions.

I wish to highlight that UNESCO engaged closely with the Panel as it formulated its recommendations, especially in discussions on development. I myself spoke directly with Panel members on certain key issues, and UNESCO senior staff participated actively in the consultations arranged by the Panel. Many Member States also supported us in conveying our views.

In the process I set up a special Working Group on UN reform, led by the Director of ODG, Liz Longworth. Within input from the Working Group, I produced two papers to clarify UNESCO's strategic position. This position was developed in close dialogue with other specialized agencies.

Through this proactive engagement, UNESCO was able to influence the Panel's thinking in certain core areas, and in particular with regard to the importance of

maintaining a close linkage between normative work and operational activities. This has emerged as a major recommendation of the final report.

Dear Colleagues,

The High-Level Panel's report delivers a strong statement on the indispensable role of the UN system in driving forward human development. This is something that we must bear in mind when we approach its recommendations. They provide the basis for a reinvigorated UN within which all agencies – UNESCO included – can play to their full advantage.

It is towards this end that the report proposes the establishment of what it calls "One UN" at country level. In so far as this concept expresses the need for more coherent and unified action, it is something that UNESCO both welcomes and endorses. As I have said, the current situation of fragmentation and overlap is unacceptable. However, I also believe that in putting "One UN" into practice, we will need to be flexible. UNESCO, for its part, must be very strategic in its response.

It is therefore extremely important that the Report's recommendations are understood and internalized by staff. UN reform cannot remain an issue solely for senior management. The Secretariat as a whole needs to work together to position the Organization within the "One UN" framework.

I therefore strongly encourage staff members to read the report and our two position papers, all of which are on the intranet. I am also asking ADGs to create opportunities for staff to discuss the report's implications for different sectoral activities. A "60 minutes to convince" meeting will be held on 23 January to enable views to be exchanged across the House. The Working Group on UN reform, which met for the third time last week, is also drafting an action plan that will lay down the strategic framework for UNESCO's response to UN reform.

It is likewise important that we share this response with Member States. UN reform has been placed as an item for discussion at the April session of the Executive Board. Prior to this, in February, I will hold an Information Meeting for all Permanent Delegates.

A key consideration for UNESCO is ensuring that our sectoral expertise is fully taken into account within the new “One UN” framework at country level. UNESCO’s added value within the UN system lies in its five areas of sectoral competence. So far, we have been largely successful in mobilizing this specialized knowledge to perform our global and normative role. The challenge before us, is how to employ our sectoral expertise more effectively in the field.

Recognizing that UNESCO would need to strengthen its field presence, I introduced at the beginning of my first mandate a new policy of decentralization aimed at reinforcing – within the context of available resources – UNESCO’s country-level action. In its first phase, this policy focused on rationalizing the structure of our field network, and decentralizing more human resources and programme budget. The task now is to adapt our field capacity to the requirements of “One UN” country activities.

Our success here will in large part depend on the concrete modalities that are chosen to implement the “One UN” at country level. Seven pilot countries have been chosen to work out practical scenarios for realizing the five aspects of the “One UN” concept – that is: one leader, one team, one programme, one budget and, where appropriate, one office. The countries involved are Albania, Cape Verde, Mozambique, Pakistan, Tanzania, Uruguay and Vietnam.

It is important that the models adopted through these pilots draw on the full range of sectoral knowledge and resources available across the UN system. This sectoral expertise not only represents UNESCO’s added value at country level. It constitutes the comparative advantage of the UN system as a whole. The High-Level Panel explicitly recognizes that the UN’s strength – in comparison with the Bretton Woods Institutions – lies in the accumulated expertise carried by its specialized agencies. This must be recognized as we work to clarify specific aspects of the “One UN” model – such as the Resident Coordinator system, the question of access to line ministries, and the issue of establishing an oversight mechanism for “One UN” actions.

Flexibility in structural terms is very important. However, the extent to which UNESCO’s sectoral expertise is included in “One UN” processes will also depend on our ability to advocate, to demonstrate our added value, and to engage proactively in UN country teams.

We have already earmarked 1% of our programming resources to enhance our input into country-level exercises, and next year we will be putting forward two candidates for the Resident Coordinator system. But it is clear that much more still needs to be done if UNESCO is to be an effective actor within “One UN” activities in the field.

In order to respond to these issues, I have decided to reactivate the Task Force on Decentralization. This is in advance of the scheduled date for reviewing our decentralization policy, which as you may remember was planned for the 2008-2009 biennium. The Task Force is led by the Deputy Director-General, Marcio Barbosa, and includes over 15 heads of Field Offices. It held the first of a new series of meetings last week, back-to-back with the third meeting of the Working Group on UN Reform.

The Task Force’s immediate role is to address how UNESCO can engage in the 7 “One UN” country pilots. This piloting scheme will move forward quickly: by 2009 there will be 20 pilot countries; by 2010 there will be 40; and by 2012 all countries should be covered. It is therefore very important that UNESCO is fully involved from the start.

The Task Force will also look at how to enhance UNESCO’s participation in a selected number of the new Common Country Assessment / UN Development Assistance Frameworks (CCA/UNDAFs). Our work here will be central to UNESCO’s integration in the roll-out of the “One UN” pilots.

A final issue to be addressed by the Task Force is the implications of the newly established Education Sector decentralization framework for UNESCO’s overall decentralization policy. This framework aims to strengthen delivery in the field, to build a more results-oriented education programme, and to achieve greater internal coherence among UNESCO’s Education Sector, Institutes and Field Offices. In all these respects the framework is very well aligned with the recommendations of the High-Level Panel. It provides important input to our decentralization strategy, and may carry valuable lessons for the work of other sectors.

Dear Colleagues,

The implications of UN reform will also need to be taken into account in the 34 C/4 and the 34 C/5. I know that drafting a C/4 and C/5 constitutes a heavy task. However, it also provides us with a very important opportunity to define UNESCO's unique mission within the new multilateral context, and to lay down the strategies by which we will achieve it.

Instructions for the preparation of the 34 C/4 and C/5 have been given through two blue notes. They outline an intricate agenda and a very tight time frame. In order to be ready for the next Executive Board, final drafts of both documents will need to be submitted to CLD by 15 February 2007 at the latest. This means that the bulk of our work falls now, at the end of the year.

This already heavy workload has been further increased by the need to develop four budget scenarios for the new C/5. Initially, I had prepared three scenarios. These were submitted to the Executive Board in October, in the hope that a clear preference would be expressed for our preferred option of real growth. As you know, I advocated strongly before the Board that the only realistic budget for delivering on our core priorities was one of real growth – that is, 658.3 million US dollars.

However, the Board did not pronounce a clear opinion. Many delegations favoured the proposals for zero real growth (648.3 million dollars) or real growth, showing particular support for the former. A few countries expressed their preference for adjusted zero-nominal growth (that is 610 million dollars plus 13.4 million dollars for the repayment of the Belmont Plan loan). However, some countries, including the major donors, argued that they could not express their opinion until they had a clearer idea of the type of programme proposals that would be made in the draft 34 C/5. And the Board even added a fourth option: that of zero nominal growth (610 million dollars).

In light of these discussions, I have decided to opt for zero-real growth as the core scenario. While I have not abandoned the hope of achieving real growth, I believe that given the Board's response it would be unrealistic to maintain this as our core option. Indeed, we will need to work very hard to convince the Board that zero-real growth is the very lowest basis upon which we can achieve our mission. We must leave no doubt in the Board's mind that yet another biennium of zero-nominal

growth would necessitate drastic programme cuts and personnel cost cuts and seriously damage our ability to serve Member States. In fact, the High-Level Panel's report advises that it may now be time to review this long-term freeze on the budget of specialized agencies.

The responsibility therefore falls on all staff to make a persuasive case for zero real growth, as opposed to other much less favourable scenarios. The Board's decision calls on us to define with much greater focus and clarity where we have real value to add. We must continue our strategic planning with this objective in mind. We need to provide a clear and compelling definition of UNESCO's core competencies and comparative advantages.

The past has shown that such efforts can bring real reward. The reforms I introduced to the Organization at the beginning of my first mandate helped pave the way for the return of the United States, and thereby a budget of some real growth in the 32 C/5 – and a growth of 66 million dollars over the previous budget, that is a nominal growth of 12 per cent. Had we not made these reforms, and brought the United States back into the Organization, then we would have continued to suffer for both the 32 C/5 and the 33 C/5 a budget of zero nominal growth – that is, of 544 million US dollars. This would have had a devastating impact on the structure of the Secretariat and on our work. We face a similar challenge now. To secure the budget we need, we must once again illustrate our readiness to adapt and reform.

Such efforts are of particular importance as we draft the new C/4. The 34 C/4 will provide UNESCO's vision for the next six years. This vision will need to guide us through the process of UN reform, and also inspire and mobilize us during the vital phase for achieving international development goals, in particular the Millennium Development Goals (MDGs) and the six goals of EFA. We must never lose sight of the fact that achieving sustainable development constitutes one of the overarching objectives of all UNESCO's activities.

In order to clarify our strategic focus, we will need to reflect critically on the work of each of our five sectors. As I have already mentioned, the recent Education Sector reform already places the Organization in a much stronger position to deliver in the priority area of EFA. Moreover, the development of the EFA Global Action Plan has helped to reaffirm UNESCO's international leadership in education, and provides a

good example of how UNESCO is putting into action the call for UN agencies to work together in a more coherent manner.

In accordance with the resolution adopted by the 33rd Session of UNESCO's General Conference, a Review Committee has been established to elaborate a forward-looking framework for the sciences programmes. The Committee comprises external experts and senior UNESCO staff. At a time when the importance of science to development is increasingly recognized, and at a time, too, when the world's needs in this area are rapidly evolving, it is important that UNESCO engages in such a critical review.

The Committee's recommendations will be fully taken into account in preparing the new C/4 and C/5. I may also need to examine the implications of these programmatic recommendations for the structure of the two sectors. At this juncture, however, I do not envisage that any profound change will be needed.

The Culture Sector also faces a time of challenge and opportunity. It has the immense task of assuring the integrated implementation of the seven normative instruments, which together constitute a global framework for protecting and promoting the rich cultural diversity of humanity. This task is all the more pressing given that the 2003 Convention has now entered into force, and the 2005 Convention is likely to do so next spring.

However, the rapid ratification of these two Conventions also draws attention to the heightened importance that governments are now giving to culture in all areas of development. As the only UN agency with a mandate in culture, UNESCO looks set to be called on more and more by its Member States to provide policy advice, guidance and support.

The Sector for Communication and Information likewise has a major task before it, in assuring the follow-up to the two phases of the World Summit on the Information Society. CI will need to focus its work in providing effective coordination of the 6 – out of 11 – WSIS Action Lines for which UNESCO is the lead agency.

The 34 C/4 must provide a strong and focused vision of our work in all these fields. And this vision will need to be reinforced with a set of clear and substantive programme activities in the 34 C/5.

I know that this constitutes a heavy task. However, our work is of great importance, and we must assume it together. Moreover, we should be confident that the efforts we make now will be rewarded in the long-term. As I have said, we face a unique chance to reaffirm the abiding relevance of UNESCO's mission, and the value we bring to the UN system in all our fields of competence.

In recognition of your commitment to this task, and to your hard work throughout this past year, I have decided to award two days of additional leave. Given the importance of ensuring a continuity of service throughout the holiday period in order to meet the C/4 and C/5 deadlines, these extra two days can be taken on a flexible basis, any time between 20 December and 5 January. After a week-long visit to Yemen and the United Arab Emirates, I myself will return to the office on the 28th of December to work with staff throughout the New Year period on the C/4 and C/5.

I am now open to receive your 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).

A 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.

A 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 millions 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 évoqué 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, accompagné 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 pourrions bâtir les bases objectives d'une promotion sur le mérite.

A 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 révisé.

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 quelques 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. A 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.

A 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.