

158 EX/INF.5  
PARIS, le 24 novembre 1999  
Anglais/français seulement

Allocution  
de  
M. Koïchiro Matsuura

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

à la 158e session du Conseil exécutif

Paris, 19 novembre 1999

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

C'est en même temps une profonde émotion, une grande fierté et un sentiment d'humilité qui m'animent aujourd'hui, à l'ouverture de cette 158<sup>e</sup> session du Conseil exécutif, qui est aussi notre première rencontre au début du mandat que les Etats membres ont bien voulu me confier. Nous allons parcourir ensemble un long chemin sous la présidence dynamique et souriante de Mme Sonia Mendieta de Badaroux. Animés par le même désir de rendre notre Organisation plus efficiente, plus dynamique et plus harmonieuse, nous trouverons, j'en suis sûr, le moyen d'établir une relation fructueuse de coopération basée sur la confiance et le respect mutuels.

Il est de tradition, lors de la première session du Conseil exécutif suivant la Conférence générale, que le Directeur général salue la présence des membres nouvellement élus. Etant nouveau moi-même, je voudrais d'abord saluer Mme la Présidente, Mmes et MM. les Vice-Présidents ainsi que tous les membres, anciens et nouveaux, et rendre hommage à tous les représentants des Etats membres et membres du Conseil exécutif qui, dans un passé récent ou lointain, ont contribué à forger l'âme de cet organe constitutionnel essentiel.

Madame la Présidente,

Au cours de ces dernières années, et grâce aux efforts des Etats membres et de mon prédécesseur, l'UNESCO a réussi à accroître son autorité morale et éthique et son rôle de référence mondiale dans nombre de domaines. Notre Organisation doit à présent consolider les acquis, les renforcer là où c'est nécessaire. Elle doit surtout s'attacher à ce que les nouvelles orientations qui se sont dessinées au cours de ces dernières années s'inscrivent désormais dans la réalité et l'action quotidienne de chacun de ses Etats membres. Le message délivré par la Conférence générale est clair : il est temps de passer des paroles aux actes. C'est la tâche à laquelle j'entends m'atteler, dans le cadre des résolutions adoptées par la Conférence générale et en bénéficiant de vos conseils. Pour ce faire, il est urgent d'œuvrer sur deux fronts complémentaires : d'une part, concentrer l'action sur les programmes prioritaires - ceux où l'Organisation peut vraiment "faire une différence" ; d'autre part, accroître le dynamisme, l'efficacité et la transparence de son fonctionnement. Telles sont les conditions d'un impact effectif et d'une visibilité forte.

J'entamerai le premier chantier, encore modestement, en vous présentant lors de votre prochaine session de printemps (159<sup>e</sup>) des propositions d'ajustements à apporter au Programme et budget pour 2000-2001. La Conférence générale, sur proposition du Conseil exécutif, m'a demandé d'identifier des économies de l'ordre de 10 millions de dollars en vue de renforcer certains domaines prioritaires. C'est là, je l'ai bien compris, un minimum. L'objectif n'est pas de "faire des économies" pour elles-mêmes, pour satisfaire à la mode de l'austérité, mais de réexaminer nos programmes, pour les concentrer, nos modalités d'action, pour sélectionner les plus efficaces, et la structure de nos effectifs, pour la rendre à la fois plus dynamique et plus équilibrée. Les propositions d'ajustement au 30 C/5 n'auront sans doute pas encore toute l'audace que je souhaiterais, car les réformes drastiques ne se font pas en six mois. Elles indiqueront la direction, et j'espère que vous estimerez que c'est la bonne direction.

La préparation de la Stratégie à moyen terme et du Projet de programme et de budget pour 2002-2003, dont les premières esquisses vous seront présentées à votre 160<sup>e</sup> session (octobre 2000), sera l'occasion d'explorer des hypothèses beaucoup plus radicales pour le

remaniement de nos programmes. Les critères de base qui me guideront dans l'exercice difficile de concentration - difficile, en raison de l'ampleur du mandat de l'UNESCO et de la diversité des attentes que chacun place en elle -, ces critères sont clairs et sans ambiguïté : concentrer les actions sur les domaines où l'UNESCO peut apporter quelque chose d'unique, soit parce qu'elle seule peut y exercer un rôle déterminant, soit parce qu'elle a une "valeur ajoutée" bien spécifique à apporter à l'action d'autres partenaires. Ces critères sont bien sûr plus faciles à énoncer en termes généraux qu'à définir précisément et surtout à appliquer. Je sais que c'est une tâche que s'est fixée l'Equipe spéciale du Conseil exécutif sur l'UNESCO au XXI<sup>e</sup> siècle. Je puis vous assurer que le Secrétariat apportera tout son concours à l'Equipe spéciale, par l'intermédiaire du Directeur exécutif de mon Cabinet, Mme Rivière. Je puis vous assurer également que les processus de consultation, tant externes qu'internes, qui précèdent normalement la préparation des documents C/4 et C/5 seront menés en étroite concertation avec les membres de l'Equipe spéciale.

Quant au second chantier des réformes - celui de la gestion - j'entends m'y attaquer résolument, et sans perdre de temps : il faudra améliorer l'efficacité et la transparence de l'Organisation, réhabiliter la responsabilité personnelle et collective, susciter l'esprit d'équipe et le climat de confiance sans lesquels aucune stratégie, aucun programme, aussi pertinents et concentrés soient-ils, n'ont de chances de réussir ; mais également renforcer la coordination et la coopération entre les trois organes statutaires de l'Organisation : le Secrétariat, le Conseil exécutif et la Conférence générale - un point que j'ai déjà souligné ; et assurer tout à la fois une claire distribution des tâches et une réelle complémentarité avec les autres institutions internationales, au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur.

Les aspects à évaluer et réformer sont nombreux. Il s'agira d'adapter la structure du Secrétariat, le profil et la gestion de son personnel au mandat et au programme de l'Organisation, en y introduisant à la fois dynamisme et flexibilité. L'exercice ne sera pas populaire, ni au sein du Secrétariat, ni dans les Etats membres et leurs délégations permanentes..., toujours soucieux de réformes aussi longtemps qu'elles ne touchent pas de près leurs concitoyens. Je suis pour ma part profondément attaché à l'indépendance de la fonction publique internationale, conformément à l'engagement que j'ai pris en prêtant serment devant la Conférence générale. J'attends de tous, Secrétariat et Etats membres, qu'ils respectent eux aussi cet engagement.

Car nous devons nous rendre à l'évidence : si nous voulons véritablement revitaliser notre Organisation, renouveler ses compétences, réduire son personnel d'encadrement, cela nécessitera à terme des sacrifices ; et sans la solidarité du Conseil exécutif et des Etats membres dans leur ensemble - solidarité politique, morale et même financière - cette ambition, que nous partageons, d'optimiser les ressources de notre Organisation, cette ambition restera lettre morte.

Si je tiens ce langage devant vous, ce n'est pas pour excuser d'avance un échec possible. Non, ce langage de vérité est un gage de la confiance que je place dans le Conseil, dont j'attends beaucoup et à qui je suis également prêt à donner beaucoup. J'attends avis éclairés, fruits d'une longue connaissance de l'UNESCO, opinions novatrices, susceptibles de provoquer et de soutenir un véritable changement de culture dans notre Organisation ; j'attends soutien et critiques - car il y en aura ! - mais, surtout, solidarité dans cette ambition de réforme que nous avons en commun. Pour ma part, je serai constamment à votre écoute, lors de vos sessions ordinaires, comme lors de nos rencontres individuelles.

Madame la Présidente,

Parmi les réformes de gestion qui sont indispensables, je retiendrai quatre axes prioritaires :

**Le premier, le plus important sans doute, est la revitalisation du Secrétariat :** le personnel de l'Organisation, je l'ai dit, est son atout le plus précieux. Je souhaiterais lui donner un nouveau souffle. Le nombre important de départs en retraite programmés pour les années à venir constitue une occasion propice à cet égard. Il faut du sang nouveau à tous les échelons de la hiérarchie, un personnel plus jeune avec une culture d'organisation plus moderne, et aussi l'apport d'une expertise qui fait défaut dans plusieurs domaines nouveaux (tels que les enjeux socioculturels de la mondialisation ou encore l'éthique des sciences) où l'UNESCO est appelée à exercer un rôle de leadership.

Revitaliser le Secrétariat, ça sera aussi remodeler la pyramide des grades. L'UNESCO est aujourd'hui l'une des organisations du système des Nations Unies dont la "superstructure" est la plus lourde, avec ses quelque 180 directeurs qui ne se voient pas tous confier les responsabilités d'orientation, de gestion et de contrôle qui sont normalement liées à la fonction de direction.

Revitaliser le Secrétariat, ce sera enfin mettre en place des systèmes et des mécanismes qui permettent d'actualiser sans cesse le profil des compétences et de les adapter aux évolutions du programme et des connaissances. Il s'agira par exemple de développer les possibilités de formation permanente ou encore d'accroître le recours à des expertises de courte durée (3 ou 4 ans).

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs,

**Ma deuxième priorité sera de restaurer le sens de la responsabilité et sa pratique au sein du Secrétariat.** A tous les niveaux de la hiérarchie, le personnel doit avoir les moyens d'exercer pleinement ses attributions. Cela doit être le cas, en particulier, pour les ADG des secteurs de programme qui sont les piliers de l'Organisation. J'ai l'intention de conférer à ces ADG un pouvoir total sur leur secteur. J'attends aussi d'eux qu'ils constituent à mes côtés une équipe de gestion collégiale et cohérente animée d'un véritable esprit de collaboration intersectorielle.

Les hiérarchies parallèles formées de divers types de "conseillers spéciaux" n'ont donc plus de raison d'être. Dans cette optique, je me suis déjà attaqué au problème des "conseillers spéciaux principaux" auxquels j'ai immédiatement demandé de cesser d'exercer toute fonction au sein de l'Organisation. Chaque ADG devrait posséder en propre la capacité de "gouvernance" que l'UNESCO cherche à promouvoir au sein des sociétés - cette gouvernance participative qui permet à chacun, selon son grade et ses responsabilités, de participer aux décisions et de contribuer à leur mise en oeuvre. Dans cette forme de gouvernance, j'inclus évidemment le dialogue avec le personnel de service et de bureau dont la compétence et le dévouement sont reconnus par tous.

Cette politique de responsabilité accrue a pour corollaire l'obligation de rendre des comptes, qui est étroitement liée à la transparence de l'information et à la nécessité de faire rapport. L'organisation du nouveau système intégré de planification, de budgétisation et de suivi permettra d'institutionnaliser un tel principe et j'entends bien faire tout ce qui est en mon pouvoir pour assurer la bonne application dudit système dès la première année de mon mandat.

Une autre réforme de même nature consistera à créer un mécanisme de surveillance - mécanisme indépendant dont j'assurerai directement la supervision et qui regroupera les services actuels d'évaluation, d'inspection et de vérification des comptes. J'ai l'intention de

demander aux Etats membres qui disposent des compétences requises de m'aider à concevoir et à mettre sur pied ce mécanisme.

**Le troisième volet de mon programme vise à simplifier et rationaliser la structure du Secrétariat.** De nombreux orateurs ont souligné cet aspect dans leurs interventions devant la Conférence générale. La structure actuelle est par trop éclatée, avec une pléthore d'unités de coordination et d'unités ad hoc, d'où de multiples chevauchements des filières hiérarchiques. Naturellement, ces changements structurels devront aller de pair avec la réorientation des grands axes du programme. Néanmoins, je prendrai au cours des mois à venir un certain nombre de mesures conçues pour regrouper les unités dispersées et clarifier la structure hiérarchique. Dès à présent, et à la suite du départ volontaire de M. Janicot, j'ai réintégré les différentes unités qui étaient rattachées à la Direction générale (DRG) dans les secteurs du programme appropriés. J'ai procédé de même avec diverses unités relevant jusqu'ici du Directeur général. Il s'agit là d'un premier pas, si modeste soit-il, vers la mise en place d'un organigramme mieux équilibré.

Il faut bien voir que le fait d'ancrer profondément tous les programmes dans les structures sectorielles n'amoinde rien l'impératif d'interdisciplinarité. S'il est vrai que l'interdisciplinarité doit résulter des choix internes des secteurs, la meilleure façon de la mettre en pratique reste à déterminer, et cela sera l'un des grands défis des années à venir.

**Le quatrième objectif majeur de mon programme est de restaurer le respect des règles et des procédures.** L'UNESCO est dotée d'un ensemble de procédures qui peuvent être tout à fait efficaces si elles sont appliquées. A n'en pas douter, certaines demandent à être modernisées ou simplifiées. Il importe toutefois que leur interprétation et leur adaptation ne soient pas laissées à l'initiative individuelle de tel ou tel membre du personnel !

Il s'agit d'assurer une parfaite transparence des procédures de recrutement et de mutation des fonctionnaires, de la gestion du budget - quelles que soient les sources de financement - et de l'information fournie aux organes directeurs. C'est dans cette optique que, en accord avec le Commissaire aux comptes de l'Organisation, il sera procédé dans les plus brefs délais et de la façon aussi rapide que possible à un audit du fonctionnement interne du Programme de participation, de manière à accroître l'efficacité d'un outil auquel un grand nombre d'Etats membres attachent une extrême importance.

Madame la Présidente,

**Cette réforme comporte une troisième dimension qui vient compléter les aspects programme et gestion. Je songe à la décentralisation.** Les organes directeurs lui ont consacré de longues discussions au cours des dernières années. La Conférence générale a pris des décisions en la matière et je m'y conformerai.

Cependant, au-delà de la question de savoir s'il faut ouvrir ou fermer une unité hors Siège, il semble qu'il nous faille parvenir à une conception claire, et une conception qui ait l'accord de tous, des tâches à mener au Siège et à partir du Siège et de celles qui doivent l'être hors Siège - que ce soit par les unités hors Siège ou d'autres organismes comme les commissions nationales.

Une fois que ce point aura été éclairci, il sera sans nul doute plus facile de déterminer la forme idéale de notre présence hors Siège, conçue comme un réseau de ressources et d'expertise couvrant tous les domaines de compétence de l'Organisation.

Pour ma part, je suis un fervent partisan de la décentralisation des activités de l'Organisation. Pour être dynamique et visible, l'UNESCO doit être présente **dans** les Etats membres à travers **son action**, et pas nécessairement par l'intermédiaire de tel ou tel type préétabli de structure. Le mot clé en l'occurrence est sans aucun doute la **flexibilité** : il ne peut y avoir de modèle unique pour toutes les régions et toutes les situations. Le mode d'organisation adapté doit être fonction des circonstances, des besoins et des possibilités. La tâche qui nous attend est une tâche de rationalisation des structures de la décentralisation ; elle devra être conduite dans un esprit pragmatique et dans un dialogue constant avec toutes les parties concernées, à commencer par les Etats membres.

Madame la Présidente,

Afin de déterminer les modalités et le calendrier des réformes à mettre en oeuvre, j'ai décidé d'établir **trois équipes spéciales** au sein du Secrétariat, qui seront chargées d'examiner les questions les plus urgentes, à savoir :

1. les ajustements à apporter au 30 C/5 et, à plus long terme, la redéfinition de la stratégie et des priorités du programme de l'Organisation ; ce groupe sera placé sous la responsabilité de BPE ;
2. les questions de personnel et la structure du Secrétariat au Siège seront confiées à l'équipe de M. Henrikas Yushkiavitshus, ADG/CII, à qui j'ai demandé de rester encore quelque temps pour nous aider dans cette tâche ;
3. les questions relatives à la décentralisation, qui seront examinées sous la responsabilité de M. Stephen Hill, directeur du Bureau de Jakarta.

L'équipe spéciale de M. Yushkiavitshus sera notamment chargée d'évaluer l'état actuel de la structure et des effectifs du Secrétariat, par comparaison avec ceux qui sont prévus dans le Programme et budget pour 2000-2001 (30 C/5).

A cet égard, il est à noter qu'un montant estimé à 7,4 millions de dollars, correspondant principalement aux reclassements et promotions accordés après l'établissement du document 30 C/5 en mars 1999, n'est pas inclus dans le plafond des dépenses de personnel approuvé par la Conférence générale.

En outre, des décisions récentes, prises en octobre et au début de novembre, prévoient la création de 27 postes (essentiellement des postes subalternes du cadre organique) ainsi que la nomination des titulaires de ces postes, ce qui représente un coût estimatif de 4,4 millions de dollars.

Il s'ensuit qu'un montant supplémentaire de 11,8 millions de dollars doit être absorbé à l'intérieur du plafond budgétaire des dépenses de personnel tel qu'il est initialement prévu dans le 30 C/5.

La situation semble donc très sérieuse, au point que je me demande si je ne devrais pas suspendre - à titre temporaire - l'application des décisions les plus récentes, notamment les décisions prises en octobre et en novembre, afin d'évaluer leurs incidences financières sur l'exercice en cours ainsi que sur le prochain exercice.

La décision adoptée par la Conférence générale en ce qui concerne le passage d'une structure de six à sept classes pour le cadre du personnel de service et de bureau devra

évidemment être mise en oeuvre. Cette décision entraînera des coûts supplémentaires qui devront être financés à l'intérieur de ce même plafond budgétaire.

Enfin, il convient d'ajouter que les postes vacants inscrits au budget ou ceux qui deviendront vacants au cours du prochain exercice sont en nombre très limité. La marge de manoeuvre dont dispose le Directeur général pour respecter le taux d'abattement pour délais de recrutement ("lapse factor") et pour procéder aux réajustements en matière de personnel est donc très étroite.

Madame la Présidente,

J'ai l'intention de présenter mon plan de réforme au Conseil exécutif en deux étapes :

- la première aura lieu en mai 2000, lors de la 159e session, au cours de laquelle je formulerai :
  - une synthèse de mes propositions concernant les ajustements à apporter au 30 C/5, accompagnée d'un plan destiné à limiter les dépenses de personnel et à rétablir l'équilibre de la structure des postes ;
  - les principes devant régir une nouvelle politique du personnel ;
  - et une esquisse de plan pour une politique de décentralisation ;
- la seconde étape coïncidera avec la 160e session, en octobre 2000, à laquelle je saisirai le Conseil de plans d'action concrets concernant le personnel, la structure du Secrétariat et la décentralisation, plans qui auront été rédigés en tenant dûment compte des commentaires et suggestions que vous aurez faits à la session de printemps. La 160e session portera aussi longuement sur les questions de programme, étant donné que j'aurai l'honneur de vous présenter mes propositions préliminaires pour la prochaine Stratégie à moyen terme et le 31 C/5.

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs,

J'ai délibérément choisi de consacrer l'essentiel de mon intervention à la réforme de notre Organisation sur le plan de la gestion. Après l'approbation du Programme et budget biennal - auquel il faudra apporter certains aménagements - c'est réellement la tâche la plus urgente. La réforme du programme prendra vraiment toute sa mesure à l'occasion de l'élaboration de la prochaine stratégie - travail qui sera mis en route dans quelques mois. Je reviendrai donc ultérieurement sur la façon dont je conçois cette tâche.

Ceci est notre première réunion. Il y en aura beaucoup d'autres qui nous permettront de mieux nous connaître et de construire, ensemble, et en harmonie, l'UNESCO du prochain millénaire. Je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour y parvenir.