



**Address delivered by  
Mr Koichiro Matsuura  
at the 158<sup>th</sup> of the Executive Board**

Paris, 19 November 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 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).

Madam Chairperson  
Ladies and Gentlemen,

**My second priority will seek to restore the spirit and the practice of responsibility within the Secretariat.** Each level of the hierarchy should be given the means fully to exercise its responsibilities. This is particularly true as concerns the ADGs of the programme sectors, who are the pillars of this Organization. I intend to endow these Programme ADGs with full and

total authority over their sector. I also expect them to form around me a collegial, cohesive management team inspired by a genuine spirit of intersectoral collaboration.

We therefore have to dispense with parallel hierarchies of whatever type of “special advisers”. In this spirit, I have begun to deal with “senior special advisers”, whom I requested immediately to cease all their duties within the Organization. Each ADG should have at his or her fingertips the «governance» capability which UNESCO is seeking to promote within societies - that participatory governance which enables one and all, in consonance with their grade and responsibilities, to participate in decision-making and make their contribution to the implementation of those decisions. In this participatory governance, I naturally include dialogue with general service staff, whose competence and dedication have been acknowledged by all:

The corollary to this policy of enhanced responsibility is called «accountability», and is intimately linked to the transparency of information and to reporting requirements. The setting up of the new integrated planning, budgeting and monitoring system will make it possible to institutionalize this notion of accountability and I fully intend to do everything to ensure the success of this system’s introduction as from the first year of my term of office.

Another reform of the same ilk will be the establishment of an oversight mechanism - an independent one which will be directly under my direct supervision, pooling the current evaluation, inspectorate and audit services. I intend to request Member States which have the required expertise at their disposal to help me to devise and set up this mechanism.

**The third part of my programme seeks to simplify and rationalize the Secretariat structure.** Many speakers underlined this issue in their interventions during the General Conference. The present structure is far too fragmented, with a profusion of coordination units and ad hoc units, and involves many overlapping lines of authority. Naturally, the structural changes will have to be brought in at the same time as the new lines of thrust of the programme. Nevertheless, over the coming months, I shall be taking a number of measures designed to pool scattered units and clarify lines of authority. As of now, and following the voluntary departure of Mr Janicot, I have transferred the various units that came under the DRG structure back to the relevant programme sectors. I have done the same in

regard to various units hitherto attached to the Director-General. This is a first step, albeit a small one, towards an organizational chart that is more balanced.

It has to be understood that rooting all programmes deeply in sectoral structures in no way diminishes the imperative of interdisciplinarity. While this should certainly stem from within the sectors, the best way to put interdisciplinarity into practice still has to be defined, and this will be one of the major challenges for the years to come.

**The fourth line of emphasis of my programme aims to restore respect for rules and procedures.** UNESCO is equipped with a set of procedures that can be most effective if applied. Doubtless, some need to be modernized or simplified. Yet it is important that it should not be left to the personal initiative of each staff member to interpret and adapt them !

The aim is to ensure complete transparency in staff recruitment and transfer procedures, in budget management - whatever the source of funds may be - and in the information supplied to the governing bodies. It is from this standpoint that, in agreement with the Organization's External Auditor, an audit of the internal functioning of the Participation Programme will be conducted as soon, and as swiftly as possible, so as to increase the effectiveness of a tool to which a large number of Member States attach the greatest importance.

Madam Chairperson,

**There is a third dimension to the reform, which supplements the issues of programme and management. I refer to decentralization.** Decentralization has taken up a lot of time in the debates of the governing bodies over recent years. The General Conference has taken decisions in the matter, and I shall abide by them.

However, beyond the question of whether field units should be opened, or closed, it seems that we need to arrive at a clear understanding, and an understanding that is agreed to by all, on the tasks to be carried out by Headquarters and from Headquarters and those to be implemented in the field - whether by field units or other bodies such as -National Commissions.

Once this has been clarified, it will undoubtedly be easier to determine the ideal design for our field presence, seen as a network of resources and expertise covering all the Organization's fields of competence.

For my part, I am a fervent believer in the decentralization of the Organization's activities. In order to be dynamic and visible, UNESCO needs to be present in Member States, through its action and not necessarily through one or another predetermined type of structure. The key word in the case in point is without doubt flexibility : there can be no single model for all regions and all situations. The design should be adapted to the circumstances, to needs and to possibilities. The task before us is one of a rationalization of the structures of decentralization ; this will have to be done pragmatically, and with a constant dialogue with all parties involved, Member States first.

Madam Chairperson,

In order to identify the means and phases of the reforms to be implemented, I have decided to set up **three task forces** within the Secretariat on the most urgent issues to be addressed :

1. adjustments to be made to the 30 C/5, and in the longer term, the redefinition of the Organization's strategy and programme priorities ; this group will be placed under the responsibility of BPE ;
2. staff matters and Headquarters Secretariat structure will be under the responsibility of Mr Henrikas Yushkiavitshus, ADG/CII, whom I have requested to remain with us a while longer to assist us in this task ;
3. questions pertaining to decentralization, responsibility for which I have entrusted to Mr Stephen Hill, Director of the Jakarta Office.

The Task Force on the Secretariat's structure and staffing, namely the Task Force of Mr Yushkiavitshus, will, *inter alia*, assess the current structure and staffing of the Secretariat as compared with that foreseen in the Programme and Budget for 2000-2001 (30 C/5).

In this connection it is estimated that an amount of \$7.4 million, mainly due to reclassifications and promotions granted after the finalization of the draft 30 C/5 document, in March 1999, is not included in the staff costs ceiling approved by the General Conference.



In addition, recent decisions taken in October and in early November foresee the creation of 27 new posts (mainly Junior Professional posts) together with the appointment of specific incumbents to such posts for an estimated cost of \$4.4 million.

This means that an additional amount of \$11.8 million will have to be 'absorbed' within the budget ceiling for staff costs as originally foreseen in the 30 C/5.

The situation seems rather serious, to such a point that I am wondering whether I should not suspend - temporarily - the application of the most recent decisions, for instance the decisions taken in October or in November, in order to assess their financial implications on the present biennium as well as on the next one.

The decision made by the General Conference in relation to the implementation of 6 to 7 grades in the General Service category will of course have to be implemented. It entails additional costs that will have to be financed within the same budget ceiling.

Finally, it should be added that the number of budgeted vacant posts or posts to fall vacant during the next biennium is very limited. The margin for meeting the lapse factor as well as operating staff readjustments is therefore very small.

Madam Chairperson,

I intend to present my reform plan to the Executive Board in two stages :

- the first will be at the 159<sup>th</sup> session, in May 2000, when I shall present:
  - consolidated proposals for adjustments of the 30 C/5, combined with a plan to control staff costs and restore balance to the post structure;
  - the principles concerning a new staff policy;
  - and outline plans for a decentralization policy ;
- the second will be at the 160<sup>th</sup> session, in October 2000, when I shall be presenting concrete action plans on staff, Secretariat structure and decentralization, drawn up with due consideration to the comments and suggestions given by you in the Spring session. This latter session will also concentrate heavily on programme matters, since I shall have the

honour to present to you my preliminary proposals for the next Medium-Term Strategy and the 31 C/5.

Madam Chairperson,  
Ladies and Gentlemen,

I have intentionally focussed most of my intervention on the reform of our Organization in terms of management. Following the approval of the biennial programme and budget - to which certain adjustments will have to be made - this is really the most urgent task. The reform of the programme will acquire full significance when it comes to preparing the next strategy - a task which will begin in a few months' time. I shall therefore be coming back to my vision on this subject later.

This is our first meeting. There will be many others, which will enable us to get to know each other and, together, and in harmony, build the UNESCO of the next millennium. I shall spare no effort to that end.