



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

**Address by Mr Koïchiro Matsuura, Director-General of UNESCO,
on the occasion of his Farewell to Staff**

UNESCO, 3 November 2009

Dear Colleagues,
Invited guests,

In a few days, I will reach the end of a journey which I started ten years ago, with my first mandate on 15 November 1999. Therefore, I am singularly conscious of the significance of this moment, as I start my final address to you as Director-General of UNESCO.

I want this to be a moment when I pay tribute to you - to congratulate and thank you for the work we have accomplished together these past ten years.

Together, we have just completed the marathon of meetings of our two governing bodies. As always, the success of the General Conference hinged on your invaluable contributions. Each Conference is different from the other – this one was marked by the election of my successor, the first female DG, Madam Irina Bokova. This is something we have waited 64 years for and I'm sure you were all as delighted as I was to share the moment when she took the oath of office. It was a real cause for celebration.

As this was my last General conference, it was also an occasion to take stock of my ten years at the head of this Organization.

I was gratified at the approval by consensus of the Programme and Budget for 2010 to 2011, with a budget ceiling of \$653 million. The 3.5 percent increase over the past budget is the largest we have seen in recent biennia, with the exception of the

12% increase in 2004-2005 following the return of the United States in October 2003. It will permit a degree of stability and predictability of action for the coming biennium, and allows the Organization to break out of the vicious cycle of nominal growth budgets. I am particularly pleased that we have strengthened our priority of priorities - education - which has received a nominal increase of 8%, representing a 4% real increase in terms of programme funds.

Second, it was heartening to hear in the plenary statements by delegation leaders, unanimous recognition of the critical role that UNESCO continues to play in the world. Right from this podium, the Member States, our bosses, said that we have done well in the areas for which we are responsible, particularly in assisting those countries most in need. Again, that is a result of your hard work and dedication.

I was also delighted to hear so many speakers commending the work of the UNESCO Field Offices around the world. This came at no surprise to me; because I have had the occasion to visit all Field Offices and to see for myself the devotion and sense of duty that each of our colleagues in the Field brings to their work. To all these colleagues who are the face of UNESCO on the country level, I direct my warmest gratitude for a job well done, often in very difficult circumstances. I am very proud of you all.

Finally, it is clear that given the multi-faceted crises brewing around the world today, the Member States are looking to UNESCO for help. Today, more than ever, we are the specialized agency that could and should lead the charge for investing out of the financial crisis through the knowledge sectors. We have heard the call for concerted action on climate change. And the needs of Africa and gender equality were once again highlighted as principal priorities.

This was my last General Conference. The warm personal tribute that I received on 22 October humbled me greatly, as I consider myself as orchestral conductor. The success of the work depends on many players performing together, in harmony. The additional four and a half days' end of year leave you have all been granted is well deserved indeed!

Dear Colleagues,

When I presented my reform agenda through my three major speeches to the General Conference, Executive Board and you, the staff, in November 1999, I characterized my programme as “participatory reform” which could only be achieved with a greater atmosphere of harmony - what I called “wa”. I explained then that Wa, when applied to the Secretariat, meant team play. I also introduced another, more complicated, Japanese concept: the important interaction between fueki and ryuko, between permanency and change. As you now know, fueki means “what must not change, does not, and shall not”; ryuko means “what must change, does and shall”.

Looking back at these ten years, I am gratified to see both fueki and ryuko at work. Fueki, in terms of the constancy and relevance of our mission, and ryuko in how we deliver it.

When I look back at the atmosphere that prevailed when I first arrived, I think that since then we have managed to build team spirit within the Secretariat. Not only are we more geared towards working together, but we are now a formidable winning team. Together, we have achieved much. I chose to go the way of greater delegation of authority – in 1999 devolving management governance back to the programme sectors. The important advances of our work over the past ten years were only possible because each one of you, irrespective of rank or duty station, played your part.

I want to pay heartfelt tribute to the members of the senior management team, the Deputy Director-General, the ADGs and Directors, as well as my Cabinet for accompanying me on this journey, and helping me to implement my vast reform programme. I expressed my sincere thanks to them at the last Board but let me reiterate that I have truly appreciated their loyalty and commitment.

Today, however, I wish to pay particular tribute to those of you who have served in the solitude of your offices, away from the limelight. My special thoughts go to the General Service staff, local staff in our Institutes and Field offices, supernumeraries, consultants, and interns. I want all of you to know how much I have depended on and appreciated your loyal and dedicated service.

Dear Colleagues,

In expressing my appreciation to all of you, the staff, I need to acknowledge that many of you, even if you were not personally targeted, have been very offended by a series of anonymous and defamatory documents that circulated over the past year. While I long ago made it a practice never to read anything that is unsigned, I am aware that they raised totally unfounded criticism of many of my senior managers. They even attacked my successor, and this during the election thus trying to influence it. The authors tried to bring the Organization into disrepute, which in turn has the effect of bringing everyone who makes up UNESCO – the staff – into disrepute.

I could not let such insult go unremarked. It was in order to stand up for the staff that I asked IOS to investigate the content and dissemination of these cowardly documents and a case was also filed with the French police.

I believe that you will be relieved to know that the investigation has identified the main author of the report attacking Ms Bokova as being a former international civil servant, a Director, who some years ago retired from the Organization. The same person has also been linked to the other anonymous reports. I can only assume that he does not realize how profoundly he has offended his former colleagues.

Equally regrettable, we believe he did not act alone. His small group of collaborators appears to include other former staff members, and, I am very sorry to say, some who are part of the Secretariat. Their actions are a clear betrayal of the ethical values underpinning the international civil service and have damaged the image of the Organization. I deeply regret that the majority of staff have had to suffer as a result of the irresponsible acts of a small minority.

I truly hope this sad episode may now be consigned to the past. In touching on this incident, I stress the importance of keeping a sense of perspective, as my experience over the ten years has been of the profound professionalism and dedication of the UNESCO staff.

Chers collègues,

Il y a dix ans, je me suis imposé le défi de revitaliser le Secrétariat – qui est le principal atout de l'Organisation. Aujourd'hui, je quitte celle-ci avec un sentiment de fierté, car je sais que nous avons atteint notre objectif. La pyramide des âges est inversée : par rapport à 1999, le groupe des membres du personnel âgés de 30 à 34 ans s'est accru de 20% et celui des 35-39 ans de 51%.

La diversité géographique y est aussi globalement améliorée, puisqu'aujourd'hui près de 160 nationalités sont représentées au Secrétariat, alors qu'elles étaient 144 en 1999. La parité est atteinte aux grades P-1 à P-5, avec 51% des postes détenus par des femmes. La nouvelle Directrice générale pourra s'appuyer sur ces acquis pour étendre cette parité, d'ici à 2015, aux postes de direction. Elle-même constitue à cet égard le meilleur exemple à suivre.

Dans mes efforts pour restructurer le Secrétariat, et pour y améliorer les qualifications et la gestion des ressources humaines, j'ai toujours cherché à assurer une meilleure adéquation entre les compétences des membres du personnel et les priorités du programme. Certes, comme je l'ai reconnu à plusieurs reprises, il reste encore beaucoup à faire. Et je suis bien conscient que le prix à payer pour cette revitalisation était lourd pour le personnel, que vous avez subi les contrecoups inévitables d'un processus de réforme qui s'est accompagné de réductions d'effectifs et de suppressions de postes d'encadrement, afin de remédier aux déséquilibres du passé et faire face aux restrictions imposées par la succession des budgets à croissance nominale négative.

Je crois cependant que nous sommes parvenus à réduire sensiblement nos coûts administratifs au profit des programmes. Mais rien n'est gagné, car on continue de nous presser de transférer vers le programme les ressources allouées à l'administration. Malheureusement, il n'est pas encore bien compris que le personnel chargé de la mise en œuvre du programme doit être considéré comme faisant partie intégrante des ressources allouées à celui-ci et non imputé aux services de soutien.

Sur un tout autre chapitre, en relisant mes discours, je suis tombé il y a quelques jours sur ce que j'avais dit de vos conditions de travail, le 18 février 2000. Les locaux, avais-je alors observés, sont parfois dégradés, quelquefois mal entretenus,

trop souvent mal tenus. Je suis heureux de constater que depuis l'exécution du plan de rénovation, ce n'est plus le cas, du moins ici à Fontenoy. Au lieu de cela, nous disposons d'un bâtiment plus propre et confortable et moins dispendieux en énergie. Cela étant, il reste encore beaucoup à faire sur les sites de Bonvin et Miollis.

Je dirais que les principes du *fueki* et du *ryuko* dont j'ai parlé tout à l'heure ont été plus opérants en ce qui concerne la décentralisation. Fondamentalement, le mandat de l'Organisation reste le même, mais nous avons mis en œuvre une décentralisation plus poussée, à la fois des programmes et des ressources humaines, de sorte que la proportion de personnel au Siège par rapport au personnel hors Siège est passée de trois pour un en 1999, à deux pour un en 2009. Nous sommes ainsi mieux placés pour apporter aux Etats membres le soutien dont ils ont besoin sur le terrain grâce à la stratégie des bureaux multipays, tout en nous intégrant dans les équipes de pays des Nations Unies à mesure que se déploie le programme « Unis dans l'action ».

Nous avons réalisé des progrès décisifs, mais il reste encore beaucoup à faire. Nous devons mieux assurer la cohérence de notre action au niveau des pays, à l'UNESCO comme au sein du Système des Nations Unies.

J'ai récemment eu l'occasion de rencontrer les directeurs et les chefs des bureaux hors Siège. Leurs appréciations élogieuses pour notre effort de décentralisation m'ont profondément touché. De mon côté, je tiens à les remercier encore pour l'efficacité avec laquelle ils représentent l'Organisation dans leur lieu d'affectation. Les Etats membres que vous avez si bien servis apprécient votre travail à sa juste valeur. Comme je l'ai toujours souligné, notre succès dans les pays est directement tributaire de la qualité de notre personnel sur le terrain.

Chers collègues,

A mon arrivée, nous ne disposions pas vraiment de politiques du personnel, et l'attention portée aux ressources humaines était pratiquement inexistante. J'ai voulu changer cet état de chose en élaborant des politiques qui répondent à différents besoins, allant du recrutement compétitif, de la formation et du développement des carrières, à l'évaluation des performances, la promotion

au mérite et la mobilité géographique. Si je l'ai fait, c'est dans la conviction que vous, les membres du personnel, déteniez la clé du succès de l'Organisation.

Naturellement, certaines de ces politiques continueront à évoluer en fonction de l'expérience acquise dans leur mise en œuvre. Il y a aussi des choses que nous pouvons améliorer : ainsi, je ne cesse de plaider auprès du Conseil exécutif pour que les Etats membres nous aident à identifier des candidatures diverses et qualifiées. Et j'attends du Secrétariat qu'il accélère les processus de recrutement, dont les lenteurs m'exaspèrent parfois, bien que les délais en aient été considérablement raccourcis.

J'ai également tenu à ce que l'UNESCO maintienne une démarche de qualité en mettant l'accent sur la formation du personnel. Ce n'était pas facile car nous devions faire face à d'autres besoins urgents dans un contexte de restrictions budgétaires, mais je suis fier d'avoir réussi à augmenter considérablement le budget de la formation, qui est passé de deux cents mille dollars à mon arrivée à près de six millions de dollars à son apogée. Cela continuera d'être une question clé à l'avenir, car, vous en conviendrez avec moi, la formation du personnel est un investissement essentiel pour l'Organisation.

Il est un autre dispositif dont je suis très satisfait, et c'est le système d'évaluation interne. Le Service d'évaluation et d'audit (IOS), que j'ai créé en 2000, était un progrès et nous a hissés au niveau des bonnes pratiques dans ce domaine. Je crois aujourd'hui que le travail de ce service est fondamental pour la transparence et l'obligation redditionnelle, et qu'il contribue à entretenir au sein de l'Organisation une culture de l'apprentissage par l'évaluation. Il nous a permis d'améliorer nos méthodes de gestion et, en définitive, nos résultats eux-mêmes.

Je me félicite également que nous ayons été en mesure de produire un Manuel administratif consolidé offrant en un condensé de nos procédures administratives en deux volumes : le premier sur les activités et les finances et le second sur la gestion du personnel. Ce Manuel est accessible à tous sur l'Intranet, et c'est essentiel, car le principe même de la transparence exige que nous puissions tous avoir accès aux règlements qui nous concernent.

Le Manuel m'a été présenté hier par l'équipe qui a contribué à son élaboration sous la direction de l'IOS, et je les félicite à nouveau pour leur excellent travail.

Nous avons fait de grands efforts et des investissements conséquents dans la rationalisation de nos processus de décision. Vous vous souviendrez sans doute qu'à mon arrivée à l'UNESCO, nous étions très peu informatisés. Nous disposions d'un ordinateur central [*mainframe*] qui ne produisait guère plus que les fiches de paye, et ne répondait pas à l'ensemble de nos besoins. J'ai donc mis en place des outils et des services de développement informatique qui ont assuré notre migration du système central à un réseau décentralisé. Grâce aux investissements réalisés dans notre équipement, le nombre des usagers connectés au réseau et à la messagerie de l'UNESCO est passé de 1 500 à 5 000 au Siège. Le réseau a progressivement été étendu aux soixante-trois bureaux et instituts hors Siège.

Avec l'introduction de nouveaux outils tels que FABS et SISTER, et plus récemment STEPS pour la gestion des ressources humaines, outils qui comptent actuellement plus de 1200 usagers, ainsi qu'avec l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) à partir du 1^{er} janvier 2010, nous sommes en bonne voie pour consolider ces progrès.

Nous avons fait aussi de grands progrès dans la simplification de nos processus administratifs. En dix ans, j'ai ainsi considérablement réduit la bureaucratie, même si certaines lourdeurs persistent encore. On peut certainement faire encore mieux, et je suis heureux que Mme Bokova ait annoncé son intention de se pencher plus avant sur cette question.

Mais en tout état de cause, mon successeur trouvera une UNESCO plus performante, moderne et responsable, qui sera en mesure de consolider la relation de confiance qui s'est établie avec les Etats membres. Mme Bokova pourra s'appuyer, comme elle l'a annoncé, sur cet acquis, tout en engageant un bilan d'ensemble, ainsi que je l'ai moi-même fait, en 1999, en constituant une équipe spéciale chargée d'examiner l'orientation stratégique de l'UNESCO et en demandant au Corps commun d'inspection (CCI) de procéder à une évaluation de l'Organisation. Les résultats de ces deux évaluations ont inspiré depuis lors tous nos efforts de réforme. Je suis particulièrement heureux d'avoir pu mettre en œuvre toutes les recommandations du CCI, y compris celle préconisant l'établissement d'un mécanisme renforcé d'évaluation interne.

Chers collègues,

Avant de conclure, qu'il me soit permis de dire que mes dix années à l'UNESCO ont été et resteront pour moi une source d'honneur et de fierté.

Si ma carrière de diplomate au service de mon pays, le Japon, m'a conduit dans le monde entier, jamais je n'avais eu, avant de vous rejoindre en 1999, le privilège de travailler quotidiennement avec un groupe de personnes aussi dévouées et talentueuses. Jamais encore, je n'avais vu une telle démonstration d'unité dans la diversité. Je conserve précieusement le souvenir des expériences que j'ai vécues, et des personnes que j'ai côtoyées. J'ai particulièrement apprécié les occasions qui m'ont été données d'échanger avec vous, que ce soit à l'occasion de mes visites dans les bureaux hors Siège, ou ici même, lors de nos rencontres annuelles. Je me réjouis de pouvoir le faire une dernière fois, tout à l'heure pendant le déjeuner.

Comme je l'ai dit il y a quelques jours aux représentants des Etats membres, être Directeur général aura été pour moi plus qu'une fonction. Je m'y suis consacré avec passion, c'était ma plus grande fierté. Je remercie chacun d'entre vous pour votre dévouement à l'UNESCO et pour le soutien que vous m'avez prêté dans l'accomplissement de notre mission commune. Je ne saurais assez vous féliciter d'avoir tant fait pour tous les individus et toutes les communautés qui sont les bénéficiaires de notre action.

Je pars tranquille en laissant l'UNESCO dans de bonnes mains, les vôtres.

Je voudrais dire quelques mots en japonais pour vous montrer qu'après ces dix ans à l'UNESCO, que je n'ai pas oublié ma langue maternelle:

「末永いご多幸をお祈り申し上げます」

Cela veut dire : je vous prie d'accepter mes meilleurs vœux de succès et de bonheur.