

第 一 六 六 届 会 议

166 EX/6

Part I

巴 黎, 2003 年 2 月 21 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.3

总干事关于改革进程的报告

第 I 部分

人 事 政 策

概 要

根据执行局决定 164 EX/3.1.2, 总干事就改革工作(包括人事政策、新的管理手段和非集中化)的进展情况提交一份报告。

报告**第 I 部分**主要涉及人力资源政策的改革。

需作决定之事项: 第 38 段

引 言

1. 在执行局第一六四届会议上，总干事提交了一份有关在人力资源管理领域开展的改革举措进展情况的综合报告。执行局看到已经取得的成绩，但仍然请总干事继续实施人事政策，包括培训和考绩政策，并请总干事向执行局第一六六届会议提交报告。本文件的目的就是向执行局提供目前人员编制情况的最新数据，并提交第一六四届会议以来执行人事政策进展情况的报告。

主要人员编制数据--最新数据

总招聘数据

2. 2002 年公开招聘了 133 个专门人员及以上职类的职位。这个数字与前几年的趋势基本一致，2001 年和 2002 年分别公开招聘了 122 个职位（2001 年）和 118 个职位（2002 年）。由于许多人员退休，这一趋势可能还将持续 5 到 10 年。申请人数继续上升，2002 年就收到了 16,000 多份申请，大部分是通过互联网申请的。同一时期，共聘用了 130 名专门人员及以上职类人员，其中有 63 名（即 48%）是从外部招聘的。

青年专业人员

3. 青年专业人员的聘用数字一直是每年 10 名。2003 年招聘选拔已经结束，10 名新的青年专业人员（6 名来自未占名额的国家，4 名选自低于职位限额的国家的 285 名申请者）将于 2003 年 2 月就职。这些青年专业人员全部被安排在优先计划/职能部门，如政府间海洋学委员会（IOC）、水文计划处、达喀尔后续行动股、文化间对话处、文化遗产处（阿富汗）等。

主任级及以上职级的人员编制情况

4. 如表 I 所示，高级管理人员的编制情况保持稳定，2002 年年底共有 89 位主任及以上职级的人员，这一数字远远低于 31 C/5 批准的 102 名主任及以上职级的职位最高限额。

表 I: 高级管理人员职位数与人员数

高级管理人员职位	29 C/5 职位数	截至 1999 年 10 月 1 日人员数	31 C/5 职位数	截至 2002 年 12 月 31 日的人员数
副总干事	1	1	1	1
助理总干事	9	15	10	10
D2 级	32	40	24	24
D1 级	67	104	67	54
共计	109	160 ¹	102	89 ²

晋升数据

5. 2002 年共有 175 人得到晋升。这 175 名人员中，53 名是因为竞聘到更高一级的职位而晋升的，111 名由于职位的重新定级而晋升，还有 11 名因为职位分级（P-1/P-2）而被晋升。那种退休前晋升和仅凭工作成绩就晋升的做法已经停止。

6. 晋升的人员的分类如下：83 名专门人员（8 名在总部外），84 名一般事务人员（22 名在总部外），8 名国家干事。在一般工作人员中，23 名被晋升到专门人员级别，其中 18 名被晋升到总部的专门人员职位，5 名被晋升到总部外国家干事职位。

重新定级储备金范围内的晋升

7. 通过重新定级而晋升的 111 名人员中，60 名（54%）是在大会批准的 2002-2003 年度 150 万美元的重新定级储备金范围内晋升的。在重新定级储备金范围内，每一职类的晋升分别如下：17 名专门人员（其中 4 名在总部外），1 名国家干事和 42 名一般事务人员（其中 7 名在总部外）。8 名一般事务人员被晋升到总部的专门人员职位，3 名被晋升到总部外国家干事职位。

¹ 此数字不包括前任总干事截至 1999 年 10 月 1 日决定晋升的人数，因为现任总干事暂时搁置并最终未予实行这些晋升。

² D-1 级目前有 13 个空缺职位，其中有 9 个职位正在招聘。

2002--2003 年培训计划的最新数据

8. 在已拨款 300 万美元的预算范围内，一项为期两年的公司管理模式培训计划正在执行。除了目前正在开展的正常培训活动，例如，信息技术和语言培训之外，该培训计划还包含以下几种培训：领导艺术和应变策略、项目管理、时间管理、监督方法、团队建设和行政管理干事的培训。

9. 领导艺术与应变策略培训 (LCMP) 是为主管总部外办事处或总部较大的部门的 P-5 级及以上工作人员设计的。到 2003 年 2 月底，共有 111 名总部和总部外的管理者参加了该培训。到 2003 年 6 月底，将会有 160 名管理人员得到培训，以后每年都会为新任命的管理人员举办一到两期 LCMP 培训。

10. LCMP 的总体目标旨在通过培养和加强主要管理能力，比如领导艺术和人力管理、应变策略、战略思维、资源调动、授权和责任制等方面的能力，在教科文组织建立一种浓厚的领导艺术和管理文化。该培训计划包括一项在开课之前向每一位受训者全面收集反馈意见的工作，以及一个单兵教练的课程。

11. 来自受训者的反馈意见是肯定的：这些培训班除了具体的互动学习之外，还创造了跨部门/跨局以及总部和总部外之间联系的独特机会，从而在教科文组织的管理层面上创造了更大的效益和培养了“团队精神”。2003 年 6 月底将对该培训计划进行正式评估，届时根据需要对计划进行调整。

12. 监督技能培训班为高级一般事务人员和 P-4 以下的专门人员设计，旨在提高受训者的人力管理水平，同时增加在工作的计划、管理和评估技术方面的知识。2002-2003 年，该培训的优先受训者是总部外人员，制定了在总部外举办 4 个培训班的计划：第一个培训班已在拉丁美洲和加勒比地区举办，涉及 10 个总部外办事处，其余三个培训班计划于 2003 年在非洲、亚洲和阿拉伯国家地区举办。

13. 团队建设培训班是教科文组织培训计划的支柱。在过去的双年度里，团队建设培训的主要目标一直是总部外机构网络，旨在提高总部外办事处的团队工作能力。本双年度，受训的总部外人员人数确定为 200 人。2002 年总共有 125 名总部外人员受益于该培训计划，在曼谷、巴西利亚和新德里办事处举办的培训班。2003 年将在开罗、雅加达和内罗毕办事处举办培训班。

14. 2002 年共有 110 名计划专家参加了项目管理和资源调动培训班。该培训班旨在加强专门人员，特别是总部外计划人员的项目管理能力，并培养他们的资源调动能力。在总部举办过一次培训班，又分别在墨西哥、内罗毕和贝鲁特举办了三次总部外培训班，涉及到了拉丁美洲和加勒比地区、东非和阿拉伯国家地区的计划人员。2003 年还要分别在亚洲和非洲的总部外办事处举办两期培训班，在总部再举办一期培训班。

15. 行政干事培训计划旨在加强教科文组织之行政管理能力，尤其是总部外办事处的行政工作能力。新的培训课程考虑到了行政干事职能的变化，该变化主要是因为总部外办事处被授予了更大的权力。除增强受训者在预算、财政管理和人事行政管理方面的技术能力以外，该课程还重点提高受训者的管理能力和解决问题的能力，同时还特别强调责任制的原则。该课程还将有助于建立行政管理干事网。

16. 新的培训计划于 2003 年 1 月首先在曼谷试办，受训者为亚洲地区的行政人员。在对试办的培训进行评估以后，2003 年还将为拉丁美洲、非洲、阿拉伯国家和欧洲地区的行政人员举办三次行政干事培训班。到 2003 年底，总共将有 100 名总部外行政人员参加该项培训。

17. 信息技术和语言培训仍然是教科文组织培训计划的基本组成部分。2002 年共有 136 名工作人员接受了各种信息技术课程的培训。2002 年 1--9 月，大约 700 名用户在总部接受了新的财政和预算系统（FABS）的培训。另外，93 名内部 FABS 教员也接受了培训：他们的任务就是培训和指导部门和局里的同事学会使用新的 FABS 程序及进行相关的系统应用和产品（SAP）业务。语言培训仍然很受欢迎，以前每年平均有 200--250 名学生，而 2002--2003 学年学生人数增加到 300 人。

政策改革框架的最新情况

政策设计和实施的进展情况

18. 2002 年设计了六项新的政策：招聘、轮换、晋升、职级分类、学习及发展，以及反骚扰。另外还制定了一项高级管理人员能力框架。

19. 从 2002 年 9 月至 2003 年 1 月起，同人事政策咨询委员会进行了广泛磋商，以审议这些政策。目前，人事政策咨询委员会已经审议完了轮换、招聘、晋升和职级分类政策，并将其

建议提交总干事。待总干事批准后，这些政策将开始实施。值得一提的是，人事政策咨询委员会完成了大量的工作，并且证明了它作为一个政策咨询论坛所发挥的重要作用。

合同安排

20. 2002 年开始实行新的短期任命合同 (ALD)，和新设计改进的总部外合同安排（服务合同及特殊服务协议 (SSA)）。截止 2003 年 1 月，有 31 名工作人员按短期合同聘用，其中大多数为总部外人员，如参与以石油换粮食计划的人员。

21. 对总部外人员编制的审查工作与重新设计总部外人员合同安排同时进行，其目标有两个：确定每个总部外办事处的主要的人员编制要求；以及在必要时，协调和修订相关工作人员的内容。后者主要是针对按照特殊服务协议雇佣的，聘用时间较长的工作人员。由于他们的工作具有长期性质，这些人正转为享受社会福利的服务合同。目前大约有 134 名特殊服务协议的雇员将得到此种服务合同。

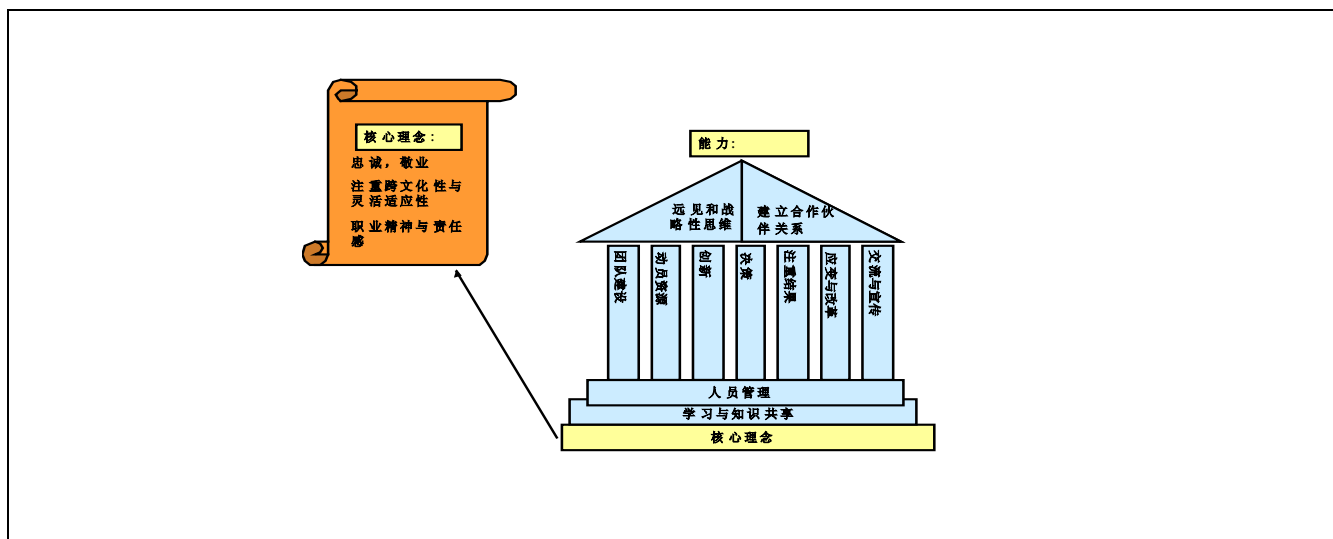
22. 合同改革应该于 2003 年底结束，届时将完成总部编外合同以及顾问合同的修订工作。审查及重新设计这些合同的工作已经开始。

高级管理职务的能力框架

23. 该项目旨在运用最先进的对核心管理能力的评估技术，改进秘书处高级管理干部（D 类人员和 P-5 类人员）的选拔工作。能力框架还应当适用于目前在秘书处工作的高级管理人员的培训和事业发展。项目的第一阶段包括管理能力的确定，现已经完成。于 2003 年年初开始的项目第二阶段包括评估手段的制定和实施过程，它将以能力框架为基础。这一阶段的工作完成后，将于 2003 年中首次试行新的评估手段。

24. 如图 II 所示，十一项能力已经被确定为教科文组织有效管理人员应具备的基本能力。每项能力的权重因管理层次不同而异，因为助理总干事，副助理总干事，局长，处长，总部外办事处负责人，或 P-5 类管理人员的工作重点各不相同。这套能力框架的设计采用了参与性的方式，面试了总部及总部外四十来位管理人员。就是通过这个面试过程还发现了若干最关键、最根本的、适用于所有层次员工的理念；所有员工都应该拥有并展现这些理念。目前正采取措施正式确定这套能力框架并宣传这套框架。

图表 11：教科文组织高级管理人员能力框架



学习与事业发展政策

25. 为了配合教科文组织员工事业发展/能力提高的新的方式，设计了一项新的学习与事业发展政策，并已提交助理总干事办公会议。这项政策得到了助理总干事办公会议的支持，并已提交人事政策咨询委员会进行咨询。这项政策将于 2003 年开始实施，而“学习经费”项目的下放将作为 2004--2005 双年度的工作，于 2004 年起生效。

26. 该政策主要有以下几个特点：

- 成立跨部门的学习与事业发展委员会，对全球学习和发展方面的优先任务提出建议；审查和评估公司管理模式学习计划和计划的实施情况（2003 年 2 月起实施）；
- 确定每个部门/局的学习协调员，作为学习与事业发展事宜的联络点。
- 建立一套由人力资源管理部门负责的公司管理模式学习计划和预算，以应对已经开展的全球性的、组织管理方面的优先工作（如管理发展、行政干事培训等）；
- 在双年度开始时，以单独的/具体的预算代码，向各部门、局和总部外办事处划拨“下放学习经费”（按每个员工 1000 美元计算），以满足他们特殊的学习需要和优先任务。这些计划/预算应该由各部门/局直接管理，并由人力资源管理部门进行监督。
- 制定学习周期，通盘考虑双年度的需求评估工作，计划机制，以及内在评估与汇报工作。

27. 学习与事业发展计划的实施应该得到教科文组织学习与事业发展中心的支持。中心将设在总部，是一个核心的、全球性的学习设施，配备有学习资料和设备齐全的学习室供希望自学的工作人员使用。中心设有一套多媒体实验室，配备新颖的，以电子学习为基础的技术基础设施。有了这套新的基础设施教科文组织员工就可以得到语言辅导，有助于员工学习第二种工作语言。

28. 学习与事业发展政策还包括两个发展计划：外部学习计划和内部流动计划。以下简要介绍这两项计划。

外部学习计划

29. 对那些希望掌握既有利于本组织也有利于个人事业发展的技能与知识的工作人员，外部学习计划将为他们提供资助与/或假期。本计划的人选的选择将取决于所学课程或学习目标是否与教科文组织优先计划直接挂钩，以利于促进教科文组织目标的实现。一定资助额度的审批工作将下放到各部门/局，而学习和事业发展委员会将负责审批所有其他请求。

内部流动计划

30. 内部流动计划的主要目的是鼓励和促进教科文组织内部的横向人员流动。本计划的原则为自愿参加，主要侧重那些做同一种工作五年以上，或在同一单位工作十年以上的工作人员。参加流动计划的候选人名单由人力资源管理部门掌握；部门/局要对名单提出意见，然后公布职位空缺。这项计划的制定和试行工作安排在 2003 年。

员工福利

31. 已经制定了一项新的反骚扰政策。它为防止出现任何形式的骚扰，以及处理与骚扰有关的投诉提供了一种机制。该政策注重预防与调解，将首先征求人事政策咨询委员会和工作人员代表的意见，然后于 2003 年开始实施。

考绩制度

32. 修订考绩制度的工作于 2002 年底开始。首先初步征求了工作人员代表与政策咨询委员会对人事政策的意见。关于制定新的考绩制度的建议将于 2003 年 3 月呈交助理总干事办公会议和人事政策咨询委员会，建议概述了新制度的基本原则和考绩工作主要特点。计划于 2004 年初实行新制度，同时还将开展集中宣传和培训活动。

33. 在修订主要的考绩手段的同时，另一种评估技术，即全方位评估，也已于 2001 年 12 月起在教科文组织开始实施；它是以事业发展为目的，在高级管理人员的领导艺术与应变策略培训（LCMP）的范围内实施的。这种全方位评估是一个保密的评估过程，由一家外聘的专业咨询公司负责，有上级领导、同级同事和下属人员参与，重点是对专门的管理能力进行评估。全方位评估的反馈有助于找出每位管理人员各自的发展需求，从而有助于确定重点发展行动。作为培训课程的准备阶段，参加领导艺术与应变策略培训的管理人员均系统地接受了全方位评估。到 2003 年底，将有 160 位高级管理人员接受这种培训性的全方位评估。对此项工作的反馈多为肯定意见。

加强人力资源管理专业的专业能力

34. 正如在前一次提交执行局的报告中所指出的，改革进程使人力资源管理部门必须进行结构调整，并增强自身的专业能力。后一项工作已于 2001 年开始，2002 年招聘了六名具有人力资源管理专门技能和经验的专业人员。这样一来，虽然人力资源管理部门总人数减少了十人，但专业人员与一般工作人员的比例却从 23% 上升到 35%。这种趋势与越来越注重人力资源的专业职能一致，即注重战略规划、政策和建议的职能与这种结构调整相配合的还有加强培训和员工关系处的工作。

中期和长期人力资源战略

35. 执行局要求总干事制定一套涉及全体工作人员的、达到短期合同的核心人员与专业人员的平衡的总部工作人员与总部外工作人员平衡的教科文组织人员编制中、长期战略，并就此向执行局第一六六届会议报告。为此，专门成立了一个高级别的内部工作小组，目标是审查以上事项，并向总干事提出建议。

36. 到 2 月底，该工作小组已经召开了数次会议，审议了若干事项，如总部与总部外机构的作用，基本职能、专业人员的概况，尤其是计划专家的概况、总部专业人员与一般工作人员间的平衡问题、重新确定支助人员的作用和类别等。由于此项目规模庞大，同意在第一阶段工作小组提出的建议主要侧重设计一个战略性的人事编制原则的框架，以及对实施该框架所需采取步骤的描述，包括具有明细时间表的实施计划。关于此事项进展情况的报告将作为本报告的增补件提交。

37. 在会议中，工作小组强调，为了制定一套中长期人员编制战略，关键是进行一次教科文组织内部技术力量格局（现有的和将有的）的综合评估。为此，内部监督办公室将协同人力资源管理部门进行一次技能评估。评估目标如下：a) 确定未来完成教科文组织计划所需的各项技能；b) 评估目前的技能水平；c) 找出技能差距；并且 d) 设计方案以弥补这些差距。根据此次技能评估作出的综合性报告将提交执行局第一六九届会议。

决定草案

38. 鉴于以上所述，请执行局通过行文如下的决定：

执行局，

1. 审议了文件 166 EX/6(第 I 部分)，
2. 注意到为制定和实施新的人事政策所完成的工作；
3. 请总干事继续实施新的人事政策，并就此向执行局第一六九届会议提交报告。

第 一 六 六 届 会 议

166 EX/6

Part II

巴 黎, 2003 年 3 月 7 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.3

总干事关于改革进程的报告

第 II 部分

新的管理手段

概 要

根据执行局决定 164 EX/3.1.2, 总干事现提交关于人事政策、新的管理手段和非集中化等方面改革的进展情况报告。

报告的第 II 部分主要介绍涵盖计划和预算、财务和帐目、人力资源和工资发放等内容的新的综合管理信息系统。

需作决定之事项: 第 30 段。

引 言

1. 正如文件 164 EX/5 第 II 部分所详细解释的那样,教科文组织的新的综合管理信息系统包括三大组成部分,分别涉及计划与预算编制 (SISTER), 财务与帐目 (FABS) 以及人力资源与工资发放。尽管第三部分的开发和开始使用计划在下一个双年度进行,但是,前两部分已经投入运行,而且自 2002 年初以来一直在协同发挥作用。在这第一年的运行之后,本文件提供对 SISTER 和 FABS 的新的情况的介绍并强调已吸取的一些初步教训。关于这两个系统,我们更侧重于 FABS,因为这一套系统更新一些,而且更为复杂,在过去三年中,它是秘书处在资金、时间和精力上的投入的重点。

SISTER: 成熟的战略工具

2. 现已全面投入运作的 SISTER 系统是一个资料数据库,所有希望了解教科文组织目标、优先事项、行动和活动进展以及取得的成果的人都可以借此得到第一手的信息,按照不同搜索标准,他们可以获得详细信息或主要类别的信息。

3. 根据由战略规划编制局 (BSP) 牵头的特别工作组的调查结果,该系统经过了多次调整和改进。重点主要是使该系统适应非集中化的进程以及相应的职责和分工的变化。现在,该系统可充分涵盖本组织总部和总部外的一切活动。

4. 虽然在准确和及时地输入有关活动的实质性信息以及这些活动的预算信息方面存在一些困难,但在计划编制阶段这样做已经得到保证。这样,有关已经规划的活动的信息被准确输入系统并可随时查阅。仍需要做的工作是确保不同方面的专家与管理人员定期地和及时地把取得的进展和成绩以及学到的教训输进去,而现实情况并不总是如此。

5. 然而,这已经超出了该系统的技术细则范围,它要求所有相关的工作人员进行文化和行为方面的调整。应该记住,任何信息系统的好坏完全取决于它得到的和提供的信息的质量。

FABS: 运作上正日趋成熟

6. 总部现在大约有 1,000 个 FABS 注册用户。每天,最多有 300 个用户同时访问该系统,与 2002 年 4 月相比,增加了 100%,当时,系统在 SISTER 的工作计划得到批准后刚进入运

行阶段并把相关的预算下载过来（图.1）。可以说，该系统已逐步为秘书处所采用，而且，使用的强度正在上升。

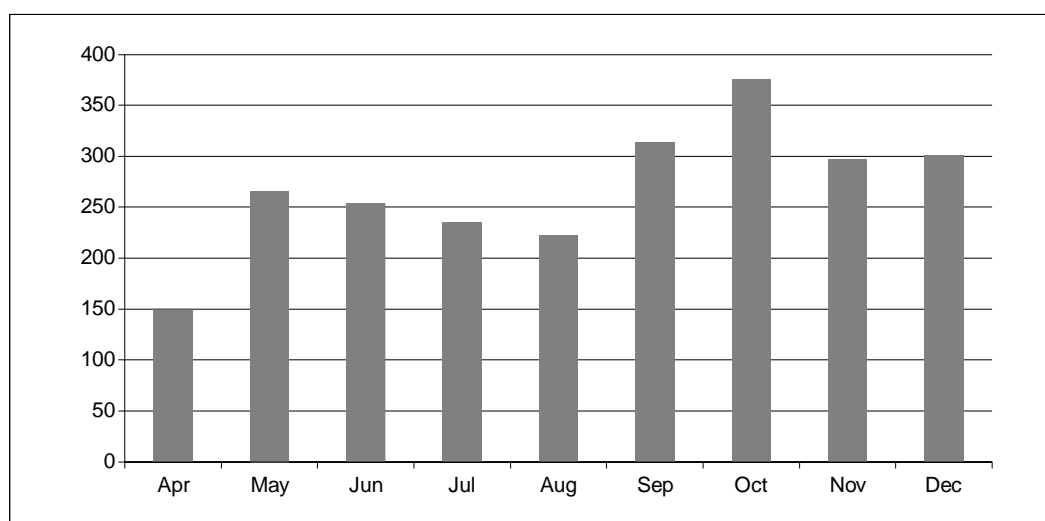


图1. 2002年同时使用FABS的用户数。

7. 在很大的程度上，这是人力资源管理局（HRM）在秘书处上下大力开展培训的结果。其中包括，设计 35 种不同的标准化课程以及针对专门用户群的课程，布署电子学习系统，名为“窍门”（配备 117 个自我培训和自我测试的程序指南和模拟），组织和举办培训课程并编写有关 46 个不同主题的“帮助卡”，它们在用户回到工作地点以后能起到提示的作用。

8. 从 2002 年 1 月至 9 月间，688 名工作人员通过正式培训课程接受了培训（共计 384 期培训，相当于约 6,000 培训小时或每个受训者 9 小时培训）。

9. 从一开始，考虑到有限的经费和有必要建立和巩固本组织自己的培训能力，特别重视确定和培训内部的培训教师。

10. 因此，93 名 FABS 内部教师经受了专门的“培训师培训”，他们除了不时地直接辅导其同事，还培训了 344 名工作人员。从工作人员的参与和本组织 FABS 技术的可持续性的角度来看，这是一项重要的成就。

11. 总体说来，FABS 项目的主要目标已经达到，为提高效率奠定了基础，具体来说：

- (a) *改进了会计结构和报告编制的能力。*建立了针对所有财务信息的独特的、结构合理的数据库，每一笔业务的财务信息随时可查。本组织工作的责任归属的明确性大大提高。
- (b) *把责任下放到计划部门并改进管理。*所有与预算相关环节的最初的业务都是由各部门的计划专家来完成的。进入系统的全部按合同承付的款项立即在已动用过的预算中得以反映，而且易于监控。
- (c) *电子签名并可查出财务授权。*合同的确认环节配合本组织的内部流程标准。每一项行动在系统中都有案可查，因此，财务业务是完全可查的。
- (d) *提高了财政监督能力。*所有与 FABS 相关的操作都完全是透明的。透明度仅受反映本组织安全政策的授权的限制。
- (e) *工作方法标准化。* FABS 支持内部运作过程的标准化规定，从而有助于强化行政纪律。

12. 但是，如以前报告中所讲，在 FABS 运作的初期，秘书处遇到了一些困难。其中有些困难在意料之中，因为系统非常复杂，而且变革的幅度也很大。用户需要花大量的时间和精力掌握必要的操作技能，结果造成录入错误和处理延误。此外，有些行政部门面对新的形势，没有做好心理准备，导致瓶颈问题和进一步的延误。由于不断的培训和辅导，以及紧急并及时的强化措施，大多数困难都已克服。然而，很明显，本组织的整个财务服务和程序需要从组织和技能的角度进行全面的重新思考，以满足现代财务管理的需要。

13. 最近启动的财务绩效改进计划正在做这样一项工作。该计划将于 2003 年底之前结束。其目的是改组会计处（ADM/DCO），使其“生产线”和与秘书处其它单位的联系合理化。它包括几个专门的项目，涉及财务结账周期、供应商管理、总部外预付款的程序和资金预留、开展总部外处理的部署、控制开支、简化流程和管理报告编制等问题。

14. 总之，运作头几个月的经验表明，进一步提高 FABS 的效率与本组织内部流程的改进密切相关。其中包括消除同一个数据在不同信息登录时的多次录入以及其它重复劳动；通过使用却省值、模版和为避免出错而增加检查次数等手段来简化操作；定制 SAP workflow，控制操作与操作之间的时间；进一步加强培训以减少录入失误的数量。

15. 此外，在执行局第一六一届会议和一六二届会议关于非消耗性设备清单以及关于记录和跟踪总部艺术性礼品的资料系统的讨论之后，正在扩大 FABS 的范围，使其涵盖资产管理。该项目进展顺利，资产管理部分应在 2003 年 4 月就绪，可进入测试。

FABS 向总部外扩展

16. FABS 现阶段实施工作的一个主要特点在于该系统在下放的各个单位还没有部署，这些单位的业务必须在总部入账，这样就很难马上了解整个帐目的情况。

17. 作为该系统向总部外扩展的第一步，由 ADG/ADM 牵头的总部外集成工作特别小组已经制定了灵活的扩展方法。这样，比如在占本组织总部外活动约 70% 的巴西利亚办事处，将在自己的系统与 FABS 之间开设一个接口，这种解决方案似乎比更换自己的系统更为实际。

18. 而且，14 个办事处的行政管理人员（包括我们的大多数办事处如达喀尔、曼谷、雅加达、内罗毕和新德里）已经在网上资金预留方面接受了培训并能直接在 FABS 里进行操作，大大改进了整体的预算和财务监督和管理。另有 10 个办事处将在 2003 年第一季度接入系统并接受培训，目标是在 2003 年底把这些工作下放 80 %。

19. 总部外扩展分两个阶段来安排。第一阶段，针对总部外的 FABS 解决方案简化版（正在制定之中）将于 2003 年 6 月开始部署，并将允许把总部外单位的支出和现金状况登录到 FABS 系统。随后，再为总部外单位部署全面的 FABS 解决方案，还提供总部外合同的细节（第二阶段）。根据每个办事处的准备的情况，这些解决方案可能同时部署。此外，针对部署的基础设施和培训的准备工作也在进行之中。

20. 关于教科文组织的各个研究所，正在为它们开发一个全面的解决方案，原则是通过接口系统把它们的财务信息整合进 FABS。

21. 虽然把下放单位完全整合进 FABS 可能比最初的预计（见附件）多花一些时间，但正在采取适当措施保证总部外业务的财务控制（如上文第 13 段所述）。预计在 2003 年底，将有约 25 -- 30 个办事处被包括进来，余下的办事处在 2004 年中期被包括进来，至少是采用 FABS 地简化版（总部外全面部署的完整版本将在 2004 年底完成）。

管理信息系统的能力中心

22. 在上述工作中，管理信息系统（ADM/MIS）能力中心发挥着关键的作用，该中心去年 10 月成立，负责新的综合管理信息系统的开发、部署、调整和维护的领导与协调。除了在总部外部署 FABS 系统这件头等大事，ADM/MIS 还要保障 FABS 的维护、改进和调整，把范围延展到资产管理和筹备人力资源管理部分以及与 SISTER 小组和信息系统与电讯处（ADM/DIT）的所有必要的协调工作。

23. 尽管与以前的 FABS 队伍相比，人力资源减少了 50% 以上，但是 ADM/MIS 还是努力保持了对用户相同的支持水平，同时对系统做了些小的改进并筹备新的项目。但是，ADM/MIS 的人员严重不足对充分和及时实施所有已经安排的任务带来了风险。

24. 这个问题正在通过两种方式予以解决。ADM/MIS 的人员配备正得以加强，增设几个临时职位（招聘之中）并进行内部调动，到 2003 年 5 月，其专业人员的数量将达到 10 名。但是，这种可能性还是有限的，因此正在通过建立内部流程负责人网络，调动整个秘书处职能专长，让流程负责人的操作专长发挥重要作用，改进行政管理的流程，使其更好地融入 FABS，包括在规划和质量控制方面。

SISTER 和 FABS：达到更好的整合并改进报告编制工作

25. 采用了 SISTER 和 FABS 以后，发现了他们在设计上存在一些功能上的差距，并正着手解决。此外，需要改进系统之间的数据交换并简化报告的编制。同时，改善内部流程的现行工作应帮助工作人员简化两个系统的使用。

26. 非常明显的一个具体要求是开发能包容 SISTER 和 FABS 两个系统的通用报告编制工具。无论是编制来自不同信息源的总体报告还是为高级管理层编制专门报告都需要这种工具。

成本与预算

27. 2002--2003 年 FABS 所需的 1050 万美元当中，双年度之初仅有 540 万美元到位（参见：文件 164 EX/5，第 II 部分和文件 164 EX/INF.9）。此后，执行局批准从前一个双年度的结转资金中拨出 110 万美元用于 FABS 急需的地方（还有用于调整和改进 SISTER 的 30 万

美元)。此外，为了在 2003 年帮助总部外部署 FABS，找到了 190 万美元。但是，该计划的预算缺口仍然在 200 万美元左右，这使得计划实施速度放慢，并在很大程度上造成了 FABS 在总部外部署的延误（参见上文第 21 段）。

28. 系统的基本维护费用这一项估计每双年度大体为 460 万美元。根据 32 C/5 的核心方案，可为新的管理手段拨出 500 万美元，仅够维护和某些改进/调整之用。因此，实施新的人力资源管理部分完全取决于本组织是否能找到和筹集足够的内部资金。如果不行，该部分的引入和采用可能会拖到 2005 年以后。

29. 应该注意到，从一开始，采用新的管理手段的计划一直预算不足，正常计划仅提供了所需资金的 50% 左右，而要求的预算外捐款，除了极少数例外，也一直没有到位。正如执行局反复表示的那样，这是一个重大的风险因素。

决定草案

30. 执行局可能希望通过以下措辞的决定草案。

执行局，

1. 审议了文件 166 EX/6（第 II 部分），
2. 注意到在采用新的综合管理信息系统，尤其是计划与预算编制部分（SISTER）和财务与帐目部分（FABS）方面取得的进展；
3. 还注意到遇到的问题和已经采取的或计划采取的补救措施，以及新的管理信息系统长期以来预算资金不足的问题，这个问题尤其可能导致人力资源管理部分的开发和部署延迟到 2005 年以后；
4. 再次呼吁各会员国考虑为补充现有预算提供自愿捐款，并向那些已经提供了自愿捐款的会员国表示感谢；
5. 请总干事继续实施综合管理信息系统并就此向第一六九届会议提交进度报告。

附 件

结构与管理改革行动计划和时间表

行 动	2001					2002					2003																				
	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. 秘书处结构与人员配备	[Timeline bar for Section I]																														
宣布新的结构	◆ Jul 3																														
编制结构图、人员编制表和 D 级职位说明	[Task bar]																														
审查并批准 D 级职位说明	[Task bar]																														
确认新结构中 D 级职位的现任职官员并取消其它 D 级职位	◆ Oct 3																														
适当地以 P 级职位替换 D 级职位，并为不适合新结构的 D 级官员找到解决办法	[Task bar]																														
全面转到新结构	[Task bar]																														
II. 管理系统与手段	[Timeline bar for Section II]																														
修订并微调规定和程序	[Task bar]																														
推出 SISTER，制定/确定 2002--2003 年工作计划	[Task bar]																														
保障 SISTER 的维护和调整	[Task bar]																														
配置 SAP 并对照设计测试 FABS	[Task bar]																														
编写 FABS 终端用户文件	[Task bar]																														
为 FABS 用户组织专门培训	[Task bar]																														
在总部启动带优先接口的 FABS	[Task bar]																														
保障 FABS 的维护和调整	[Task bar]																														
向总部的其它用户扩展 FABS 并提供相关培训	[Task bar]																														
建立和加强管理信息系统的能力中心	[Task bar]																														
向总部外办事处和研究所扩展 FABS	[Task bar]																														
培训总部外工作人员并下放预留资金	[Task bar]																														
下放支出/现金状况的登记（第 1 阶段）	[Task bar]																														
下放合同细节的登记（第 2 阶段）	[Task bar]																														
为各研究所制定整合的解决方案	[Task bar]																														
筹备人力资源和工资发放项目	[Task bar]																														
注：关于管理培训，参见 166 EX/6，第 I 部分																															

第 一 六 六 届 会 议

166 EX/6

Part III

巴 黎, 2003年 3 月 10 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.3

总干事关于改革进程的报告

第 III 部分

非集中化

概 要

根据执行局决定 164 EX/3.1.2, 总干事就改革(包括人事政策、新的管理手段和非集中化)实施的情况提交进展报告。

报告第 III 部分主要介绍非集中化战略, 特别是非集中化行动计划的实施情况。

建议作出的决定: 见第 29 段

引 言

1. 本文件是有关执行局第一五九届会议通过的非集中化行动计划实施情况的进展报告，主要介绍新的非集中化网络的建立与改进，非集中化和计划执行的管理和与管理相关的方面以及涉及人员的计划。
2. 改革的进程一直比较平稳，但进展缓慢，原因在于非集中化改革工作是在财政紧张的情况下开始和进行的。为了在原定的时间范围内，并在名义零增长的基础上实施行动计划及落实有关组成总部外网络的相关决定，迄今为止一直采取现实的方法，即在现有系统的基础上并利用本组织现有的人力资源建立多国办事处。跨学科性有了改进，但并没有在所有的多国办事处得以实现。（参见附件 III）。
3. 这些限制条件，加上厉行节约和把成本降到最低点的迫切需要，都对实施非集中化行动计划的选择产生了影响。尽管资金少，重组的任务又如此复杂，但是，自 2001 年 7 月 1 日以来，此项工作一直没有间断，而且会一直延续到 2003 年底。2004 年，将继续不断强化多国办事处，鼓励下放更多的计划预算和人员并改善资源共享和网络机制。
4. 内部监督办公室自 2003 年 1 月起开始审查下放战略和总部外办事处网络。（参见文件 166EX/36）。审查的内容是：
 - a. 现有总部外办事处架构的运作和可持续性（地区办事处、多国办事处、国别办事处）以及现有的架构如何促进教科文组织提高效率和更好地开展计划活动。总干事承诺在 2005 年初提出评估结果的报告。
 - b. 包括总部外办事处，全国委员会和研究所等主要类别的下放机构的作用，工作和取得的成绩。已经向执行局报告的评估总部外办事处的标准（159 EX/17 和 160 EX/22）将继续沿用。初步结果将向执行局第一六七届会议报告。
 - c. 按照 2002 年 5 月公布的权限表从总部向总部外办事处下放权力的进展情况。

总部外办事处网络的构成

5. 教科文组织的总部外办事处网络已被精简。自 2000 年以来，各地区已经关闭了 22 个办事处。除了 164EX/5 第 III 部分提到的 20 个办事处，2002 年 9 月和 11 月又分别关闭了教科文组织科纳里和瓦家杜古办事处，这样，现有网络的办事处数量为 55 个，其中有 53 个总部外办事处和 2 个联络处。总部外办事处现在的构成如下：

- 27 个多国办事处（其中 11 个还兼地区办事处）
- 2 个地区办事处和 1 个不具备多国职能的地区中心¹以及
- 23 个国别办事处

6. 在 31C/5 的范围内，计划部门做出了大量的努力，通过向总部外办事处下放计划和划拨预算，实施非集中化行动计划。附件 I 的表 1 列出了下放计划资金的变动情况。在 31C/5 的调整过程中，在原有的下放计划之外，又增加了 680 多万美元下放资金，其中包括来自横向专题和结转的资金。

7. “主管部门”的概念已经消失，取而代之的是通过总部外协调局（BFC）统一协调总部外办事处。此外，根据向办事处放权的精神，总部外办事处的所有工作人员（包括国际专业人员和当地国招聘的的官员）都要接受办事处负责人的领导，办事处负责人全面负责实现其计划执行的预期结果，因此也应该有权支配办事处的资源。

8. 转成由总部外协调局统一协调和管理总部外办事处之后，总部外协调局就要负责对各办事处的管理和行政事务进行日常的支持和监督。该局现在提供行政和财务支助，以及有关管理和行政问题的技术咨询和数据。而且，它还在总部起到所有办事处的联络中心的作用，并积极向总部服务单位和计划部门反映总部外办事处的关注与需要。

9. 总部外协调局还建立了各种内部机制，以更有效地协调，支持和监督各地区的总部外活动。其中包括编制总部外办事处双月度差旅和技术报告，开发内部邮件跟踪系统，检查总部是否已经答复来自总部外的申请和要求。编辑各会员国教科文组织计划和项目活动的简讯，其中还包括最新的业务、行政、人事和预算信息。总部外协调局及时向各办事处通报有关的管理问题，如培训、中期和长期的人力资源战略等。它还转达有关设在总部的工作组和特设小组的工作情况，并通过促进总部外办事处与总部的密切信息交流，与教科文组织艾滋病病毒/艾滋病问题协调员和联络人开展合作。

10. 为了加强总部外办事处的影响，增加总部外办事处和总部的交流和建立网络联系，建立了一个内部局域网网站和教科文组织的万维网网站。为发展总部外办事处的网络能力，公共宣传局（BPI）和人力资源管理局（HRM）与总部外协调局合作举办了培训班，以提高在拉丁美洲和加勒比地区各办事处计划专家的网络设计能力（哈瓦那）。还在非洲（达累斯萨拉姆和内罗毕）以及亚太地区（新德里），为计划专家举办媒体关系培训班。对今后的

¹ 欧洲高等教育中心(CEPES)，现在作为一个总部外办事处运行，建议将其改建成欧洲高等教育研究所。

培训班也已做出规划，将与针对总部外办事处工作人员的其他培训活动相配合。此外，一本题为“教科文组织遍及全球-非集中化战略”的小册子已经出版并广为散发，向合作伙伴宣传教科文组织的总部外网络。

11. 成功地实施非集中化政策非常依赖于总部外办事处良好的沟通，强大的管理技能、手段和能力。有鉴于此，在各国管理磋商的范围加强了协调机制。由于这些磋商增强了总部外办事处、会员国、公民社会和教科文组织的其他合作伙伴之间的沟通，能力建设和网络联系，因此对改善总部外运作的管理至关重要。总部外协调局推动这些多国会议的协调，并努力使总部外办事处充分参与更加注重总部外的规划制订工作。其成果被纳入到国别共同评估和联合国发展援助框架之中。迄今，已经召开了 14 次多国管理磋商会议，覆盖所有五个地区，而且，在 2003 年所余下的时间里，还规划了 13 次会议，这样在所有的多国办事处，就完成了第一轮磋商会议。

12. 2002 年 5 月，总干事推出了向总部外办事处下放权限表。除了增加总部外的决策自主权，该表还明确了总部外办事处相对于总部的权限，并明确规定了各项权限的职责。内部监督办公室-IOS（参见上文第 4 段）正在对该表实施过程中取得的进展进行检查，了解总部外办事处在实施该表当中面临的困难以及需要哪些新的支助以帮助他们履行自己的职责。

13. 总部外协调局与总部外办事处合作已经启动了一项绘制专业技能分布图的工作。该项目基于这样一种概念，即教科文组织是一个资源共享的网络，各方都可以利用教科文组织大家庭里面的各种技术专业知识。这也具体体现了教科文组织对南南协作与合作的承诺。

14. 根据新的下放思想，本组织借助于各种可利用的资源，努力加强在总部外的影响。这些资源既包括教科文组织的下放单位(总部外办事处、研究所和中心)，也包括在会员国的合作伙伴如教科文组织全国委员会、教科文组织俱乐部和联系学校、教科文组织教席与亲善大使等。全国委员会是本组织非集中化体系的关键和独特的要素。因此，作为一项优先工作，目前正在制定全国委员会与总部外办事处之间的协调和工作关系的指导原则。

总部外的人力资源：争取达到“最基本量”

15. 一直在努力通过总部调任和在总部外设立职位加强总部外的人力资源能力，从而使下放的正常预算的常设职位数从经过核算的 30 C/5 批准本中的 531 个增至 31 C/5 批准本中的 566 个，也就是说增加了 35 个职位（28 个专业人员和国家专业官员职位以及 7 个当地招聘

的辅助职位)。几乎所有地区的职位数都有不同程度的增加(参见附件 1, 表 2, 查看现在的下放人事费用)。

16. 然而, 总部外办事处的计划职位仍有一些缺口。现在的非集中化进程还要进一步下放人员并填补总部外职位以达到在每个多国办事处每个重大计划至少配备一名专家的目标。为此, 尚需 34 名计划专家职位(参见附件 II: 各多国办事处和计划部门需增加的计划专家职位)。总体来说, 63 名专业人员职位(计划专家和行政管理官员职位)已经下放, 但目前仍然空缺以待。

17. 到 2004 年初, 按照 32C/5 减少的实际零增长方案的人事费限额, 将会出现这样的情形: 五个多国办事处将至少在五个计划部门各有一名计划专家(阿皮亚、曼谷、金斯敦、蒙得维的亚和圣约瑟); 24 个多国办事处都将有教育专家, 19 个多国办事处将配备科学专家, 11 个多国办事处将配备社会科学专家, 23 个多国办事处将配备文化专家, 24 个多国办事处将配备传播与信息专家。此外, 所有多国办事处将配备一名国际行政事务官员。大会如果采纳了实际增长方案, 下放网络将得到进一步改善。总部外办事处、计划部分和人力资源管理局正在共同制定一种方法, 以进一步加快这些专业职位的招聘进程。

18. 作为人力资源战略的一部分, 秘书处正在努力掌握办事处主任和负责人退休的情况, 以便对总部外办事处关键职位及时贴出广告并进行招聘。各部门和相关总部服务部门的代表组成一个小组, 协助开展招聘工作。办事处负责人的一般性职位说明及其能力要求已起草完毕, 并会反映到人力资源管理局正在修订的应聘表现评估方法当中。

19. 鼓励在当地招聘的能干的和有经验的工作人员申请其原籍国之外的教科文组织国际空缺职位。此外, 教科文组织的人事政策中对于本地招聘的总部外办事处的工作人员确定了新的合同安排。总部外协调局与人力资源管理局密切合作并根据总部外办事处提出的建议, 正在把大量的本地合同转换成新的服务合同和专门服务协议。

20. 由教科文组织和巴斯克政府自 1997 年来一直合作开展的巴斯克志愿者计划在加强人力资源能力方面发挥了重要作用。总部外协调局在合作和选人工作方面提供协助。第六批筛选出的 15 志愿者的安排已经确定, 他们将在各个办事处工作(曼谷, 河内, 哈瓦那, 雅加达, 马普托, 墨西哥, 蒙得维的亚, 基多, 拉巴特, 圣约瑟和圣多明各)一年。志愿者很快就会到岗。

21. 努力培养和加强总部外工作人员的专业和技术技能。根据职能上的需要，举办了一些培训班，如针对高级雇员的领导能力和变革管理培训班，行政事务官员的培训班（曼谷），办事处团队建设培训班（巴西利亚），监督管理培训班（巴西利亚）以及根据活动需要举办的培训班，如项目周期管理和筹集资金培训班（贝鲁特，墨西哥，内罗毕）或媒体培训班。培训是与总部外办事处的各种会议配合进行的，因此正好利用了总部和总部外工作人员聚集到了总部外办事处的机会。关于财务与预算系统（FABS），已经对 24 个总部外的行政事务工作人员进行了培训。

总部外工作人员的安全

22. 在联合国系统的框架内，总部外协调局是教科文组织在总部外工作人员安全问题的联络中心并承担总体执行总部外工作人员安全政策的主要责任。这种职能具体包括确保全面实施联合国安全协调员（UNSECOORD）的说明与指导原则，提高总部内外工作人员关于各自职责和安全保卫水平的意识，管理总部外安全方面的预算并参与机构间活动以制订全面的总部外安全政策与指示。

23. 根据联合国大会（第 56/255 号决议）的要求，机构间安全管理网编写了有关建立总部外安全方面明确的问责和责任机制的全面报告，其中包括机制的范围，深度和通用标准以及执行标准的方法。秘书长已将此报告提交本届联大（文件 A/57/365）。联大第五委员会就此作出决定，把该报告转交各专门机构的行政首长。执行局秘书处有该报告的文本。

24. 该文件要求联合国系统的所有参与机构制定关于总部外工作人员安全的内部组织政策声明，副总干事已就此发布说明（DDG/02/48）。为突出所有联合国系统工作人员都必须接受总部外安全培训的重要性，联合国安全协调员办公室制作了一套标准的关于安全意识宣传材料的只读光盘，今年将在总部和总部外分发。机构间安全管理网还制定了实用安全标准，明确了对各国的具体要求，如电信设备和办公室安全条件。这些都是必须遵循的标准，总部外协调局正努力使总部外办事处达到这些要求。

25. 这些旨在保证我们工作人员人身和财产安全的措施对预算的影响日益增大。已经确立了具体的内部措施，改善总部外与总部之间在遇到安全紧急情况时的通信网络。内部网上有总部外协调局的总部外安全网站，介绍有关总部外安全的政策和程序信息。

成本与资金

26. 文件 161EX/5 第 II 部分提出了关闭总部外办事处的估算成本，包括调任和离职费以及其他相关费用，如运输、差旅和安家等。如该文件所述，预期可以从出售某些财产中得到一定的收入。迄今，尽管有些相关的账目还没有结账，但初步结果显示，由于采用了这些成本效益高的解决办法，预计的关闭办事处的财务框架没有被突破。同样的，计划在 2003-2004 年关闭办事处的工作估计也能控制在上述文件介绍的范围内。

27. 最初，根据 31C/5 批准本的要求，专门拨出了 1210 万美元用作总部外办事处的运转费。此后，这笔经费增加到 1305 万美元，其中包括相当于 67.5 万美元的政府捐款和 27 万美元的结转资金。由于人事和计划资金现在集中用在日益精简的总部外办事处网络，运转成本的分配需要调整。原来拨给已关闭的办事处的运转费被重新注入到保留下来的总部外机构里。因此，必须考虑增加运作成本，以支持办事处的扩展并对相关办事处及通信设备予以升级和更新，而不应被视作节省资金的途径。

28. 这样拨给非集中化的结转资金(在上述运转成本之外)达到 90 万美元，并正在用于以下活动：

- a. 按照关于把 FABS 部署到总部外办事处的内部工作组的分析和建议，向硬件条件未达到基本要求的办事处以及将要部署 FABS 系统进行资金预留和预算报告编制的地方提供资金，配备一些工作站。
- b. 在由于电讯和硬件问题而难以使用总部设备的办事处，改善其与安全连接相关的问题。
- c. 资助多国管理磋商，改善总部外办事处和会员国之间的网络联系。
- d. 资助培训和研讨会，利用远距离和直接交流的方式，进一步加强多国办事处核心人员的业务能力。

29. 鉴于本报告所述情况，执行局可能希望通过如下决定：

执行局，

1. 审议了文件 166 EX/6（第 III 部分），
2. 注意到总干事为实施非集中化战略所做的努力以及取得的进展；
3. 请总干事继续实施非集中化行动计划，并就此向其第一六九届会议提交进展情况报告。

ANNEX I

Decentralized programme, staff and support costs

Table 1: Decentralized programme funds before and after the 31 C/5 adjustment, including carry-over funds

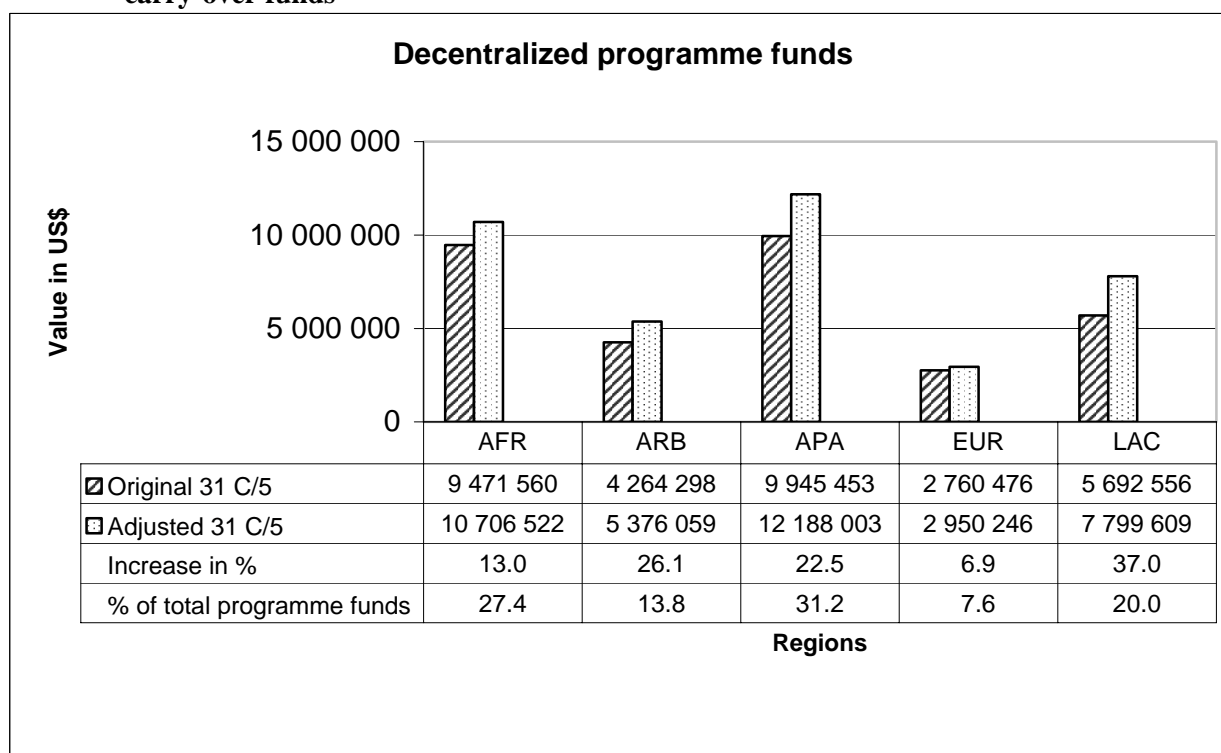
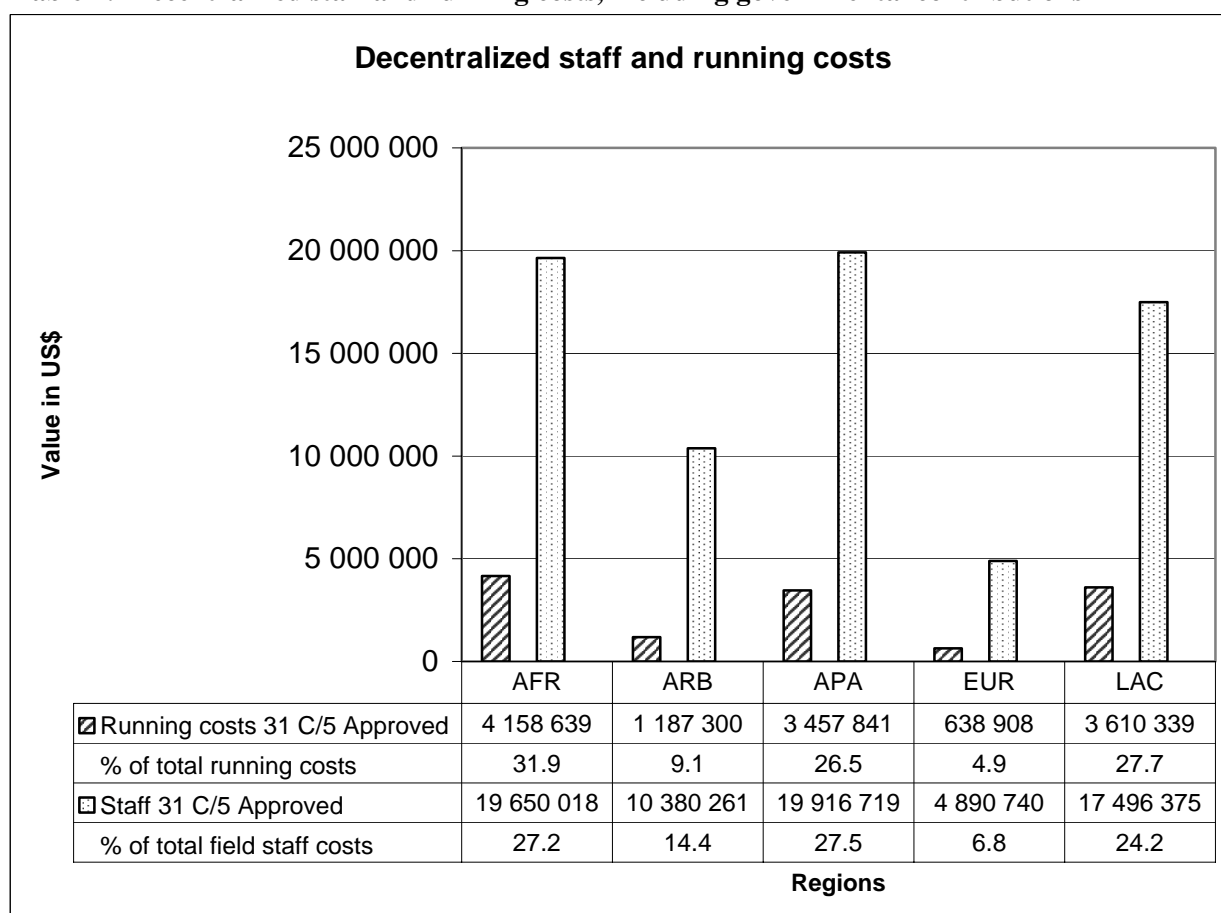


Table 2: Decentralized staff and running costs, including governmental contributions



ANNEXE I

Dépenses de programme, de personnel
et d'appui décentralisées

Tableau 1 : crédits de programme décentralisés avant et après l'ajustement du 31 C/5, y compris les fonds reportés.

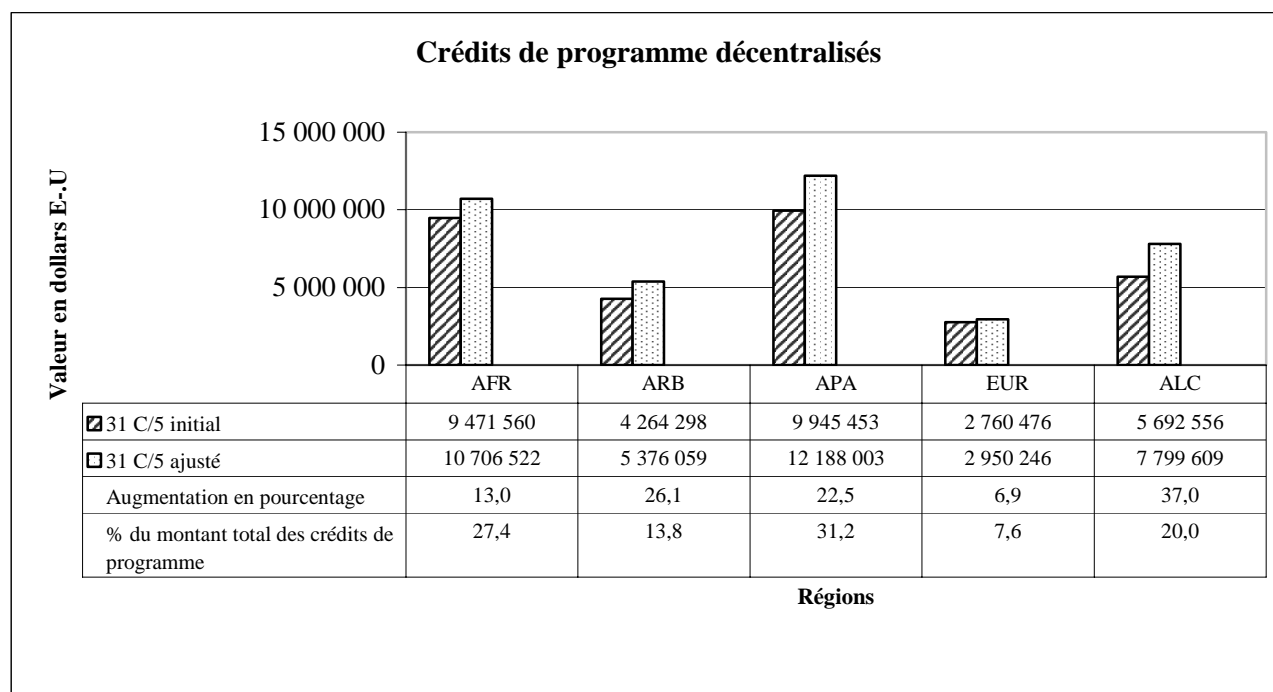
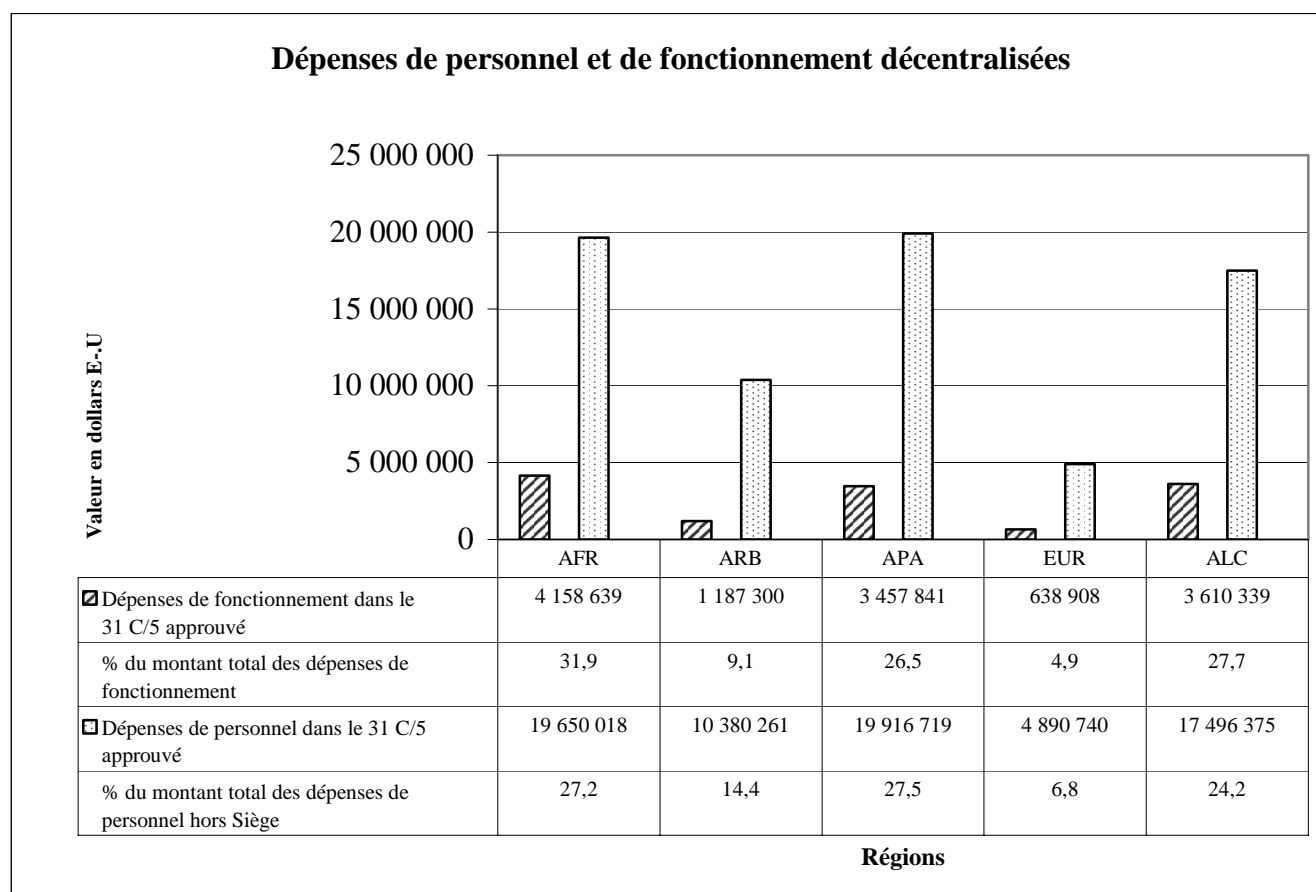


Tableau 2 : dépenses de personnel et de fonctionnement décentralisées, y compris les contributions des gouvernements



ANNEX II

**Remaining gaps in professional staffing per cluster office and programme sector
(as per draft document 32 C/5)**

REGION/OFFICE	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRICA						
Accra			1			1
Addis Ababa		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoek			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFR</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ARAB STATES						
Beirut		1				1
Cairo			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ARB</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIA AND THE PACIFIC						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Tehran	1	1	1			3
<i>Total, APA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE & NORTH AMERICA						
Moscow			1			1
<i>Total, EUR</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
LATIN AMERICA/CARIBBEAN						
Havana		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, LAC</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL per sector (Grand total)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEXE II

Lacunes dans l'attribution de postes
du cadre organique par bureau multipays et par secteur de programme
(selon le projet de 32 C/5)

REGION / BUREAU	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRIQUE						
Accra			1			1
Addis-Abeba		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es-Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoëk			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFRIQUE</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ETATS ARABES						
Beyrouth		1				1
Le Caire			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ETATS ARABES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIE ET PACIFIQUE						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Téhéran	1	1	1			3
<i>Total, ASIE ET PACIFIQUE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
Moscou			1			1
<i>Total, EUROPE</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES						
La Havane		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, AMERIQUE LATINE ET CARAIBES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL par secteur (total général)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEX III

Action plan and timetable of the structure and management reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																		
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Rational field system	[Timeline bar]																												
Finalize choice of cluster, regional and national offices	[Timeline bar]																												
Close offices that are not in new field network	[Timeline bar]																												
Set up alternative arrangements for UNESCO presence	[Timeline bar]																												
Develop Cluster Human Resources Map	[Timeline bar]																												
Cluster office network enters into force	[Timeline bar]																												
Establish regional coordinating function	[Timeline bar]																												
Reinforce cluster offices' multidisciplinary capacity	[Timeline bar]																												
Reinforce cluster management capacities	[Timeline bar]																												
Refocus and strengthen regional bureaux	[Timeline bar]																												
Review UNESCO institutes and centres and develop related strategy	[Timeline bar]																												
Strengthen coordination between UNESCO institutes, offices and Headquarters	[Timeline bar]																												
Develop and implement guidelines for cooperation between field offices and National Commissions	[Timeline bar]																												
II. Bureau of Field Coordination (Headquarters)	[Timeline bar]																												
Identify functions to be transferred to BFC from parent sectors	[Timeline bar]																												
Transfer parent sector administration to BFC	[Timeline bar]																												
Ensure field security and MOSS compliance	[Timeline bar]																												
III. Related HR policies	[Timeline bar]																												
Develop field-based training and mentoring programme	[Timeline bar]																												
Develop decentralized management of local staff	[Timeline bar]																												
Develop alternative staff-enhancement modalities such as secondment, use of volunteers, etc.	[Timeline bar]																												
NB: For other related HR policies, see 166 EX/6, Part I	[Timeline bar]																												

ANNEXE III

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Réseau hors Siège rationalisé																														
Choix définitif des bureaux multipays, régionaux et nationaux	█																													
Fermeture des bureaux qui ne figurent pas dans le nouveau réseau hors Siège						█																								
Mise en place d'autres arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO						█																								
Etablissement d'une carte des ressources humaines par groupe de pays						█																								
Opérationnalisation du réseau de bureaux multipays						█																								
Création d'une fonction de coordination régionale						█																								
Renforcement de la capacité multidisciplinaire des bureaux mutlipays						█																								
Renforcement des capacités de gestion multipays						█																								
Recentrage et renforcement des bureaux régionaux						█																								
Réexamen des instituts et centres UNESCO et mise au point de la stratégie correspondante						█																								
Renforcement de la coordination entre les instituts et les bureaux de l'UNESCO et le Siège						█																								
Mise au point et application des principes directeurs pour la coopération entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales						█																								
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																														
Identification des fonctions que les secteurs de tutelle doivent transférer à BFC						█																								
Transfert à BFC des fonctions administratives des secteurs de tutelle						█																								
Adoption de mesures assurant la sécurité sur le terrain et le respect de MOSS											█																			
III. Politiques se rapportant aux droits de l'homme																														
Elaboration d'un programme de formation et de mentorat basé dans les bureaux hors Siège						█																								
Décentralisation de la gestion du personnel local						█																								
Mise au point d'autres modalités de renforcement des effectifs, par exemple le détachement, le recours à des volontaires, etc.						█																								
N.B. : Pour d'autres politiques se rapportant aux droits de l'homme, voir 166 EX/6, partie I.																														