



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一八二届会议

182 EX/6

Part I

巴黎，2009年8月3日

原件：英文

临时议程项目 6

总干事关于改革工作开展情况的报告

人事政策

概 要

按照第 180 EX/6 号决定第(I)部分，总干事提交关于改革工作开展情况的报告。报告简要介绍在人事政策改革方面取得的主要成绩和实施中长期人员编制战略的最新进展情况。

没有财务或行政方面的影响。

希望执行局采取的行动：见第 4 段建议作出的决定

1. 第 181 EX/6 号决定第(I)部分请总干事向执行局提交关于人力资源政策框架和中长期人员编制战略实施情况的报告，据此，现提交本文件。
2. 为了使理事机构的文件分发工作合理化，总干事向大会第三十五届会议提交的关于改革工作开展情况的报告（35 C/26 号文件第一部分）包括在本文件中。

3. 35 C/26 号文件第一部分简要介绍了 2008--2009 年实施人力资源政策框架取得的进展。它还提供了实施 2005--2009 年中长期人员编制战略的最新进展情况。

希望执行局采取的行动

4. 根据本文件所述内容，执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 180 EX/6 号决定第(I)部分，
2. 审议了 182 EX/6 号文件第一部分，
3. 注意到在实施人力资源政策改革框架和中长期人员编制战略方面已经完成的工作；
4. 要求总干事：
 - (a) 根据人力资源评估提出的建议和非集中化战略的有关决议，制订 2011--2016 年人力资源战略，适当确保与联合国共同系统政策和做法协调一致；
 - (b) 向其第一八五届会议和大会第三十六届会议报告人力资源战略的制定情况。



大会
第三十五届会议，巴黎，2009年

35 C

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

临时议程项目 10.1

35 C/26

Part I

2009年7月28日

原件：英文

总干事关于改革工作开展情况的报告

第 I 部分 人事政策

说 明

依据：第 34 C/ 68 号决议第 I 部分，第 180 EX/ 6 号决定第 I 部分。

背景：大会请总干事“继续实施人力资源政策改革框架，确保与联合国共同系统的政策和做法协调一致”和“继续实施中长期人员编制战略”，并“向执行局第一八〇届会议和大会第三十五届会议报告人力资源政策框架和中期人员编制战略的实施情况”。在第一八〇届会议上，执行局请总干事向大会报告第三十四届会议决定的人力资源政策改革框架及中期人员编制战略的实施情况。

目的：总干事现向大会提交报告，简要介绍在人事政策改革方面和中期人员编制战略方面取得的主要成绩。自上一届大会以来，已经就这两个问题向执行局提交了报告，分别载入 180 EX/6 号文件第 I 部分和 181 EX/6 号文件。

建议做出的决定：第 53 段。

引 言

1. 在第三十四届会议上，大会请总干事继续实施人力资源政策框架，确保与联合国共同系统的政策和做法协调一致，并继续实施大会在第三十三届会议上批准的中长期人员编制战略。总干事在执行局第一八〇届会议上就这些问题提交了情况进展报告。
2. 本文件综述了 2008--2009 年期间人力资源政策框架及中长期人员编制战略的实施进展情况。人力资源政策框架是中长期人员编制战略的一部分，它包括一整套政策，涉及人力资源管理的各个关键方面。根据大会的要求，秘书处始终力求与联合国共同系统的政策和做法保持协调一致，同时兼顾本组织的具体要求。
3. 自 2008 年以来，工作重点主要放在关键的人力资源政策的评估上；外聘审计员对工作人员轮换、晋升和绩效评价政策以及临时助理合同进行了绩效审计。¹同时，内部监督办公室（IOS）受人力资源管理局的委托对招聘政策与择优晋升计划进行评价。²
4. 继外聘审计员对工作人员轮换政策进行绩效审计之后，执行局在第一七九届会议上要求总干事提出地理流动性的实施战略。该战略在执行局召开的第一八一届会议上进行了介绍并获批准。
5. 下面简要列出了人员安置趋势以及人力资源政策框架和中长期人员安置战略实施进展的最新情况。

招聘的最新情况

2008 年 1 月--2009 年 5 月招聘的最新情况

6. 从 2008 年 1 月到 2009 年 5 月，共对专业及以上职类的 126 个职位进行了任命（其中，P 级职位 108 个，D 级职位 18 个）。在这 126 个职位的任命中，84 人为内部候选人（占 67%），42 人（占 33%）为外部候选人。在 2008 年 9 月任命的 18 个主任职位中，5 名（占 28%）是外部候选人。这些数字表明，合格的内部工作人员在职业方面有了极大的发展。与此同时，外部聘用保证了人才和技能的重新补充。

¹ 见 179 EX/31 号文件第 I 部分。

² 这些评价报告可在内部监督办公室的局域网上获取。

当前和未来的职位空缺

7. 截至 2009 年 5 月，专业及以上职类有 118 个空缺³ 职位对外招聘，其中 54 个在总部外，64 个在总部，表示 12% 的空缺率。总部外空缺率（16%）高于总部的空缺率（10%）。在未来 4 年（到 2013 年底）里，专业及以上职级共有 192 名工作人员即将退休。在未来 4 年，随着 56 名主任（占 53%）和 59 位 P-5 级工作人员（占 38%）的退休，主任与 P-5 级工作人员的退休率将要达到峰值。

8. 为了保证在合理的时间范围内补充职位空缺，人力资源管理局将预先发布 2010/2011 年因为退休而产生的未来职位空缺列表。此外，人力资源管理局将继续会同每个部门/局召开计划会议，以审查和规划下一个双年度的招聘、分类和流动要求。

招聘政策的评估

9. 应人力资源管理局的要求，内部监督办公室对 2008 年的专业职位（P 级）招聘过程进行了评估⁴。评估发现，管理人员能够透彻地领悟和接受该政策；由于完善的制衡机制，管理人员和工作人员认为该过程公开透明。性别和地域代表性是招聘过程的重要因素，统计表明，在这些方面情况有了稳步改善。其他的组织把联合国教科文组织的招聘程序称作楷模。评估也指出了各种问题，特别是在招聘某些职位时要减少拖拉现象，并且教科文组织要吸收较高素质的候选人补充其空缺职位。人力资源管理局已经根据内部监督办公室的建议制定了应对这些问题的行动计划。

地理流动性

2009 年 5 月以来的地理流动最新情况

10. 自 2004 年 1 月以来，245 名专业及以上人员在不同的工作地点间流动，这表明，每个双年度平均有 90 次流动。多数流动在总部外办事处之间（占 50%）以及从总部到总部外之间（31%）进行。19% 的流动发生在总部外到总部之间。多数流动是平级调动，但从总部到总部外的流动除外，这种流动有 50% 涉及到晋升问题。

³ 预算局把空缺岗位计作没有预算的岗位，即，扣除为临时助理提供资金的空缺岗位后产生了实际费用节俭的空缺岗位。因此，该资料不可与人力资源局公布的数据直接对比。出于预算目的的空缺岗位数量通常低于实际的空缺数量。

⁴ 在内部监督办公室的局域网上可获取评价报告。

地理流动性战略

11. 2008年10月1日以来，地理流动性适用于所有的国际专业工作人员。聘用到教科文组织的国际专业人员职位需要得到本组织地理流动性政策的认可，这已成为一项明确的规定，且聘任书就反映了这项政策。

12. 总干事制定了地理流动性实施战略，并在2009年4月召开的执行局第一八一届会议上获得批准⁵。该战略强化了地理流动性受到组织需求推动的观点，尤其是要确保在总部和总部外有效交付教科文组织各项计划的观点。

13. 虽然所有的国际专业人员都可以进行地理流动，但由于地理流动应顺应本组织的业务需要，同时考虑到各种技能和职位要求，因此，并非每一个人都将要或者应该流动。地理流动性也是工作人员专业发展及职业进程中的一个基本要素。根据地理流动性计划，总部外经验将是晋升的一个重要标准。坚持在一个工作地点最长停留时间的原则，根据工作和生活条件：在艰苦的工作地点，停留2到3年，在其他总部外工作地点最多停留6到7年。在总部，地理流动性将根据业务要求及总部外的流动机会而定。

14. 该战略向流动性引入了分阶段、有计划的方法。为了估测工作人员的流动兴趣与个人情况，每年将向他们发放调查问卷。对于业务要求以及工作人员喜好和个人情况的考虑，应尽可能认真实现平衡。

15. 部门/局将根据C/4和C/5的要求、非集中化战略以及工作人员的流动要求制定双年度流动计划。未来12到18个月内即将空缺的所有职位每年将以空缺公告的形式进行发布。隐含晋升的一切地理流动将遵循正常的招聘政策。

16. 在促进工作人员流动的工作中，将采用新的经济与非经济措施，鼓励工作人员流动到其他的工作地点，比如，任命前一周派遣，以方便工作人员/家人的安置，对即将到总部外赴任的工作人员增加情况介绍，提供为新任命的工作人员给予指导等咨询服务，以及将提供具体国家信息的全面沟通策略。为了促进职业发展，总部外经验将成为晋升的一个重要砝码，对于P4级及以上职位，将优先考虑有总部外工作经验的工作人员。与此同时，在择优晋升计划中给予总部外任命特别是艰苦地点的工作人员额外的加分。

⁵ 第181 EX/6号决定第I部分。

17. 作为地理流动性战略的一部分，已经制定出短期流动性计划的建议。短期外派的目的是满足短期的业务需求，必要时为有需求的地方带去专门知识，并有助于本组织内全面的能力建设和知识传播。短期外派的工作人员将履行具体的工作职能，涉及到联合国国家方案拟定程序、具体的项目或活动、冲突后/灾后形势、办事处/工作队人员的临时补充或者关键人员的短期替换等工作。

晋升政策

2008年1月--2009年5月期间晋升的最新情况

18. 2003年11月以来实施的晋升政策确定了竞争性征聘和重新定级两种主要的晋升途径。

19. 在2008--2009年两年间，252名工作人员得到晋升，占人员总数的13%，具体如下：115名人员重新定级（46%）；87名人员通过竞聘提拔到更高级工作职位（34%），34名人员被批准择优晋升（14%），另有16名人员被提拔兼任其他职位（6%）。⁶与此相比，在2006--2007年间，264名工作人员获准晋升，占人员总数的比例相同（13%）；多数人（48%）是通过竞聘被提拔到更高级工作职位的。

择优晋升计划

20. 2008年，人力资源管理局示范性地实施了择优晋升计划作为晋升政策的补充。计划旨在奖励有益于教科文组织各项计划与服务的突出成果/贡献。在大会批准的2,000,000美元全球重新定级/择优晋升储备金中，有1,000,000美元的预算用于择优晋升。2008年，按照该计划共有34名工作人员获准择优晋升。

21. 择优晋升的评估标准包括：突出的成果、令人满意的表现、流动性以及较高水平的执行能力，且对于更高级的职位，有突出的管理技能。对于专业工作人员而言，要特别考虑其地理流动性。择优晋升建议要结合绩效评估程序，并经审查小组审核。由副总干事主持、包括总干事指定的四名成员在内的晋升小组（其中两名总部外办事处的负责人，一名来自工作人员协会的观察员）于2008年6月对各种晋升建议进行了审查。总干事批准了这些建议，自2009年1月1日起生效。

⁶ 比如 P-1/P-2 岗位。

22. 继试点实施之后，内部监督办公室在 2009 年对择优晋升计划进行了评估⁷。评估发现，择优晋升计划得到了极高的支持率。评估的全部结果对继续实施该计划表示支持。但是，结果表明，评估或确定该计划在多大程度上有助于实现注重结果的文化或者提高工作人员流动的目标，现在为时尚早。对该计划的审查应在 3 至 5 年后进行。

使用重新定级储备金的晋升

23. 大会在第三十四届会议上批准了 1,000,000 美元的重新定级储备金，用于资助 69 个职位的重新定级，其中，21 个属于专业职类，7 个为本国干事职类（NPO），35 个为一般事务职类。此外，从专业职类到主任职类有 1 个重新定级，从一般事务职类到专业职类有 5 个重新定级。

团队奖

24. 2009 年 1 月实施了“总干事团队奖”，这是给予做出突出贡献的团队以认可的非薪金奖项。该奖项肯定了团队精神、主动性、创新性、创造性以及以服务为本的品质。2009 年选出了 9 个团队获此奖项：总部 3 个，总部外办事处 6 个。在 2009 年 6 月的工作人员日，总干事向选拔出的团队颁发了奖项。

绩效评估政策

实施的最新情况

25. 2004 年实施的绩效政策引入了注重结果的两年期绩效评估。自实施该系统以来，已完成了两个绩效周期（2004 年/5 月，2006 年/7 月）。对于 2004--2005 年期间的双年度，完成了占工作人员总数 77% 的报告；在 2006-2007 年期间的双年度，总部的完成率为 64%，总部外办事处为 51%。对于 2008--2009 年期间的双年度，绩效周期的第一部分（预期成果的界定）已完成 79%，比上一个双年度有所提高。2009 年底，将对 2008--2009 年期间双年度的工作人员绩效进行评估。

26. 2009 年 6 月，外聘审计员评估了绩效评估程序。他的建议将有利于人力资源管理局改进该程序。

⁷ 可从内部监督办公室的局域网上查阅评估报告。

高级管理人员的绩效协议

27. 2008 年试行了高级管理人员（助理总干事、局长和总部外办事处主任/负责人）绩效协议。该协议涵盖 2008--2009 年期间的双年度，确定了计划制定和交付、外部关系与伙伴关系、人员管理和预算/财务管理等方面的问责制。向管理人员提供了详细的指导方针，以协助他们制定各自的绩效协议。截至到 2009 年底，将根据这四个方面取得的成果对高级管理人员的绩效进行评估。

学习和发展计划

2008 年 1 月--2009 年 5 月有关学习和发展计划的最新情况

28. 2008--2009 年期间的双年度培训预算为 550 万美元，占工作人员成本的 1.5%。四分之一的预算（130 万美元）派给各部门、局、总部外办事处和 I 类研究所，资助它们的具体培训和发展需要。

29. 2006--2007 年期间的双年度，600 万美元的培训预算执行率是 99.5%，大约共有 8,044 名人员参加了培训课程。截至 2009 年 5 月 1 日，公司培训预算的执行率为 63.5%，共有 3,853 名人员参加了培训课程。

30. 2008--2009 年间，公司培训计划的重点优先考虑以下学习内容：

- (a) 在联合国系统和教科文组织内部提高组织的有效性，
- (b) 提高计划交付的专业能力，
- (c) 增强管理和问责文化，
- (d) 支持学习和发展活动。

31. 支助联合国改革的培训是本双年度的优先领域之一；这包括培训联合国共同国家评估和发展援助框架内的总部外主任，确保他们有效参与联合国共同国家评估和发展援助框架的实施。2009 年 1 月，针对所有新聘用的专业人员实行了经过修订的指导和简报计划；该计划主要关注工作人员的工作及工作方法，并涉及到各部门和支助服务部门的业务简报。作为简报的补充材料，机构培训计划向新聘用人员介绍教科文组织的历史、使命、职能作用及其环境和管理，同时宣传为“一个”组织工作实现相同目标的理念。该计划由 6 个课程组成，在入职后六个月内提供培训。在总部为三个全天的课程，但针对主任的短期课程除外。在总部

外办事处，形式为团队建设练习，由所有的工作人员参加，并通过一个行动计划使内容具体化。

32. 为了提高计划交付的专业能力，2008--2009 年也对部分工作人员进行了人权主流化和冲突后/灾后应对能力方面的培训。在注重成果管理（RBM）、《国际公共部门会计准则（IPSAS）》、总部外办事处行政管理和机构培训方面举办了培训讲习班。大约 500 名工作人员继续积极参加了 6 种官方语言的培训。针对性别平等主流化的电子学习课程正在制定中，将于 2009 年底完成。

33. 为了提高管理水平和问责文化，2002 年以来共计 204 名管理人员接受了领导才能与改革管理（LCMP）方面的培训。继计划的外部评估之后，正在重新制定培训课程组合，尤其是风险管理和性别问题。新的培训计划将于 2009 年底可以投入使用。

34. 人力资源管理局同时制定并在 2008 年向教科文组织所有的管理人员和主管发放了有关“有把握地管理人员”的综合性 CD 自学工具。该新工具概述了各种人力资源相关政策和程序、实施过程中的实用问题及实际情形、技巧提示及提高人们管理知识和技能的做法。它包括七个课程单元，描述了管理人员和主管人员的职责，并就承担某些关键的管理责任提供了指导。该工具同时在如何防止和更好地管理工作场所的各种冲突确保遵守行为准则方面提供了指针。

35. 2009 年，核心管理技能的 14 个单元（CD/Roms）正在制定和试点中。这些单元包括：管理团队；激励并赋予工作人员权利；规划、组织和管理时间；冲突管理；管理多样性；客户本位等。对于签订了劳务合同、财务管理控制以及公务旅行的所有计划和行政管理工作人员，提供了在线学习指导。此外，制定了采购和安全方面的电子课程单元，向总部和总部外的所有工作人员发放。

职业发展行动

36. 能力项目正在教育部门实施，以确定专业工作人员的核心能力、技术能力和职业发展途径。

37. 一个发展管理评估中心已经开始运行，并在 2009 年对 26 名中层管理人员进行了试点。其目的在于评估中层管理人员的管理能力，确定可能需要发展的领域。由此，管理人员可以参加各种培训计划，这将有助于他们强化可能存在某些局限性的各个方面。

38. 引入了以下职业支助工具和各项服务: 发布了教科文组织职业发展指南, 为工作人员和管理人员提供了职业发展及工作寻找程序基本技巧方面的简明信息; 提供了“个人简历及求职信书写”的培训, 并建立起一个新的培训门户, 以便于发布包括目录、在线注册和评估在内的新的 CD 课程方面的信息。

机构间合作: 学习主管论坛与职业发展网络

39. 教科文组织继续积极参与其于 2008 年在巴黎主办的学习主管论坛。论坛就“一个联合国”问题进行了中心讨论和协作, 来自 50 个联合国机构的代表参加了论坛, 主要的发言人来自联合国和私营部门。2009 年, 该论坛由都灵联合国职员学院主办。

40. 教科文组织还是联合国从业者网络即职业发展网络的一个积极的贡献者, 该网络为机构间合作和分享最佳做法提供了便利。2007 年 11 月, 教科文组织主持了第四次职业发展年度圆桌会议, 来自 53 个国际组织、联合国和欧洲各组织的 90 个职业发展从业者参加了会议。2008 年在海牙主办的“2008 职业圆桌会议”由 50 个国际组织的 120 名人员与会。

伦理计划

41. 新聘用的伦理计划官员 (P-5) 将于 2009 年 7 月到教科文组织上任。他将直接受总干事领导, 并将负责制定和实施教科文组织伦理计划, 包括提供有关伦理问题、伦理培训、自愿披露渠道 (包括举报人保护政策) 以及针对所选定的工作人员进行财务披露安排等方面的建议。

实施中长期人员编制战略 (附件 1)

42. 大会在 2005 年批准的中长期人员编制战略涵盖 2005--2010 年期间。该战略通过实施各种广泛的行动 (包括制定人力资源政策和程序), 旨在确保教科文组织的工作人员队伍与以计划为重点、以结果为导向、具有成本效益的组织相匹配。附件 1 提供了最新的进展情况。其主要成绩概述如下。

43. 对各计划部门进行全面审查, 合理规划组织结构 (特别是通过减少计划处的数量), 将人力资源重现分配到重点计划方面。对总部外/总部的计划人员分配情况也进行了重新评估, 以确保计划交付拥有更好的人员配置水平。表 1 说明, 教育部门多数专业职位在总部外 (62%), 其次是通信部门 (49%) 及科学部门 (44%)。文化部门总部外专业职位的数量从 34% 增加到 38%, 社会科学部门从 30% 增加到 36%。

表 1

(总部和总部外) 各部门专业职位 (主任/专业人员/国家专业干事)
分布情况 (正常计划)

2006--2007 年 (批准的 33 C/5) 与 2008--2009 年 (34 C/5) 之间的对比

| 部 门 | 2006--2007 年 (来源: 33 C/5) | | 2008--2009 年 (来源: 34 C/5) | |
|------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | 主任/专业人员职位 总 部 | 主任/专业人员/国家 专业干事职位 总部外 | 主任/专业人员职位 总 部 | 主任/专业人员/国家 专业干事职位 总部外 |
| 教育 | 78 (43%) | 104 (57%) | 75 (38%) | 122 (62%) |
| 传播 | 31 (49%) | 32 (51%) | 32 (51%) | 31 (49%) |
| 科学 | 57 (56%) | 44 (44%) | 59 (56%) | 46 (44%) |
| 文化 | 74 (66%) | 38 (34%) | 71 (62%) | 43 (38%) |
| 社会科学 | 43 (70%) | 18 (30%) | 39 (64%) | 22 (36%) |

44. 自 2000 年以来, 与分配到同计划相关的以及计划支持和中心服务部门的人员相比, 分配到各计划部门的人力资源比例有所增加。表 2 说明, 2008/2009 年 (34 C/5) 60% 的正常计划职位分配给计划部门, 而 2000/2001 年为 53% (30 C/5)。虽然 2000 年以来正常计划职位总数减少了 193 个 (9%), 但各计划部门的职位数量稍有增加 (增加了 2.5%)。

表 2

各计划部门中正常计划职位的变化

2000-2001 年 (30 C/5) 与 2008--2009 年 (34 C/5) 比较

| | 2000/2001 年 [30 C/5] | 2008/2009 年 [34 C/5] | 从 30 C/5 到 34 C/5 的变化 |
|------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| 计划部门总数* | 1123 | 1151 | 2.5% |
| 支助总数 | 995 | 774 | -22% |
| 总计 | 2118 | 1925 | -9% |
| 在各计划部门中的比例 | 53% | 60% | |
| 支助比例 | 47% | 40% | |

* 包括 BFC (总部外)。

45. 2000 年以来随着总部外净增加了 142 个职位 (34 C/5)，总部外职位总数达到了 673 个，总部外人员编制的的能力有所加强。在 34 C/5 中 (表 3 和图 1)，总部外/总部职位的比例增加到了 35%，与此相比，2000/2001 年 (30 C/5) 总部外职位所占比例为 25%。有关总部外办事处网络及人员编制结构的配置建议将在执行局第一六二届会议报告非集中化评议时提交给执行局。

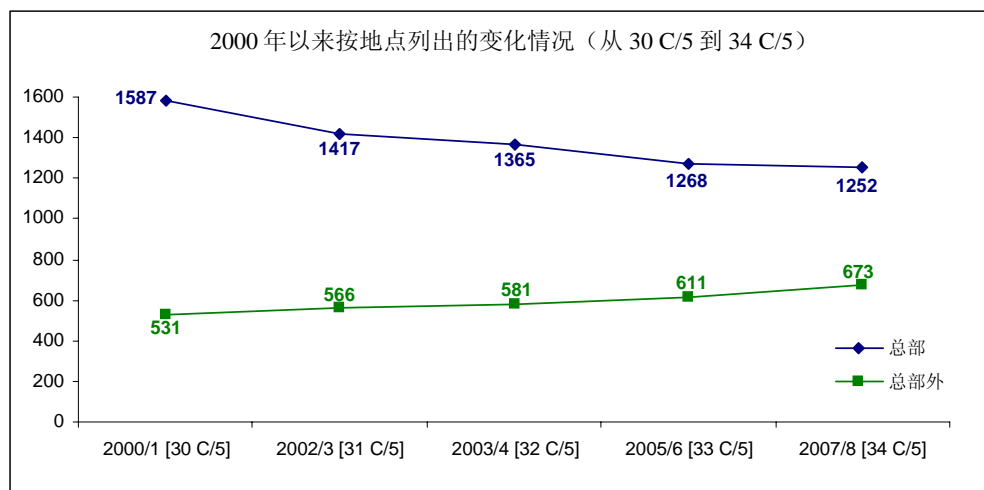
表 3

从 2000-2001 年 (30 C/5) 到 2008--2009 年 (34 C/5)

总部与总部外正常计划职位的变化情况

| | 2000/1 年 [30 C/5] | % | 2002/3 年 [31 C/5] | % | 2004/5 年 [32 C/5] | % | 2006/7 年 [33 C/5] | % | 2008/9 年 [34 C/5] | % | 变化情况 [2000-09 年] | % |
|-----------|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|---------------------|------------|
| 总部 | 1587 | 75% | 1417 | 71% | 1365 | 70% | 1268 | 67% | 1252 | 65% | -335 | -21% |
| 总部外 | 531 | 25% | 566 | 29% | 581 | 30% | 611 | 33% | 673 | 35% | 142 | 27% |
| 总计 | 2118 | | 1983 | | 1946 | | 1879 | | 1925 | | -193 | -9% |

图 1



46. 在专业及一般事务人员的通用职务说明和技能设定的确定方面有所进步：审查并更新了总部大约 800 条一般事务性工作说明，并适时引入通用职务描述。就专业人员而言，也对多国办事处和国家办事处中的各种计划专业人员（国际专业人员和国家专业干事）完成了通用职务说明和工作描述的制定工作。总部的教育部门已经审查了教育计划专业人员的工作说明，其中包括能力的认定和通用职务的制定。2010 年将在以下部门（文化、科学、社会科学、传播和对外关系）执行类似的工作。

47. 总体上，高级管理干部仍然较少，34 C/5（正常计划）只批准了 102 个主任及以上职位，占总职位的 5% 以及专业及以上职位的 12%（专业人员/主任）。截至 2009 年 5 月 1 日，共有 94 个主任级工作人员，而在 1999 年 11 月 15 日以前 D-1 及以上级别的工作人员有效数量几乎达到 200 名。

48. 在地理分布的改善方面情况不断有所进展，共有 158 个会员国在秘书处派驻代表（占会员国总数的 82%），而 2000 年 6 月为 144 个（77%）。2000 年以来，通过从没有派出代表及代表名额不足的会员国新招募了 79 名工作人员⁸，青年专业人员计划在带来年轻有才干的工作人员的同时，还有助于改善会员国的地域代表性。在提交给大会的地理分布和性别平衡报告中提供了全面的最新情况说明（35 C/35）。

49. 在性别平衡方面，P-1 到 P-5 级职位女性比例为 51%，实现了平等，并且在联合国各大机构⁹中，教科文组织专业人员等级职位中的女性比例最高（以及 UNFPA）。截至 2009 年 5 月 1 日，妇女占 P1/P2 和 P3 职类的 60%，P4 和 P5 职类的 40%。但是，在高级管理级别（D 级及以上）仍然存在着极大的不平衡，只有 23% 的主任为妇女。在提交给大会的地理分布和性别平衡报告中提供了有关性别行动计划实施进展情况的综合报告（35 C/35）。

50. 通过采用授权机构表以及人力资源、安全管理、财务、公务差旅、货物和服务的采购和承包等方面的问责制，管理能力和问责制得到了强化。这些表为该领域的管理人员确定了明确的职责。针对高级管理人员（助理总干事、局长和总部外办事处主任）试行了绩效协议，以此作为高级管理问责框架不可缺少的一部分（见第 27 段）。此外，总干事承诺针对高级管理人员采用全方位的反馈系统。为了强化问责制文化，2002 年以来在教科文组织实施了领导才能与改革管理（LCMP）方面的强化培训，共有 204 名高级管理人员参加了培训。

人力资源综合信息系统（STEPS）

51. 在 2007 年新的人力资源综合管理系统 STEPS（加强人事工作的系统），包括工资单、人事管理、组织管理、时间管理、旅行和职位的预算编制与控制第一阶段完成之后，2008--2009 年进行了多次系统改造，使该系统变得更加便于用户使用，为人力资源管理/工资单程序提供更好的支持。针对工作人员和管理人员的人力资源管理程序与自助服务工作流程的开

⁸ 包括 2009 年 9 月即将赴任的 10 名青年专业人员。

⁹ 截至 2008 年 12 月 31 日联合国行政首长协调委员会（CEB）的统计数字。

发工作正在进行中。这些工作流程将能够提高效率，并在工作人员日常的人力资源工作过程中提供帮助。根据资金的可利用情况，项目第二阶段（包括招聘、个人发展和培训）的实施将推迟到 2010 年。

52. 人力资源管理局域网继续向工作人员提供查询人力资源信息的便利，这些信息包括人力资源活动、各项政策和程序的最新资料。正在推动制定新的人力资源在线手册，该手册将涵盖人力资源管理的所有方面，并将于 2009 年完成和在线发布。

决议草案

53. 鉴于上述情况, 请大会审议以下决议草案:

大 会,

审议了 35 C/26 号文件的第 I 部分,

I

人事政策

1. 注意到在实施人力资源政策改革框架和中长期人员编制战略方面完成的工作;
2. 请总干事:
 - (a) 制定 2011--2016 年的人力资源战略，同时考虑人力资源管理事宜的评估建议以及非集中化战略的相关决议，并确保与联合国共同系统的政策和做法协调一致;
 - (b) 向执行局第一八五届会议和大会第三十六届会议报告人力资源战略的制定情况。

附 件

教科文组织中长期人员编制战略（2005--2010 年）进展情况报告

2009 年 6 月

| 政策说明一：人力资源将集中安排在与教科文组织主要优先事项相关的计划和活动方面，以保证预期结果与资源分配的关系更加密切。 | | | |
|---|--|---|--|
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009 年 6 月） |
| 《2008--2009 年计划与预算》将表明，在实现本组织主要优先事项相关的计划方面资源分配会有较大的变化。 | <p>对于向主要优先事项相关的计划分配人力资源，与此有关的所有问题审查包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 向每个计划部门分配全部的人力资源和资金； 在每个计划部门内向本组织主要优先事项相关的计划和活动分配人力资源； 适当分配总部和总部外办事处网络的计划工作人员，牢记根据其规模及其各项计划的性质在不同的部门要采取有区别的方法。 | 已实施 | 已经开始全面审查各个计划部门，以保证将较多的资源分配到优先事项的各项计划中，在 34 和 35 C/5 号文件中加以体现。 |
| 政策说明二：将为总部外办事处网络配备适当的工作人员，提供充足的资源。 | | | |
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009 年 6 月） |
| 为总部外网络机构配备充足的人员，保证其履行其职责，抓住新的机遇。 | <p>将采取有待于在“总干事关于非集中化问题的报告”框架中（171 EX/6 号文件第 III 部分和 33 C/25 号文件第 III 部分）审议的以下各项举措：</p> <ul style="list-style-type: none"> 审查为支持总部外办事处行使职能而提供的资金（政策说明三）； 对总部外办事处主任的招聘或轮换事先进行规划（政策说明九）； 确保每一个多国办事处有一名 P-4/P5 级的办事处副主任； 保证各总部外办事处拥有充足的行政能力且训练有素（政策说明三）； | <p>2005/6 年</p> <p>已实施</p> <p>2005 年</p> <p>已实施</p> | <p>34 C/5 号文件表示，总部外职位从第 30 C/5 号文件中的 25% 净增加到 34 C/5 号文件中的 35%。</p> <p>非集中化审查特别工作组已完全其工作。审查总部外人员编制结构的建议提交给大会第三十五届会议。</p> <p>不断对总部外办事处主任进行事先规划。</p> <p>由于预算紧张，可能无法设立办事处副主任的职位。</p> <p>加强培训（145 名总部外行政管理人员接受了财务、人员和总务事宜方面的培训），提高总部外办事处的行政能力。</p> |

| | | | |
|--|---|-----------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 更加系统地利用国家专业干事（政策说明六）； • 摸清本组织内全体工作人员的能力。 | <p>已实施</p> <p>2008/9 年</p> | <p>国家专业干事数量从 34 C/5 号文件中的 65 至 72 人增加到 35 C5 号文件中的 81 人。</p> <p>对多国办事处和国家办事处的计划专业人员(专业人员/国家专业干事)完成通用职务说明和工作描述。</p> <p>审查教育部门实施的计划专业人员职务说明，包括认定能力以及制订通用职务。</p> |
|--|---|-----------------------------------|---|

政策说明三：总部和总部外办事处网络采用成本效益更高的方式履行行政和支助职能，以便将资源集中用于主要优先事项相关的计划和活动。

| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009 年 6 月） |
|---|---|--|---|
| <p>明确界定、简化并以成本效益更高的方式履行支助和行政职能。减少用于行政和支助职能的人力资源，并重新分配到主要优先事项相关的各种计划中。</p> | <p>对支助和行政职能进行全面审查，以便：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 确定每个领域的核心职能； • 明确支助和行政核心人员的作用，避免重叠； • 重新调整支助和行政的主要职能； • 调整并简化行政程序； • 确定履行这些职能成本效益最高的方式，包括进一步向管理人员和行政办公室工作人员下放职责和采取替代性的对外承包措施。 | <p>2006 年</p> <p>（将体现在 34 C5 号文件中）</p> | <p>总干事请每个中央服务部门审查其程序并就规模经济和更高效益提出建议。34 C/5 和 30 C/5 的对比表明，各计划部门的正常计划职位有所增加。</p> |

政策说明四：将提高管理能力，确保管理人员与其领导的单位规模相当，充分拥有所需的决策权并对这种权力负责。

| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009 年 6 月） |
|--|---|-------------------|--|
| <p>直接向管理人员本人汇报工作的工作人员数量增加了，从而赋予工作人员更大的权力，加快了决策过程，使本组织更具灵活性。</p> <p>中高级职位减少。</p> <p>全职搞计划的职位增加。</p> | <p>对与工作单位的责任、规模和管理监督范围相关的问题进行组织审查，并就以下方面提出建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各部门和中央服务部门的结构 • 处长和科长的管理状况 | <p>已实施</p> | <p>经过对各部门的组织审查，使一些处的结构变得合理并使其数量得以减少。</p> <p>34 C/5 中 D 级及以上职位的数量是 102 个，而 1999 年 11 月 D-1 及以上职位的<u>工作人员</u>数量几乎达到 200 人；30 C/5 中经批准的 D 级及以上职位数是 110。</p> <p>与 30 C/5 (2000/2001 年)相比，P-5 职位的数量从 207 个下降到 34 C/5 中 159 个(下降了 23 %)。</p> |

| <p>整个组织的管理人员进一步明确各自的作用和责任。进一步明确管理问责制。</p> | <p>完成总部和总部外办事处的权力下放框架；</p> <p>制订并实行高级管理人员的问责合同；</p> <p>成立由副总干事领导的全部门问责制委员会；</p> <p>为所有高级管理人员制定领导才能和改革管理培训计划。</p> | <p>已实施</p> <p>已实施</p> <p>已实施</p> <p>已实施</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 2005 年以来针对所有的人事管理部门执行了权限表。 • 2008/2009 年开始试行高级管理人员绩效协议。 • 自 2005 年 2 月已建立了下放与授权委员会。 • 2002 年以来已经实施。约 204 名高级管理人员接受了培训。所有的高级管理人员强制培训。评估后，LCMP 培训计划重新制定，将于 2009 年末执行。 |
|---|---|---|--|
| <p>开展了培训活动。</p> | <p>在问责制、联合国方案编制、筹集资金、计划规划、管理和评估等方面设计并开展了技术培训。</p> | <p>已实施</p> | <p>制定并进行培训，作为 2008-2009 年全部门培训计划的一个部分。</p> |
| <p>政策说明五：将有两种明确的聘用方式：(i) 以灵活、机动和具有战略性的方式长期聘用教科文组织运作所需的核心工作人员；(ii) 聘用若干名短期和中期工作人员（最长 4 年）以及提供服务的人员，以加强教科文组织的计划实施能力。</p> | | | |
| <p>预期结果</p> | <p>实施战略的举措</p> | <p>时间安排</p> | <p>取得的成果（2009 年 6 月）</p> |
| <p>制订出明确两种聘用方式及对计划人员要求的人员编制政策和实施工具。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 对教科文组织的两种聘用方式作出规定： <ul style="list-style-type: none"> • 长期人员，履行核心职能； • 中短期人员，提供前沿专业知识和建议，作为核心人员的补充。 2. 制定计划工作人员的通用职务说明： <ul style="list-style-type: none"> • 长期计划管理人员和计划官员在专业领域、项目管理、宣传和联络能力方面应该拥有牢固的知识；并且 • 短期和中期负责计划实施的顶尖专家应在主要计划领域拥有相关前沿专业的知识和经验。 3. 拟订新的人员编制要求及合同协议，包括： <ul style="list-style-type: none"> • 新的或修订的合同安排； | <p>2008/9 年</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 继 2009 年初联合国大会决议之后，联合国正根据国际公务员制度委员会的框架拟定新的合同协议，即将于 2009 年 7 月 1 日起生效。 • 人力资源管理局对联合国系统的各种合同进行了全面的审查。将与人事政策咨询委员会进行深入的高级磋商。 • 2008 年发布了新的咨询政策，制定了在线顾问名单和顾问通用职务说明，并在线公布。 • 完成了多国办事处和国家办事处计划专业人员 (P/NPO) 的通用职务说明和工作描述。 • 在教育部门审查计划专业人员的工作说明，包 |

| | | | |
|--------------------------------|--|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 新的或修订的人员编制要求和招聘标准； • 新的或修订的评估程序； • P-1 至 P-4 级工作人员的能力框架； • 长期雇员的职业发展途径。 | | 括能力认定和通用职务制定。类似的做法将向其他各部门推广。 |
| 建立机制，使本组织能更好地对冲突后的情况及自然灾害作出反应。 | <p>4. 培养迅速反应的能力，具体做法是：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 要求各部门说明需要教科文组织干预的各类情况； • 明确各类人员需具备的技能；审查现行行政措施，使其适应人员快速部署的需要； • 列出将部署的内部人员名单； • 针对冲突后和自然灾害的具体情况，编写具体的工作人员培训单元； • 列出外部富有经验的专家名单。 | 已实施 | 拟定了冲突后形势下工作所需的 13 项关键素质。已制定了培训计划，并对名单上的人员进行了培训。顾问名单自 2008 年起开始执行。 |
| 政策说明六：将更多地利用国家专业干事。 | | | |
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009 年 6 月） |
| 在总部外办事处网络增加国家专业干事的数量。 | <p>通过以下方式加强总部外办事处的能力：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 明确国家专业干事的主要职能； • 审查国家专业干事的基本工作能力要求； • 明确国家专业干事的聘用标准； • 确定国家专业干事的培训内容和发展方向。 | 2005/6 年 | <p>国家专业干事数量从 34 C/5 中的 65 至 72 人增加到 35 C5 中的 81 人。</p> <p>经过与选定的总部外办事处主任磋商，已经对国家专业干事的要求、招聘程序和标准进行了审查，并将在 2009 年完成。</p> |

| 政策说明七：将进一步制定一般事务类工作人员的能力要求，以履行新的职责。 | | | |
|---|---|---------|---|
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009年6月） |
| <p>一般事务类人员的作用得到了加强。</p> <p>助理人员与专业人员的比率达到 1:3。</p> <p>“独立”责任得到明确界定。</p> | <p>明确一般事务类人员的三项主要作用和能力要求：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 计划助理； • 行政助理；及 • 个人助理。 <p>设计职业发展途径和拓展机会，使职业得以发展，并能灵活胜任多种职能。</p> | 2008/9年 | 总部大约有 800 个一般事务类工作说明得到审查和更新，并适时引入通用职务说明。 |
| 政策说明八：教科文组织将改善工作人员队伍的地域多样性和性别平衡。 | | | |
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009年6月） |
| 减少未派驻代表或者代表人数不足的国家数量。 | 1. 评估退休对地域分布和性别平衡的影响，并根据需要制定行动计划。 | 已实施 | 监督现有机制，查明退休对对地域分布和性别平衡的影响。制定性别平等的行动计划以及各种目标。 |
| | 2. 确定每个双年度的招聘目标，同时要考虑到退休状况，并将这些目标纳入高级管理人员的问责合同。 | 已实施 | 确定了 2008--2009 年期间双年度不同部门 D 级职位的性别招聘目标。确定了整个地域分布目标。 |
| 50% 外部招聘的职位由未派驻代表或者代表人数不足的国家的人员担任。 | 继续努力增加派驻代表不足或未派驻代表的国家选送的合格人选。 | 已实施 | 实现了 50 % 的目标。 |
| 40% 的高级职位由女性担任。 | 总干事将比例增加到 50 %。 | 2015 年 | 执行局批准了性别行动计划 (第 179 th 届会议) 并正在实施 |

| 政策说明九：在总体人力资源改革框架内，教科文组织保证招聘到并留住一支完全合格的队伍，营造一种催人奋进的工作环境。 | | | |
|---|---|-------|--|
| 预期结果 | 实施战略的举措 | 时间安排 | 取得的成果（2009年6月） |
| <p>工作人员的能力得到提高。</p> <p>工作人员的士气和积极性得到提高；</p> <p>灵活性和人员流动性得到增强。</p> | <p>1. 确定有延续性的规划程序。</p> <p>2. 制订：(见说明五，第3项)</p> <ul style="list-style-type: none"> • P-1至P-4级人员的能力框架：（参见政策说明五） • 支持能力框架的培训和发展计划； • 适当的合同安排和福利待遇，使教科文组织成为一个有吸引力的雇主（参见政策说明五）。 | 2005年 | <p>每年年初，人力资源管理局对所有部门和局的人员编制情况进行审查，以对未来的空缺职位进行规划。</p> <p>2008年9月实施了全部门培训计划，以增强工作人员能力框架。</p> |



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一八二届会议

182 EX/6

Part II

巴黎，2009年9月7日

原件：英文

临时议程项目 6

总干事关于改革工作开展情况的报告

第 II 部分

对改革战略的审查

概 要

根据执行局 177 EX/6 号决定(II)、180 EX/6 号决定 (II) 和 181 EX/49 号决定，总干事谨随本文送上关于非集中化战略的最后审查报告。报告中包括了基于对联合国改革对国家层面活动所带来的新问题以及联大对此确定的基本原则，而提出的对非集中化的体系和结构进行调整的若干选择方案。

有关这些选择方案在财务和行政方面的影响，详见文件第 IV 部分（第 93 段至第 111 段）。

期望执行局采取的行动： 第 115 段建议的决定。

目 录

页次

| | | |
|-------|----------------------------|----|
| I. | 引 言..... | 1 |
| I.1 | 背景情况 | 1 |
| I.2 | 贯彻执行非集中化战略..... | 3 |
| II. | 当前状况..... | 7 |
| II.1 | 网络 | 7 |
| II.2 | 联络处 | 8 |
| II.3 | 负责计划执行工作的总部外办事处..... | 8 |
| | ■ 作用和责任 | 8 |
| | ■ 问责与报告流程..... | 9 |
| | ■ 监督工作 | 9 |
| | ■ 结构上的优劣 | 10 |
| | ■ 在现有结构下计划工作面临的挑战 | 11 |
| II.4 | 推行非集中化战略以来所改进的方面..... | 13 |
| | ■ 主要改进概要..... | 13 |
| | ■ 有关财政和人力资源改善情况的分析..... | 15 |
| II.5 | 对 34 C/5 下放资金的分析..... | 17 |
| | ■ 教科文组织总部外办事处网络的现行费用 | 17 |
| | ■ 计划活动和项目的预算 | 18 |
| | ■ 人员编制..... | 19 |
| | ■ 运作费用..... | 22 |
| | ■ 安全费用..... | 23 |
| III | 联合国国家一级改革提出的新挑战..... | 24 |
| III.1 | 强化后的驻地协调员制度（RCS） | 24 |
| III.2 | 结构问题 | 25 |
| III.3 | 联合国改革带来的计划方面挑战..... | 27 |
| III.4 | 开源机会与挑战..... | 28 |
| III.5 | 对与全国委员会及其他国家级伙伴合作的影响..... | 29 |
| IV. | 教科文组织总部外办事处网络可能进行的调整..... | 31 |
| IV.1 | 应解决的问题概述..... | 31 |
| IV.2 | 设计原则 | 33 |

| | |
|------------------------|----|
| IV.3 方案和方式 | 34 |
| ■ 方案 1 | 35 |
| ■ 方案 2 | 40 |
| ■ 备选案文 1 和 2 的费用 | 43 |
| ■ 弥补实施工作方面的资金缺口 | 45 |
| V. 结论 | 47 |
| 希望执行局采取的行动 | 48 |
| 附 件 | 50 |
| 附件 1 | |
| 附件 2 | |
| 附件 3 | |

I. 引言

I.1 背景情况

1. 教科文组织非集中化战略是根据大会第 30 C/83 号决议所确定的方针开展的，是总干事 1999 年 11 月就任伊始即着手实施的全面改革计划的核心内容。教科文组织非集中化的体制改革是由本组织内部主导，利用已有预算额度进行的。教科文组织不同于其它进行了大幅度改革的联合国机构，没有为此使用任何追加资金，不论是通过预算外自愿捐款还是通过实质性双年度预算名义增长的途径获得的追加资金。

2. 截至 1999 年底，教科文组织总部外办事机构网络由 70 个负责计划执行职能的总部外办事处组成。它们的地理分布很不均衡，体量大小和组成结构差异很大，有的是部门性的有的是跨部门的，常常存在职能重叠、隶属不清和明显的成本效益低下等问题。这个网络还包括四个联络处。从 1988 年至 1999 年的 12 年是这个网络成长最快的时期，共建立了 41 个新的办事处，相当于从 1946 年至 1987 年的头 41 年里建立办事处总和（33 个）的 59% 以上。许多小的总部外办事处，只有一个专业人员职类工作人员，完成的开支/成本比率仅达到 4.4%。

表 1--对 1948--1999 年期间建立的教科文组织总部外办事机构的历史回顾

| 1940/1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 |
|-----------|------------|-----------------|------------|-----------------|
| 纽约* `46 | 阿布贾 `61 | 贝鲁特 `72 | 布里奇敦 `81 | 拉巴特 `91 |
| 新德里 `48 | 曼谷 `61 | 布达佩斯** `72 | 圣约瑟 `81 | 雅温得 `91 |
| 哈瓦那 `49 | 吉隆坡 `62 | 加拉加斯 `76 | 阿皮亚 `83 | <i>维也纳*</i> `92 |
| 蒙得维的亚 `49 | 内罗毕 `65 | 卢萨卡 `76 | 金沙萨 `83 | 温德和克 `92 |
| 开罗 `52 | 巴西利亚 `66 | 多哈 `77 | 太子港 `83 | 拉巴斯 `94 |
| | 伊斯兰堡 `67 | <i>日内瓦*</i> `79 | 基多 `83 | 圣萨尔瓦多 `94 |
| | 雅加达 `67 | | 突尼斯 `83 | 阿拉木图 `95 |
| | 墨西哥 `67 | | 西班牙港 `84 | 班吉 `95 |
| | 亚的斯亚贝巴 `68 | | 达累斯萨拉姆 `86 | 布琼布拉 `95 |
| | 达喀尔 `69 | | 哈拉雷 `86 | 达卡 `95 |
| | 圣地亚哥 `69 | | 瓦加杜古 `87 | 马普托 `95 |
| | | | 北京 `88 | 金边 `95 |
| | | | 威尼斯 `88 | 波多诺伏 `95 |
| | | | 金斯敦 `89 | <i>华盛顿*</i> `95 |
| | | | 莫斯科 `89 | 阿比让 `96 |
| | | | 魁北克 `89 | 阿曼 `96 |
| | | | | 布宜诺斯艾利斯 `96 |
| | | | | 危地马拉 `96 |
| | | | | 基加利 `96 |
| | | | | 利马 `96 |
| | | | | 比勒陀利亚 `96 |
| | | | | 萨拉热窝 `96 |
| | | | | 塔什干 `96 |
| | | | | 德黑兰 `96 |
| | | | | 布拉柴维尔 `97 |
| | | | | 利伯维尔 `97 |
| | | | | 罗安达 `97 |
| | | | | 拉姆安拉 `97 |
| | | | | 圣多明各 `97 |
| | | | | 阿克拉 `98 |
| | | | | 亚松森 `98 |
| | | | | 巴马科 `98 |
| | | | | 科纳克里 `98 |
| | | | | 加德满都 `98 |
| | | | | 巴拿马城 `98 |
| | | | | 河内 `99 |
| 5 | 11 | 6 | 16 | 36 |
| 74 | | | | |

* 联络处

** 教科文组织欧洲高等教育中心

3. 非集中化战略及执行局在 2000 年和 2001¹ 年批准的相应的实施行动计划，都本着现实性和灵活性相结合的原则，设法修正上述的混乱局面，对现有体系进行调整和整顿，使之转化为一个布局合理、资源配置适当的全球办事机构网络，从而恢复本组织在总部外实地活动的信誉和相关性。最后采纳的“多国”战略采取了一种两级运作的架构，由“多国办事处”（第一级）和专门地区办事处（第二级）组成。每个多国办事处作为第一级，负责管理规模合理的一定数量的会员国的事务，但其职能覆盖教科文组织全部职能领域，而教科文组织的专门地区办事处作为第二级机构，则作为它们的支持后盾。这项战略的目的是，在本组织有限的预算范围内，使总部外办事处与所有会员国接近程度实现一个合理平衡，实现提供优质服所必需的人力资源集中化管理。根据大会第 30 C/83 号决议（第 I 部分）的要求，非集中化机构在正常情况下应当建成多功能的地区和分地区办事处，设立针对单一国家的办事处只能作为这一体系的例外个案来考虑。单从预算角度考虑，教科文组织在总部外存在布局的合理化催生了一种即供得起，又能在不伤及本组织全球性使命的同时加强本组织行动与会员国特别是最不发达国家的相关性的结构。尽管非集中化改革的根本目标是强化在实地的直接行动，但仍有相当数量的办事处出于提高成本效益的原因被合并了。在这种情况下，在需要时一般都安排了替代机制² 以确保国别计划的继续完成。

4. 用于选择作为多国办事处的标准主要包括：已经形成的政治或社会经济区域或分区域国家组合情况和业务操作和基本物质条件方面的考量。业务操作和物质条件方面的考虑因素主要包括像与所有多国办事处的会员国和国际交往的交通设施是否便利、电信基础设施和使用条件如何，在选定地点，教科文组织作为国际组织能否为执行计划不受阻碍地行使其职责和得到合适的安全保障，是否能享受专门机构特权和豁免公约的规定，被选定会员国提供的基础设施、财政支持和实物贡献的水平如何等。

5. 在具体操作层面，原有地区办事处的能力更多的是得到了巩固和加强，而不是引入新的结构。出于提高成本效益和节约行政和管理费用考虑，已有办事处除两个（圣地亚哥和威尼斯）以外，都增加了兼负多国办事处的职能。

¹ 在整个 2000--2001 双年度期间，对总干事建议案的审议，主要是在 159 EX/5\159 EX/INF.Rev.\160 EX/6 第 III 部分、160 EX/21 和 161 EX/5 第 II 部分等几份文件下进行的。

² 这些安排包括：从相应的多国办事处内安排一位工作人员到“驻当地协调员”或其他联合国机构驻当地办事处内工作、雇用一位当地本国专业人员(NPO)或本国顾问人员、亦或建立一个项目管理组负责管理比较大的预算外项目（在此种情况下，受聘专家或技术负责人须向多国办事处主任负责并报告工作并承担与国家主管机构和合作伙伴沟通交流的管道的职责）的形式。

6. 保留国别办事处的标准首先也是最重要的就是要考虑执行计划的需要。除此之外，在其它要考虑的因素中包括从相关国家的规模和复杂性上看是否需给与特别关注的、是否是处于后冲突局势下或联合国优先行动所在的国家领土、九个教育人口大国，或现有办事处活动的规模和取得成绩是否满足效益指标的要求（间接费用/计划费比，以及资金来源特别是预算外资金来源等指标）等。东道会员国的支持程度在某些决策中也是考虑的因素。

7. 即使通过在 2000 年 5--7 月份与每一个地区组征求意见的方式，让会员国在最初阶段就参与到这一进程中来，但按照非集中化战略设计的总部外结构的最后定案仍是一个十分困难和繁重的任务。总干事原本是希望各地区会员国能在各个“多国办事处”的划定上取得协商一致。但是，每个地区组和每个会员国都有它们自己的考虑。在各国办事处的构成或地区办事处地点选择上，它们表达的意见经常是互相矛盾和本位主义的。最后，当地区组自己不能就它们各分地区多国办事处的选择达成一致的时候，最后决定权还是落到了总干事肩上。经过一段紧张繁忙的外交活动（常常在最高层次进行）时期，特别是针对那些已经决定关闭设于其领土上的已有办事处的国家的政府展开外交活动后，直到 2001 年春季，总干事才最终可以向执行局和工作人员宣布，教科文组织非集中化体制重组方案除个别之处已经全部定稿。

8. 根据大会第三十届会议确定，并为适应会员国表达的经常是互相矛盾的愿望进行了调整的基本标准设计的非集中化战略，实际上是一个对 1999 年年底的局势作出的最佳也是最合理的响应。这项战略在执行局第 161 届会议（2001 年 6 月）结束后，经过一个紧张的策划、协商和重组时期后，立即进入了执行阶段。

1.2 贯彻执行非集中化战略

9. 总部外办事处网络的机构重组主要是在 2001 年进行的，到 2004 年全部完成。共有 24 个办事处在这一期间被关闭。有 4 个原计划关闭的国别办事处被保留下来。内部监督办公室 2003 年进行的一项评估高度肯定了教科文组织危地马拉办事处对这个转轨国家继续具有的重要意义。鉴于会员国政府的坚决挽留及其愿提供预算外资支持教科文组织利马办事处执行的优先项目的承诺，关闭该办事处的决定被一再推迟。内部监督办公室 2003 年进行的一项评估揭示了该办事处开展活动的许多积极因素，证明了该办事处的预算外资金，尽管没有达到预期的水平，也有了明显的增长。所有这些都促成总干事做出了保留它的决定。教科

文组织布拉柴维尔办事处和布琼布拉办事处也被保留下来，主要是由于它们继续对实施本组织支持冲突后重建和发展努力的方针有明显的意义，也有出于对预算外资金水平考虑的原因。另外，在这一时期内，按照执行局的授权，又建立了 3 个新的国别办事处³。

表 2--2000 年至 2004 年关闭的办事处

| | | | | | |
|--------|---------|-----|-------|-----|----|
| 非洲 | 阿比让 | '01 | 卢萨卡 | '01 | 9 |
| | 班吉 | '01 | 瓦加杜古 | '02 | |
| | 科纳克里 | '02 | 波多诺伏 | '01 | |
| | 基加利 | '04 | 比勒陀利亚 | '01 | |
| | 罗安达 | '01 | | | |
| 阿拉伯 | 突尼斯 | '01 | | | 1 |
| 亚太 | 吉隆坡 | '01 | | | 1 |
| 欧洲 | 魁北克 | '01 | 维也纳 | '01 | 4 |
| | 萨拉热窝 | '03 | 华盛顿 | '00 | |
| 拉美和加勒比 | 亚松森 | '01 | 巴拿马城 | '01 | 9 |
| | 布里奇敦 | '01 | 西班牙港 | '01 | |
| | 布宜诺利艾利斯 | '01 | 圣萨尔瓦多 | '01 | |
| | 加拉加斯 | '01 | 圣多明各 | '03 | |
| | 拉巴斯 | '03 | | | |
| | | | | | 24 |

10. 目前已采取了许多巩固和加强新的非集中化体制的可行措施。非集中化战略第一次审查报告（171 EX/6 号文件，第 III 部分；33 C/25 号文件，第 III 部分）已对这些措施作了详细地阐述。第一次审查是由副总干事主持的由总部和总部外机构高层管理者组成的非集中化审查特设工作组（DRTF）在 2004--2005 年进行的。这次审查的目的是对执行进度和实现目标进行评价，并提出能尽可能改善本组织在总部外存在的有效性和确实性的措施。非集中化审查特设工作组（DRTF）还把审查视野扩展到为使新的非集中化系统运转而进行的投入和采取的措施、须汲取的经验教训和已经发现的不足及已采取的和准备采取的补救措施等方面。向总干事提交的最后报告的结论指出：“经过认真分析后可以认为，联合国教科文组织的双层次非集中化结构是切实可行的，是符合实际需要的。它已开始融入本组织的文化。至于发现的问题，如资源配置不当等，都不足以否定非集中化改革的核心理念。”（171 EX/6 文件，第 35 段）。报告在认可目前结构的合理性的同时，也指出：“本组织仍然存在着心有余而力不足的问题”（第 71 段），而且“从长远来看，不论在人员安排还是计划安排方面，非集中化都仍然是有待加强的领域，虽然需要加强的程度依不同部门情况会有所不同。”（第 72 段）。报告提出的主要建议是非集中化“今后必须遵循一个压倒一切的目标—即提高教科文组织行动的质量、影响力及到位率的目标。”（第 73 段）。报告还就推动这一目标的前景设想了若干阶段，并指出，总部外网络改进的速度在很大程度上取决于预算资金的多少。执行局和大会都对审查的全面性和透明性给予了肯定。

11. 由于联合国国家一级的改革和全系统协调工作加快了，总干事于 2006 年 10 月决定把原定于 2008--2009 年开展的对非集中化战略的第二次审查工作提前进行，并为此重新召集非集中化审查特设工作组。特设工作组将它的工作分两阶段进行。第一阶段（2006 年 12 月至

³ 2002 年建立的教科文组织阿富汗办事处（164 EX/3.1.2 号决定）、2004 年建立的教科文组织伊拉克办事处（167 EX/9.2 号决定）和 2006 年建立的教科文组织苏丹办事处（175 EX/25 号决定）。

2007年6月)的重点放在为使本组织能够有效地参与联合国国家一级联合行动而需立即做出的调整,以及加强总部外办事处的问责制度方面。特设工作组已将这一阶段的工作成果提交执行局和大会(分别载于177 EX/6号文件第II部分和34 C/28号文件第II部分)。特设工作组于2007年12月启动了第二阶段的工作。它的着眼点是研究考虑在联合国国家一级改革的新条件下,为扩大本组织在实地的影响力应采取什么样的长远措施,对本组织非集中化战略需做哪些相应调整的问题。这一阶段工作的进展情况已定期向执行局作出阶段性报告(179 EX/5号文件第II Rev.部分、180 EX/6号文件第II部分、181 EX/5 Add.2号文件)。

12. 在第二次审查中,特设工作组对非集中化改革的主要成果进行了归纳总结,指出本组织在通过非集中化战略后的历次双年度计划和预算里,为巩固和加强新的总部外机构网络做出了持续的和有针对性的努力,在可支配的预算资金范围内始终把它作为一个优先事项对待。特设工作组的结论认为,非集中化将继续是总干事强力推进的本组织改革的主要目标之一。但鉴于主要由于可动用预算资金有限的原因造成的缺陷和不足的存在,已采取措施的目标被确定为纠正在提高成本效益方面尚存在的缺陷。

13. 特设工作组还对许多与非集中化战略的效率和效益有关的根本性问题进行了分析。这些问题包括:

- (i) 无论是作为联合国联合发展努力的组成部分,亦或是在履行本组织全球准则性使命之中,教科文组织在国家一级应发挥什么样的作用,采取什么样的行动方式的问题。
- (ii) 联合国国家一级改革对教科文组织计划和预算编制产生的影响问题,特别是如何把国家一级的计划编制反映到C/5文件的编制和执行中的问题。
- (iii) 采用什么样的稳定和灵活的机制和安排,来保证在计划和项目的设计、执行、监督和评估的各个关键环节,能在国家一级及时提供有针对性的和合格的专门知识和技能支持并能在相关的总部外机构做好相应的储备的问题。
- (iv) 联合国系统内部的非集中化合作伙伴问题。

14. 在这同一时期内,特设工作组还对本组织在国家一级的资源状况进行了调查,探讨了如何在联合国国家一级改革的新情况下,发挥教科文组织在国家一级所拥有的独一无二的支持力量和网络的角色的机会。特设工作组由此而对各国全国委员会和广义的教科文组织

家族⁴在支持教科文组织的优先目标和计划，加强它的可视度方面的作用作了一番深刻的思考。全国委员会协调组主席和其他全国委员会代表都积极地参加了相关的讨论。

15. 最后，特设工作组拟定了用于指导设计教科文组织应对非集中化挑战方案的原则和方针，同时研究了对教科文组织非集中化战略进行相应调整的可能的备选方案。特设工作组在这里所依据的前提是，教科文组织在总部外的存在应继续适应会员国不断变化的优先需求，适应本组织计划的要求，因此它就需要在体制上、人事政策和业务运作上，都要具有灵活反应的能力。所有这些备选方案都已经以相应的日常开支和最初的转型成本为依据在经费上进行了量化测算。测算中得到了秘书处为处理各种复杂数据而开发的模拟软件工具包的帮助。

16. 需要指出的是，在特设工作组首先把审查重点放在教科文组织总部外办事处（包括联络处）的同时，教科文组织非集中化体制的其它组成部分也开始在另外的机制下接受审查。例如，关于教科文组织机构和中心（第 1 类）的原则和指导方针⁵已经 2005 年举行的第三十三届大会通过。而一项关于教科文组织赞助的机构和中心（第 2 类）的综合战略已经执行局第一八一届会议⁶通过，并将提交即将举行的第三十五届大会⁷审议。再比如对于海洋学委员会在国家一级的存在问题，助理总干事/海委会与海委会政府间委员会联合进行的磋商产生的一个想法就是要在可行的情况下把海委会的非集中化实体逐步地整合到教科文组织总部外办事处网络中来。

⁴ 包括：教科文组织 2 类中心和机构、教科文组织教席、俱乐部和协会、联系学校、联系图书馆、教科文组织政府间计划国家委员会、亲善大使和著名人士、非政府组织，包括教科文组织认可的这些组织的分会、学术和科研机构、教科文组织指责领域的专业组织、私人部门、议会等。

⁵ 参见 33 C/19 号文件。

⁶ 参见 181 EX/16 号决定。

⁷ 参见 35 C/22 号文件。

II. 当前状况

II.1 网络

17. 教科文组织目前总共有 51 个总部外办事处，两个驻联合国联络处。这其中有 27 个多国办事处，构成了网络的骨架，成为在总部外开展教科文组织所有职能领域的计划执行工作的主要平台。它们的国家覆盖范围（见附件 1）基本与现有扩展了的国家地区组和相吻合，从而使教科文组织能更好地为一体化的努力做出贡献。在 10 个专门地区办事处中有 8 个兼行多国办事处的职能，有一个则兼有国别的使命。非洲、阿拉伯国家和拉美和加勒比地区的地区教育办事处和科学办事处都覆盖了它们总部外职能的所有分学科领域。

表3--现有总部外办事处网络的组成

| 地区 ⁿ | 多国办事处 | 地区办事处/中心 | 国别办事处 |
|---------------------------|--|--|---------------------------------------|
| 非洲 | 阿克拉 哈拉雷 亚的斯亚贝巴 利伯维尔 巴马科 内罗毕 达喀尔 温德和科 达累斯萨拉姆 雅温得 10 | 达喀尔（教育）+ 多国 内罗毕（科学）+ 多国 2 | 阿布贾 布拉柴维尔 布琼布拉 金沙萨 马普托 5 |
| 阿拉伯国家 | 贝鲁特 多哈 开罗 拉巴特 4 | 贝鲁特（教育）+ 多国 开罗（科学）+ 多国 2 | 安曼 拉姆安拉 伊拉克 苏丹 4 |
| 亚太 | 阿拉木图 雅加达 阿皮亚 新德里 曼谷 德黑兰 北京 7 | 曼谷（教育）+ 多国 雅加达（科学）+ 多国 2 | 达卡 加德满都 河内 金边 伊斯兰堡 塔什干 喀布尔 7 |
| 拉美和加勒比 | 哈瓦那 基多 金斯敦 圣约瑟 蒙得维的亚 5 | 哈瓦那（文化）+ 多国 蒙得维的亚（科学）+ 多国 圣地亚哥（教育）+ 国别 3 | 巴西利亚 墨西哥 危地马拉 太子港 利马 圣地亚哥 6 |
| 欧洲 | 莫斯科 1 | 威尼斯（科学和文化） 教科文组织欧洲高教中心 （教育中心） 2 | |
| | → 27 | 11 个，其中 9 个有双重职能 → 2 | → 22 |
| → 51 个 实体机构（其中 9 个具有双重职能） | | | |

在拉美和加勒比地区有一个文化办事处。在欧洲，教科文组织维也纳办事处兼行着东南欧科学和文化办事处的职能；并且从下一个双年度起，欧洲高等教育中心（CEPES）可能将它的重心集中在满足中欧、东欧和东南欧这几个欧洲分地区的高等教育需要方面。有 21 个仅有国别职能的办事处被保留下来，它们主要是驻九个教育人口大国、转轨国家、经历冲突的国家，以及处于其它特殊局面下的国家的办事处。

18. 作为一种规范做法，教科文组织须与总部外办事处所在会员国签订总部协议（HCA），为办事处运行提供法律依据。如没有签订这样的协议，则以 1947 年的“专门机构特权和豁免公约”为依据，该公约亦可为此提供足够的法律依据。在教科文组织 51 个总部外机构⁸中，有 40 个签订了东道国协议。已经建立但尚未签订东道国协议的办事处中，大多数都与东道国进行着相关谈判，但目前处于不同阶段。

⁸ 尚未签订东道国协议的 10 (11) 个总部外办事处是：驻阿布贾、北京、危地马拉市、哈拉雷、伊斯兰堡、喀布尔、利伯维尔、墨西哥城、莫斯科、新德里办事处和教科文组织伊拉克办事处。

II.2 联络处

19. 教科文组织驻联合国纽约办事处和日内瓦办事处行使着与其它联合国机构联络处相同的基本职责。即如联合国联合检查组最近一份报告⁹指出的，是“与成员国外交使团类似的代表职责，每个联络处都是它的派出组织的耳目喉舌，通过开展众多的和形式多样的交往合作等方式，为本组织的利益服务”。

II.3 负责计划执行工作的总部外办事处

■ 作用和责任

20. 总部与具有相同目标和职能的非集中化单位应当统一目标，这是非集中化战略最基本的原则。教科文组织系属专门的政府间组织，负有世界性职责。因此，教科文组织的首要任务是为解决世界性问题制定全球战略。不过，要有效落实这类战略，就必须考虑到地区、分地区和各国的实际生活需要和特殊情况，并要求会员国根据本国的具体问题加以采纳和执行。因此，非集中化决不能妨碍教科文组织统一思想行动和世界性职责的工作，只有这样，才能在开展业务活动、制定全球标准规范和推行最佳做法方面，加强必要的“信息反馈”。

21. 所有总部外办事处，无论其工作性质如何，均有责任促进并宣传教科文组织的理想和目标，协助会员国制定和完善各种政策与战略，并帮助它们开展能力建设工作，确定和制定发展项目，以及为实施发展项目筹集预算外资金。在履行其职责的过程中，总部外办事处起着宣传推广最佳做法和专门知识的作用。

22. 更具体地讲，如上所述，多国办事处是在总部外实施教科文组织所有主管领域计划的主要平台。就其本身而论，这些办事处支持采取分地区做法，特别是支持现有国家地缘政治集团作出的一体化努力，以及在国家层面采取的行动，包括参与联合国国家工作队的共同计划编制活动。多国办事处主任由教科文组织在属于多国范围的会员国中各选定一名代表担任。必要时，将在多国设立分支机构，并建立外派行政单位，负责向多国办事处主任通报情况，不过，这些单位不能履行任何代表职能。分支机构设在教科文组织具有重大影响力的地方，这可以促进实施特殊的预算外项目，或有助于在制定并实施共同计划的关键时期，与联合国国家工作队（UNCT）继续保持互动关系。目前已建立或正在建立的分支机构约有 20 个。作为例外继续存在的一些国家办事处，其工作职能与多国办事处相同。地区办事处为各

⁹ 参见 JIU/REP/2007/10 --联合国系统的联络办事处。Liaison offices in the United Nations System.

部门提供专业知识和支持，开展研究并促进举办地区论坛，研讨对教科文组织在有关地区开展活动具有战略意义的特定问题，制定地区战略和政策，并在其专题领域内设计有关项目和活动，同时酌情通过多国办事处或国家办事处在国家一级加以具体实施。随着联合国在国家一级进行的改革，联合国实地改革结构内部形成了一个新的机制，即区域主任小组（RDTs），地区教育和科学办事处主任代表教科文组织参与该小组工作。

■ **问责与报告流程**

23. 总部外办事处主任将担负更多的职责，包括发挥本组织代表的作用，树立本组织形象，制定和实施有关计划，实行人力和财力管理，对办公场地进行维修，以及保障办公场地和工作人员的安全等。根据现行的非集中化战略，总部外办事处在预算分配和计划问责上直接与总部挂钩。总部外协调办事处负责行政支持和其他方面的工作，同时总部外办事处主任在履行代表职能方面酌情向对外关系与合作部助理总干事或非洲部助理总干事负责，在加强财务管制方面向会计长负责，在实施与人力和财力资源事项以及其他重大事项有关的各项计划方面向计划部门助理总干事负责，并且直接向总干事通报各种政治事项。

24. 教育部门在开展非集中化的工作中取得了很大进展，为了进一步增强该部门的职能和效率，2006年通过对其人力和财力资源优势与弱势的分析，对该部门试行了一个经调整的非集中化框架。该框架符合更加宽泛的秘书处问责标准和限制规定，包括非集中化战略的原则和概念。非集中化框架力求充分发挥地区教育办事处的巨大优势，为此，将属于助理总干事的某类权责赋予了这些办事处，即在地区的规划、预算编制和管理方面，由这些办事处代表教育部门助理总干事履行主要监督职能，包括对特定地区的资金分配加以管理。非集中化研究特设工作组广泛讨论了在其他部门推广这一模式的可行性和可取性（见下文第 87 段）。

■ **监督工作**

25. 教科文组织内部监督办公室（IOS）定期对总部外办事处进行审计和评估。审计工作的重点是检查资源是否得到了实际有效的使用，以及总部外办事处是否遵守了财务细则和条例规定。评估工作的重点则是全面评估总部外办事处的组织效率，促使其采取行动的一般动力，以及这些办事处实际落实教科文组织行动战略的能力。评估工作按执行局（第 160 EX/6.4 号决定）批准的总部外评估工作实施细则（见 160 EX/22 号文件）进行，实施细则包括一套总部外办事处评估标准（战略规划、融入联合国系统与领导作用、与合作伙伴和受益者的关系、信息

与分析、人力资源、活动管理及计划实施结果），其中参照了第 30 C/83 号决议规定的使非集中工作合理化的标准以及相关指标。在开展上述监督工作的过程中，内部监督办公室各小组将与国家委员会、其他国家合作伙伴和利益相关方以及联合国国家工作队成员相互配合，并征求他们的意见。内部监督办公室定期向执行局提交有关非集中化机构活动情况和活动结果的评估报告。

26. 另外，自开始实施非集中化战略以来，外部审计员一直定期对总部外办事处进行审计，并向执行局报告审计情况。

■ **结构上的优劣**

27. 教科文组织的整体资源有限，不可能在每个国家设立办事处，因此，目前在总部外结构内建立多国办事处的做法，是使办事处服务范围扩大到所有会员国的最有效途径，因为每个多国办事处都负责为一定数目的国家提供服务，且对这些国家一视同仁。多国办事处还通过地区办事处长期开展地区活动，这是多国办事处所特有的一个相对优势，另外，多国办事处还负责在其主管领域向其他办事处提供技术支持。

28. 不同办事处各自的职责（在非集中化战略实施之初很不明确）在很大程度上已纳入本组织的工作范畴。总部、地区办事处和第 I 类机构只会临时在属于对口多国办事处或国家办事处范畴的国家开展有关活动，但不邀请或通知这些办事处参加。不过，一些会员国继续与地区办事处甚至是总部直接接触，而不是通过相应的多国家办事处或国家办事处作为进入“教科文组织系统的“第一站”。

29. 现已注意到内在结构上的一些缺陷与工作任务和报告程序有关：

- 双重任务：在同时履行地区办事处职能的多国办事处中，地区办事处的职责往往压倒了多国办事处的职责，这个问题在对非集中化工作进行初次审查期间已得到确认，不过此后改进不大。
- 报告流程：由于各类总部外办事处都是与总部直接联系，因此，建立有效的计划问责框架很困难。总部计划部门能力有限，而且对不同地区和国家的特点和需要缺乏全面了解，因此无法根据各总部外办事处的具体情况对其进行战略指导，并确保对其活动和项目进行有效监测。这是一个实际问题，人力和财力资源最雄厚的教育部门采用的“问责非集中化”模式就是要解决这个问题。

30. 上述问题的存在有两个主要原因。由于缺少额外资金，无法资助教科文组织的改革和非集中化工作，因此，总部外办事处现有网络的设计在结构选择上受到严重限制。由于这种情况，教科文组织一般不会轻易作出委托单一实体履行双重职责的决定。人力资源的匮乏使问题变得更加复杂化，甚至难以建立一些单独的工作小组，负责履行由同一办事处承担的两种不同职责。从更基本的情况来看，虽然本组织具有广泛的使命和完整的结构，但五个计划部门都是单独实施各自的具体计划，这对实行非集中化是一项主要挑战。“对一个整体的五个组织”实行非集中化管理是一项复杂的工作，总部外两种不同的格局并存就证实了这一点，这两种格局是：“单一部门”的地区办事处，以及“多部门”的多国办事处和国家办事处，这类办事处开展的活动具有跨学科性，其程度大大高于总部的跨学科活动。这种向多个部门通报情况的制度十分烦琐，会使计划管理工作变得错综复杂。另外，在各个部门的资源水平和支助能力大相径庭的情况下，对不同部门的计划管理做法进行协调也是一项挑战，会导致不能均衡采用协商和报告方法。

■ **在现有结构下计划工作面临的挑战**

31. C/4和C/5号文件依然属于全球性框架。尽管为了让总部外办事处更多地参与协商工作作出了种种努力，但是，由于总部外办事处现有职责和报告流程的限制，实际征求总部外对C/5号文件的意见仍然是一件困难而复杂的事情。在拟定C/5号文件的最初阶段，要求总部外办事处向各计划部门提供意见。它们的意见将纳入部门战略框架（SSF）和相应的资源分配矩阵（RAM），该矩阵概要列明了在总部和五个地区间接工作重点（MLA）和主要计划优先事项细分的正常计划资金分配情况。为了尽力做好这项工作，教育部门作为“问责非集中化”格局的一部分，授权地区教育办事处负责对各地区所有总部外办事处提供的意见进行协调。同样，科学部门也将这一责任委托给地区办事处，而其他部门一般则是指定一名高级总部外人员负责领导各地区开展活动。多国办事处和总部外办事处都有一些这方面的对话者，且协调方式和期限不尽相同。另外，某些地区的若干办事处认为，上述协调职责具有一定的随意性，因此可以取消。更重要的是，这种不完整的协商做法既不能加强整个计划的协调统一，又不利于实现跨学科性，而跨学科性是教科文组织在总部外开展活动的主要相对优势之一。另外，这种做法还会妨碍集中精力落实各项战略重点的工作，倘若如此，不但没有工作效率，还会失去许多机会。

32. 确定工作重点依然是一项艰巨的工作。在 35 C/5 号文件草案中，已尽力使教科文组织的工作更好地适合那些最需要的国家。不过，本组织正常计划资金有限，因此，分配到各总

部外办事处的计划资金依然不是很多，需要由预算外资金加以补充，才能大大加强本组织对国家、分地区和地区优先项目的支持。筹集这类资金需要投入大量人员和预算款项，来进行基准调查并制定注重结果的有效项目提案。在许多总部外办事处进行这项工作很困难，因为这些办事处的专业知识水平有限，而且在相关的工作重点项下，用于制定新的预算外项目提案的拨款相对较少。

33. 在为编制C/5号文件进行筹备性协商的整个过程中，多国办事处集中进行协商，大大加强了与各国家委员会的对话和合作以及相关国家委员会之间的对话和合作。筹备性协商也邀请有关部委的代表和其他相关的国家合作伙伴参加，但在某些情况下，这类协商未充分体现出协商的最初意向。另外，在协商基础上实际制定的“多国战略”缺少一定的战略眼光，而且只规定了在特定双年度多国办事处应在国家和分地区层面开展的某类活动。从某种角度讲，这种情况可能是由教科文组织本身的工作性质决定的，因此，除了在国际层面采取的那些战略外，很难对其他战略进行设想。另外，以国家为重心的战略能产生更大的效力，有助于计划更加优化和集中。教科文组织教育部门战略（UNESS）和教科文组织国别计划编制文件（UCPD）都是在国家发展计划和战略的基础上启动的，具有更加广泛的协商基础，为教科文组织在国家层面开展活动开辟了一条更加有效的途径。为了在今后产生重大影响，多国战略应当在教科文组织权限领域，确定教科文组织协助实施分地区一体化计划的可行办法和优先重点。这就需要让国家团体的相关代表参与多国协商。

34. 过去十年来，教科文组织进一步参与到政治冲突后国家的重建工作或是遭受自然灾害国家的防灾和重建工作。2004年初期，在总部外协调局（BFC）设立了一个单位，负责协助教科文组织对冲突后和灾后（PCPD）局势提前作出反应，支持总部外办事处的工作，以及与相关的机构间机制进行联络，以确保本组织能够和整个联合国采取协同行动。此后会员国对教科文组织采取的冲突后和灾后应对措施与干预行动越来越认同，并开始更加积极地支持本组织这方面的工作，可以证明这一点的是，C/4号文件中确定了战略计划目标14（SPO14），34C/5中创立了冲突后和灾后跨部门平台，以及在非洲加强了地区危境教育计划（PEER）的实施。危机发生后，教科文组织很快被视为联合国在地方发挥作用的机构之一。现有的各种安排已取得积极成果，而且教科文组织通过联合紧急呼吁筹集了资金，并受益于联合国从人道主义出发设立的中央应急基金（CERF）所提供的资助。不过，目前越来越需要根据计划实施情况，从业务角度确定冲突后和灾后支助职能，同时还应在总部继续全面进行战略协调和指导。

II.4 推行非集中化战略以来所改进的方面

■ 主要改进概要

35. 非集中化战略通过以来连续两年的时间里，总部外办事处网络明显得到巩固和加强。支持非集中化的有效政策、程序和管理手段也进一步增强。此外，根据第二次审查第一阶段的建议，许多改进的方面已得到推广，因为第一次非集中化审查结果表明，非集中化工作存在一些不足并已得到确认。

- 从组织内部更加明确了总部和总部外办事处各自的作用和责任，而且高级管理部门在其 2008 年全球会议上，就这方面的共同谅解问题达成了一项重要协议（2004--2005 年第一次非集中化审查工作表明，职责不明确的问题，甚至是意见分歧始终存在）；
- 在全民教育（EFA）主要重点领域已作出各种努力，将更多的人力和财力资源下放到教育部门，并开始推行“问责非集中化”框架。除此之外，在根据全球行动计划协助会员国实施全民教育计划方面取得了很大进展，特别是在那些实现达喀尔目标遥遥无期的会员国中。这些工作与“统一行动”议程并行不悖，相互补充，虽然受到资源方面的限制，但已逐步形成势头，这在一定程度上要归功于主要国际参与方强有力的政治支持（尤其是圣彼得堡 8 国集团首脑会议提供的支持），以及联合国发展集团负责人明确表示的支持。虽然还面临某些困难，但预算外活动补充性追加计划（GAP）现正逐步与其他政策和程序（如联合国儿童基金会中期战略）协调统一，而且联合国开发计划署专门写信给所有联合国驻地协调员，鼓励他们考虑有效适用预算外活动补充性追加计划及其原则。以海地办事处为例，那里建立的全民教育快车道倡议（由世界银行资助）合作伙伴关系已得到认可，特别是获得了一笔数额为 2200 万美元的三年期赠款；
- 总部外一级的财政资金逐步增加，在国家、分地区和地区开展的正常计划活动和预算外项目现由总部外机构直接管理，而且总部外活动与总部开展的活动更加明确而协调；
- 总部外办事处参与有关 C/5 号文件的地区协商工作，而且多国办事处还与属其管理的所有国家开展了协商活动，从而保证了计划编制工作能够在自下而上的基础上更顺利地进行；
- 总部外人力资源显著增加，总部和总部外工作人员比率已达到 2:1，以前为 3:1；

- 长期人员配备战略已经出台，主要重点是更多地聘用国家专业人员（即国家计划官员-NPO）；
- 现计划在所有多国办事处设置两个教育部门专业职位（这是第一次非集中化审查工作提出的建议之一）；
- 2003年9月开始推行国际人员轮换政策，轮换采取双重办法，即2003年9月以前聘用的人员可自愿轮换，而在这一日期之后任命的人员则必须轮换。实行人员轮换制，是为了加强人员的流动性，并更好地满足总部外对人力资源的需求。另外，第一次非集中化审查将缺乏地域流动性视为阻碍非集中化的瓶颈，也是促成轮换制的一个因素。为此，总干事于2008年作出决定，从2008年10月1日起，所有国际人员都要进行轮换。为加强人员地域流动制定的相应战略提交给了执行局，后于2009年春季获得批准¹⁰；
- 近一半的资金专用于人员培训活动，总部外人员现也有了培训机会；
- 根据需要实施了总部外办事处主任和行政官员辅导计划；
- 与总部外办事处之间的联系普遍得到加强，不过，在某些地方，由于国家通信基础设施薄弱，这种联系受到妨碍；
- 将财务与预算系统推广到总部外办事处，使财务管制工作得到加强；
- 根据各种业务程序编制了权力和问责表，其中显示了总部外实体的权力和问责情况（这是第一次审查工作提出的主要建议之一，因为问责越明确，权力下放工作就越有可能得到加强）；
- 除了外部审计员对总部外办事处进行审计外，内部监督办公室还定期进行审计和评估，并介绍改进管理的情况和成功的事例，并就管理环境提出任何必要的纠正措施；
- 在保留非集中化基本结构的同时，还在国家一级创建了更多的分支机构，这些分支机构向对口的多国办事处通报情况；
- 编制了一项应急计划资金预算（亦称“2%模式”），用于支持总部外办事处参与联合国共同国别计划编制活动。另外，还确定了向参与联合国国家工作队共同活动的总部外办事处提供行政支助的预算项目；
- 总部各部门和核心服务部门已调动各种力量，充分支持总部外办事处参与联合国在国家层面实施的共同方案和举措。

¹⁰ 参阅 181 EX/6 号文件和 181 EX/6 号决定。

■ **有关财政和人力资源改善情况的分析**

36. 在前几个双年度中，下放到总部外所有实体（即总部外办事处和第 1 类机构）的正常计划资金稳步增长（表 4），从 30 C/5 的 23% 增加到 34 C/5 的 33%。

表 4--下放预算增长的总体情况

| | 下放预算 (百万美元) | 34 C/5 预算 (第 I-III 篇) (百万美元) | 比率 |
|--------|----------------|------------------------------------|-----|
| 30 C/5 | 122.6 | 530.7 | 23% |
| 31 C/5 | 130.4 | 530.7 | 25% |
| 32 C/5 | 155.1 | 596.2 | 26% |
| 33 C/5 | 191.2 | 596.2 | 32% |
| 34 C/5 | 201.3 | 617.3 | 33% |

表 5--正常计划职位的增长情况

| | 2000/1 | 2002/3 | 2004/5 | 2006/7 | 2008/9 | 增长幅度 | |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|--------|
| | [30 C/5] | [31 C/5] | [32 C/5] | [33 C/5] | [34 C/5] | 数目 | % |
| 总部 | 1587 75% | 1417 71% | 1365 70% | 1268 67% | 1252 65% | -335 | -21.1% |
| 总部外单位 | 531 25% | 566 29% | 581 30% | 611 33% | 673 35% | 142 | 26.7% |
| 共计 | 2118 | 1983 | 1946 | 1879 | 1925 | -193 | -9.1% |

37. 在 30 C/5 和 34 C/5 这段时期，总部外单位新增设共计 142 个职位，与此同时总部削减了 335 个职位(参见表 5)，从而使总部与总部外单位的人员比例从以前的 3: 1 降至 2: 1。关于专业人员职位，只有总部外专业人员增加 37%，其中 32% 为国际职员，67% 为国家干事（参见表 6 和相关图表）。计划资金和人力资源下放率最高的教育部门，在总部与总部外之间的正常计划职位分配上几乎是对等的。34 C/5 批准本显示，总部教育部门正常计划职位 130 个（占 51%），总部外 126 个（占 49%）。

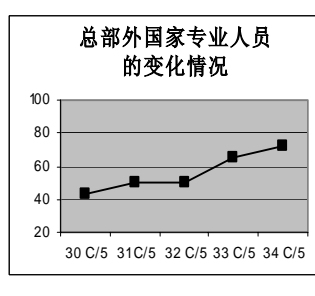
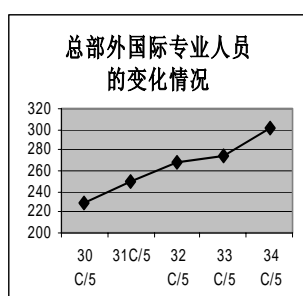


表 6--专业人员职位（国际和国家职员）的增长幅度

| | 专业人员 | 国家专 业人员 | 共计 | 新增专业 人员 | 新增国家 专业人员 |
|--------|------|------------|-----|------------|--------------|
| 30 C/5 | 228 | 43 | 271 | | |
| 31 C/5 | 249 | 50 | 299 | + 21 | + 7 |
| 32 C/5 | 269 | 50 | 319 | + 20 | |
| 33 C/5 | 275 | 65 | 340 | + 6 | + 15 |
| 34 C/5 | 301 | 74 | 375 | + 26 | + 9 |

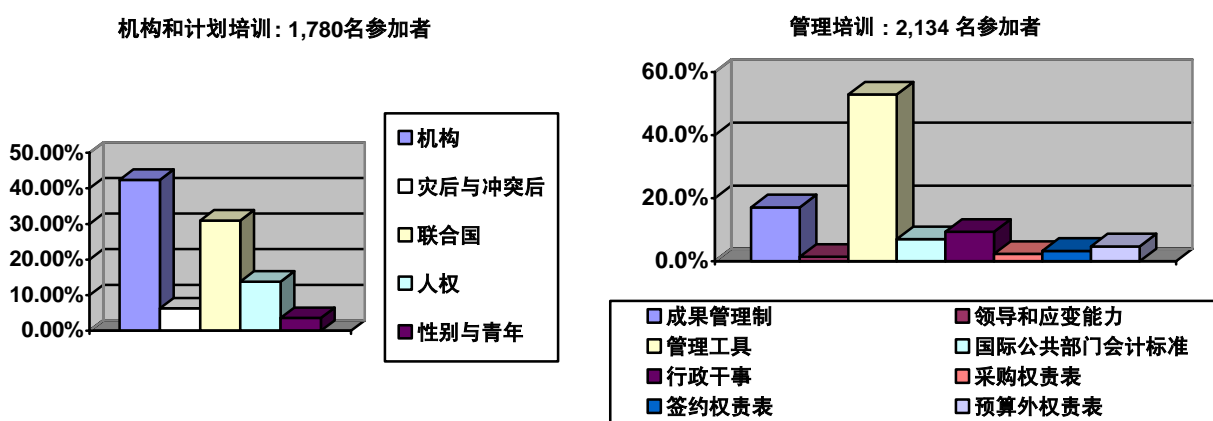
总增长比率： 32% 67%

38. 自 2004 年开始首次审议非集中化问题以来，一直特别注重总部外人员的培训工作，他们享有了各个双年度计划与预算划拨的近一半人员培训资金（对非集中化问题的首次审议促使这类培训活动有了尽可能的加快）。除了下放给总部外办事处微薄的培训资金，以应对其各类人员的紧迫需要，尤其是当地招聘的、主要用于提高语言和 IT 技能及用于建立有凝聚

力团组的人员的紧迫需要之外，还利用合作培训资金提供了专题广泛的培训。自 2004 年以来，培训课程的重点是：

- (i) 机构建设，目的在于提高各类工作人员对本组织的宗旨和工作程序的认识，增加对“一个教科文组织”的了解（到 2009 年底，754 人接受了培训）；
- (ii) 应对冲突后和灾后局势（121）；
- (iii) 熟悉联合国正在国家一级进行的改革中的机构间工作程序（550）；
- (iv) 普遍注重人权（245）及性别和青年问题（118）的计划编制；
- (v) 成果管理制（365）；
- (vi) 对高级管理人员进行领导能力和应变管理能力的培训（30）；
- (vii) 管理和信息工具：FABS，SISTER，STEPS，网页等（1,171）；
- (viii) 行政干事的综合培训（199）；
- (ix) 对计划和行管人员进行有关采购（50）、签约（70）、预算外项目管理（1000）、《国际公共部门会计标准》（IPSAS）（149）的权责表的专门培训。

表 7--2004 年至 2009 年总部外培训情况



39. 此外，完成了利用光盘对总部外人员进行的语言和信息技术的培训，语言培训 532 人，信息技术培训 160 人。总部外办事处主任和负责人会议继续提供有关政策和程序的新情况，他们和计划专家参与计划部门务虚会有助于他们继续密切关注教科文组织的计划优先事项和战略方法，加强与总部和周边的协同作用。最后，2007 年召开的总部和总部外办事处高级管理人员全球会议重点讨论了联合国正国家一级进行的改革，并证明它对提出共同的认识和设想十分有益。

II.5 对 34 C/5 下放资金的分析

■ 教科文组织总部外办事处网络的现行费用

40. 由于逐步加强了上述措施，总部外办事处的活动、运作费、人事和培训费占用的正常计划资金总额为 198,362,000 美元，**附件 2** 载有按地区和地区办事处划分的细节。表 8 提供了概要情况。安全预算不在其中；以下第 58--60 段将另行介绍这方面的信息。

41. 这笔 198,362,000 美元款项包括三个主要类别：

- 基础预算：由总部外人事费、办事处运作费及下放计划活动资金构成；

- 微薄的总部外人员能力培养预算：来自总的人员培训预算(特别是来自委托培训的 110 万美元，其它的则是来自用于经学习与发展委员会批准的全组织计划的合作培训的 440 万美元)；

- 集中使用的支助资金：由总部有关工作的负责人管理，并根据具体申请和需要在有关双年度划拨给总部外办事处。这一项目内容包括向参与联合国国家工作队的共同国别计划编制工作和与联合国在国家一级改革有关之其它工作的总部外办事处提供行政管理支助和实质性支助。

表 8--34 C/5 总部外办事处正常计划资金

| 人事费 千美元 | 委托培训费 千美元 | 运作费 千美元 | 计划资金 千美元 | 正常计划 总额 千美元 |
|-------------------------|--|------------|-------------|-------------------|
| 124,572 | 538 | 16,223 | 52,219 | 193,553 |
| 所有地区 (集中使用的支助资金) | | | | |
| - | 风险管理和总部管理的运作费 | | | 1,077 |
| - | 总部外办事处主任会议 | | | 182 |
| - | 危机后和灾后局势 | | | 600 |
| - | 为参与联合国国家工作队工作的特设工作组提供行政管理支助 | | | 950 |
| - | 为参与联合国国家工作队共同计划编制工作的特设工作组提供实质性支助 (按 2% 方式) | | | 2,000 |
| 正常计划资金总计 | | | | 198,362 |

42. 人事费是最大的开支，占正常计划下放资金总额的 62.8%。计划活动预算占 26.3%，总部外办事处运作费加上相关的由总部管理、用于向总部外办事处提供特别支助的集中使用的支助资金占 8.8%，委托培训占 0.3%，向参与危机后和灾后行动的总部外办事处提供支助也占 0.3%，向参与联合国国家工作队联合行动的总部外办事处提供支助占 1.5%。

■ **计划活动和项目的预算**

43. 正如上述第 36 段所述，34 C/5 的下放资金总体水平为 33%，但从表 9 种可以看到，总部外办事处计划活动预算资金所占份额已经提高。

44. 此外，总部外办事处所管理的平均双年度预算外资金估计为 3.626 亿美元，即是总部外单位正常计划资金总额的 1.9 倍，是下放计划资金的 7 倍。这使总部外单位从信托基金

管理账户获得了 800 万美元的拨款。尽管所筹集的预算外资金数额相当可观，但如表 10 所示，这笔资金在总部外单位之间的分配不均。值得一提的是，八个总部外办事处（其中六个是国别办事处）的预算外资金相当于或高于它们的整个正常计划资金拨款（参见表 11），还有 13 个办事处的预算外基金资金也等于或超过其下放计划活动资金（参见表 12）。

表 9--34 C/5 各重大计划下放到总部外办事处的计划活动预算

| | 34 C/5 总额 (百万美元) | 总部外办事处 (百万美元) | |
|----------|---------------------|------------------|-------|
| 重大计划 I | 33.5 ¹⁾ | 24.7 | 73.7% |
| 重大计划 II | 20.3 ²⁾ | 6.9 | 34% |
| 重大计划 III | 9.7 | 4.6 | 47.4% |
| 重大计划 IV | 17.2 | 8.3 | 48.2% |
| 重大计划 V | 12.7 | 7.7 | 60.6% |
| 共计 | 93.4 | 52.2 | 58.9% |

1) 不包括下下放给第 1 类机构的 1720 万美元。

2) 不包括下下放给第 1 类机构的 100 万美元。

表 10--总部外单位筹集预算外资金情况

| 双年度资金 数额 千美元 | 类别 | 办事处 | 双年度资金 数额 千美元 | 类别 | 办事处 |
|--------------------|----|--|--------------------|----|-------------------------------|
| < 300 | CR | 哈瓦那 | 900 至 1,500 | CR | 蒙得维的亚 |
| | C | 阿克拉, 利伯维尔 | | C | 达累斯萨拉姆, 基多, 雅温得 |
| | N | 安曼, 布拉柴维尔, 达卡, 危地马拉市 河内, 加德满都喀土穆, 塔什干 | | N | 金边 |
| 300 至 600 | C | 阿皮亚, 哈拉雷, 圣何塞, 德黑兰 | 1,500 至 2,500 | C | 金斯敦, 温得和克 |
| | N | 布琼布拉, 金沙萨, 利马, 墨西哥城, 王子港 | | N | 阿布贾 |
| 600 至 900 | CR | 贝鲁特 | | R | 圣地亚哥, 威尼斯 |
| | C | 亚的斯亚贝巴, 阿拉木图, 巴马科, 多 哈, 莫斯科, 新德里, 拉巴特 | | C | 北京 |
| | | | | N | 巴格达, 伊斯兰堡, 喀布尔, 马普 托, 拉姆安拉 |
| | | | > 250,000 | N | 巴西利亚 |

表 11--高于正常计划资金总额的预算外资金

| 办事处 | 正常计划资金总额 千美元 | 预算外资金 千美元 | 办事处 | 正常计划资金总额 千美元 | 预算外资金 千美元 |
|------|-----------------|--------------|------|-----------------|--------------|
| 马普托 | 1 995 | 2 922 | 开罗 | 5 427 | 5 610 |
| 伊斯兰堡 | 2 246 | 2 605 | 拉姆安拉 | 2 394 | 11 609 |
| 喀布尔 | 2 706 | 2 817 | 威尼斯 | 3 531 | 8 620 |
| 巴格达 | 2 193 | 23 279 | 巴西利亚 | 5 411 | 259 332 |

表 12--相当于或高于正常计划活动资金的预算外资金

| 办事处 | 计划资金 千美元 | 预算外资金 千美元 | 办事处 | 计划资金 千美元 | 预算外资金 千美元 |
|------|-------------|--------------|------|-------------|--------------|
| 阿皮亚 | 485 | 1 943 | 雅加达 | 1 395 | 3 064 |
| 达卡尔 | 3 863 | 3 381 | 金边 | 550 | 1 461 |
| 内罗毕 | 2 482 | 3 799 | 金斯敦 | 1 152 | 1 515 |
| 温得和克 | 1 189 | 2 147 | 太子港 | 369 | 545 |
| 雅温得 | 810 | 1 451 | 基多 | 854 | 955 |
| 北京 | 1 350 | 2 734 | 圣地亚哥 | 1 583 | 2 793 |
| 曼谷 | 2 963 | 5 915 | | | |

45. 鉴于每个预算外项目都有不同的存在期限和付款时间表，而且要将其收入与双年度正常预算相比较也很困难，所以有关估计数字是根据总部外办事处连续三个年度（2006，2007，2008 年）的预算外支出计算出来的。因此，它没有充分考虑到从开发计划署/西班牙实现千年发展目标基金所筹集的资金，其中多数资金是在 2009 年才开始支出和执行。出于同一原因，它也没有体现教科文组织在“统一行动”试点国家联合开展并分别由“协调基金”提供资金的 UNCT 共同计划中所占的份额。在预计可从“西班牙实现千年目标基金”获得的 5000 万美元中，已获得并正在实施 1600 万美元；同样，已从在“统一行动”试点国家设立的各种“协调基金”转给教科文组织 1200 万美元。多数相关项目将在 2 至 3 年内完成。

■ 人员编制

46. 虽然人事费是最大的开支，但它与计划活动预算是不可分的，因为专业人力资源是顺利制定和实施计划的工具，而行政人员是支助计划执行和确保有关规章制度和程序得到遵守所必不可少的。**附件 3** 提供了每个总部外办事处人员编制的细节。正常计划人员编制简况见表 13。

表 13--按职位划分的正常计划总部外单位人员编制简况

| | 主任 | 专业人员 | 国家专业干事 | 当地人员 | 共计 |
|-------|----|------|--------|------|----------------|
| 计划和管理 | 39 | 214 | 71 | 132 | 456 (68.8%) |
| 行政管理 | 0 | 40 | 3 | 81 | 124 (18.7%) |
| 一般事务 | 0 | 0 | 0 | 83 | 83 (12.5%) |
| 总计 | 39 | 254 | 74 | 296 | 663 |

47. 尽管总部外办事处人员不断增加，但总部外单位网络依然缺少人力资源。

48. 多国办事处最初打算配备多学科人员班子，理想目标是配备与教科文组织五大主管领域相应的专业人员队伍。首次非集中化研究报告强调指出，要达到这些目标的困难重重，并考虑根据现有资源，从长计议。随着总部外办事处计划人员稳步增长，这一目标现已在 27 个多国办事处中的 17 个中实现。10 多国办事处目前所存在的差距（其中八个未配备拥有社

会科学资历的人员；四个没有配备有自然科学资历的人员¹¹，两个这两方面的人员都没有）是由于本组织预算和整个资源的现状所至，但也有各计划部门因其主管领域的专业很多（如科学部门）或因其资源基数少（如社会科学及人文科学部门）而在下放职位上能力不同的原因。出于同一原因，地区办事处人员的资历没有体现与教科文组织优先事项相应的专题专业知识的多样性，从而限制了他们在地区一级的行动范围，及其为多国办事处和国别办事处提供技术支持的能力。由总部或第 1 类机构提供这类支助，被证明很难做到，原因不仅是因为它们本身缺少有经验的人力资源，而且他们的第一优先事项是应对各自的总体或具体的职能。另外还有一个困难是，需要支付短期借调的部门工作人员的接替人员费用以及某些第 1 类机构所实行的高额收费，而总部外办事处很少能够承担得起。

表 14--国际计划职位

| D1 | P5 | P4 | P3 | P1/2 | 共计 |
|-------------|-----|-----|-----|------|-----|
| 39 | 41 | 65 | 95 | 13 | 253 |
| 15% | 16% | 26% | 48% | 5% | |
| 57% 高级专家 | | | 43% | | |

49. 尽管高级专家占国际计划职位的 57%（参见表 14），但他们中的多数职位（48.9%）都设在地区办事处或具有地区和多国双重职能的办事处。八个多国办事处和十四个国别办事处没有任何一个高级计划专

家，后者中的两个没有任何计划专家，也没有国际或国别专家。这种状况引起了对教科文组织的主要行动方式（政策咨询和培养能力）的特别关注。此外，在这种情况下，有关办事处主任和负责人仍然是各国决策者、捐助方和合作伙伴的唯一对话者，这就影响到本组织的技术可信度。多国办事处主任受到的影响特别大，因为他们往往无法委派自己的职员去会员国执行重要使命，从而造成自己在正式出差方面耗费大量的时光。

50. 在多数情况下，所设立的国家专业干事职位（NPO）均为低等级的 NOA 或 NOB 级职位（即相当于 P-1 和 P-2 级），而且任职者的职业发展前景受到限制。然而，在多数办事处都缺少计划专家职位的情况下，国家专业干事却要承担本属于更高级别的任务和责任。人事局和总部外协调局目前为各级国家专业干事职位制定标准职位说明，使其与联合国其他专门机构协调一致的联合行动揭示了这方面所存在的重要差距。

51. 在 2004/2005 年进行的首次非集中化审议期间，强调了确保为总部外办事处主任和负责人提供高级助手的必要性，在第二次审议时再次着重重申了这一点，这主要是考虑到联合国实地改革建立了一些复杂的高层协调机制，建议在多国办事处和地区办事处设立副主任职位

¹¹ 如果 35 C/5 获得批准，所有办事处都将配备自然科学方面的专家。

(D-1 级，如果主任是 D-2 级；P-5 级，如果主任是 D-1 级)。新增加的这项职能不能由现有的 P-5 或 P-4 人员承担，因为这会分散他们执行计划的精力。

表 15--按职等划分的正常计划总部外单位 AO 职位

| P-4 | P-3 | P-1/2 | NOB | NOA | L-7 |
|------|-------|-------|------|-----|-------|
| 3 | 8 | 27 | 1 | 1 | 10 |
| 6.0% | 16.0% | 54.0% | 4.0% | | 20.0% |

52. 行政干事 (AO) 是总部外办事处管理工作的基石，协助计划专家根据既定规章和程序管理其预算，并协助总部外办事处主任和负责人保持正常的监管环境，处理人事问题，确保工作人员及所在地的安全，

以及同联合国国家工作队的业务程序保持步调一致。然而，这些职责与目前的职级是不相称的，与联合国其他机构实行的职级也不一致。这给招聘提出了挑战，并继续给本组织带来风险。

53. 关于总部外单位的一般事务人员，内部监督办公室在过去几年进行的审计强调指出，行政单位内必须要有必要的职责划分（至少三个正常计划职位），缺少支助人员，尤其是在协助计划专家方面（在现有的 296 个当地职位中，只有 16.2% 支助计划）和提供 IT 支持以及网络设计和保养方面。在审议非集中化问题的过程中，鉴于公众宣传在介绍总部外办事处的活动和成果及提高本组织形象方面所具有的主要作用，还着重指出了设公众宣传干事的必要性。目前还没有安排正常计划职位来从事这项工作，需要开展这项工作时，也是由临时支助人员来承担。

54. 因此，多数总部外办事处都不得不通过正常计划或预算外资金出资的服务合同 (SC)、特别服务协议(SSA)或顾问合同招聘临时人员来弥补人力资源的不足。平均来讲，总部外单位使用的这类临时人员约为 950 人，而且往往时间较长，是本组织的一大负担。大约 75% 的这类临时人员均被指派承担计划/项目设计和实施或计划/项目支助活动，25% 承担行政管理、财务和一般性的支助工作。

55. 隶属多国办事处的国别联络站也有不同的职能和不同类别的人员。十一个国别联络站负责预算外项目的实施，拥有一些持有限期合同的工作人员和/或由有关项目提供经费的临时人员。显然，这是一些在实施有关预算外项目期间才存在的“项目联络站”。其他的联络站承担的是协调职能，与各国和联合国国家工作组的同行进行日常的沟通，监督落实具体的计划/项目活动。其中有七个联络站配备有正常计划职位的工作人员（各有一个低级别的国家专业干事--NPO），使这些分支得到了一定程度的稳定，有三个联络站使用的是由运作费

提供经费的临时人员。这些“协调联络站”的目标是确保教科文组织以另一种方式存在于其没有设立办事处的国家中，为本组织寻找机遇和参与共同计划编制工作。但是，非正式工作人员通常都得不到联合国国家工作队的认可，实践证明在低级别的国家专业干事职位上很难招聘到真正的专家。此外，国家专业干事和顾问都面临着还需要大量学习教科文组织的计划优先事项和程序及联合国国家工作队活力的挑战。因此，他们的作用往往受到限制，不能有效地减轻相关办事处的工作负担。

■ 运作费用

56. 总部外办事处的运作费占整个总部外办事处预算的 8.8%（参见上文第 42 段），相当的少。这主要是因为许多东道国慷慨解囊，免费提供了房屋（28 个总部外办事处享有这种免费用房）。东道国还提供现金（每个双年度平均 140 万美元）或其他实物捐助，如通讯费和借调人员等。虽说这类捐助通常都写进了东道国协定（HCA），但许多时候的捐助是在没有明确提及，甚至是没有签订东道国协定的情况下提供的。这使本组织得以将租金和维修费用保持在运作经费总额 18.2% 和通讯费在 11.7% 的合理水平上。运作经费的这两项内容及占 24.1% 的临时人员费用是三项最大的开支。

57. 设在联合国共同办公地的教科文组织总部外办事处有四个，他们与驻地机构均摊费用。其中的两个办事处的情况是，教科文组织分摊的共同费用估算额比那些未能获得免费办公地的地区办事处所付的最昂贵的商业租金还要高。最近从免费办公室迁入联合国办公楼的两个地区办事处的情况时，相关费用逐步上升（一个比最初金额增加 18 倍，另一个则是翻了一番）。这可能是因为联合国办公楼汇集若干机构，需要高水平的共用设备维护和服务，这些都得分摊费用。除经常性费用上升致使本组织不情愿迁入其他联合国办公楼之外，绝大多数新的行动都牵涉到大笔的一次性投资费用（建楼或翻修），教科文组织的估计分摊费用在 150,000 美元和 300,000 美元之间，并牵涉到对资本投资储备的定期补充。新增的这类费用不可能由会员国分摊的会费来提供资金，除非在批准的计划和预算中作了明确的安排或得到执行局授权。联合国办公楼也许会给在实地人员很多、国别预算很大的某些机构带来节余，但对象教科文组织这种在国家一级的人员有限、总的预算资金也有限的机构来讲，则会造成难以承担的大量费用增长。

■ **安全费用**

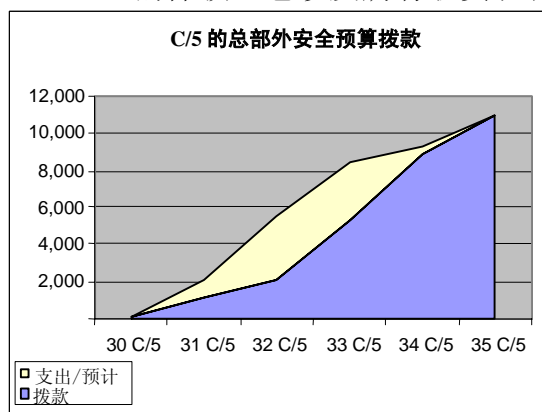
58. 自 2001 年 9 月及随后直接针对联合国的安全事件—尤其是 2003 年巴格达联合国机构办公楼遭轰炸事件和 2007 年阿尔及尔事件以来，针对联合国工作人员和设在许多会员国的办公楼的安全事件日益增多，联合国系统面临为其工作人员提供相匹配的保护及安全条件不断恶化方面的挑战。因此，这一领域的“业务费用”猛涨，联合国系统广泛通采用了

表 16 --总部外单位安全费用增长情况

| | C/5 批准本 千美元 | 花费/预计 千美元 |
|--------|----------------|--------------|
| 30 C/5 | 111 | 111 |
| 31 C/5 | 1,120 | 2,170 |
| 32 C/5 | 2,175 | 5,542 |
| 33 C/5 | 5,330 | 8,527 |
| 34 C/5 | 8,830 | 9,230 |

“不实施没有安全的计划”原则。首次非集中化问题的审查已着重强调了安全费用成螺旋形上升的问题，而第二次审查也只能是注意到费用成曲线继续上升。联合国安全和安保部（UNDSS）通过联合国安全管理系统制订的越来越严格的安全标准和持续加强教科文组织工作人员和办公楼的安全措施，致使执行局授权从预算第 IV 篇转帐，连续几个双年度增加了总部外安全的预算拨款，并不断超出批准的预算最高限额，详见表 16 和相关图表。

59. 总部外单位安全预算有三项主要内容：a) 为联合国安全和安保部（UNDSS）实地安保人员的实地安全行动、联合国整个系统的安全培训和协调活动经费的摊款；b) 确保总部外单位的教科文组织工作人员和办公场所的安全条件，其中还应包括为当地共同分摊的安全和安保预算，如通信场所、联合国诊疗所、应急流行性疾病计划；c) 本组织参加恶意行为保险（MAIP）的摊款，它涉及所有职员和驻地或前往实地出差的工作人员。除了评估安全风险



和提出有关减缓措施外，联合国安全和安保部还不断指出教科文组织地区办事处所占用办公楼存在的安全风险。因此，还将为这些办公楼的维修保养工作划拨资金，以确保为工作人员提供起码的安全工作条件。

60. 有关总部外办事处安全需求的预算事项由总部外协调局（BFC）直接管理，在审核有关措施的有效性之后逐个向总部外办事处分配资金。有关联合机制的其他两项已直接转交联合国。

III--联合国国家一级改革提出的新挑战

61. 首次非集中审查已经指出，联合国最初的改革及实地行动采用“一个联合国”方法已经并将在未来对教科文组织在总部外单位开展的业务行动的方式产生影响。会员国在联大已审议了秘书长在多种场合就该问题提出的报告。尤其是联合国大会第 62/208 号决议（2007 年联合国系统发展方面的业务活动三年期全面政策审查-TCPR）给联合国的改革带来了新的、决定性的推动力，2008 年 12 月通过的联大第 63/232 号决议重申了上述决议的主要规定。这两项决议构成联合国发展方面业务活动，特别是国家层面业务活动的一个重要的参考和指导框架。因此，与联合国及其他合作伙伴一样，教科文组织的非集中化方法必定要有的放矢地支持国家层面行动，以及加强驻地协调员作为联合国国家工作队的综合策略性牵头人的作用--与开发计划署自己的活动“作必要的切割”--在采购、安全、现金管理、旅行、银行业务等领域争取做到业务做法统一，因为这些领域都需要做出全球和国家一级的安排措施。教科文组织还必须认识到，关于援助实效的《巴黎宣言》和《阿克拉宣言》，以及在这两项宣言启发下产生的越来越多秉承同样原则的国家宣言，使援助环境发生了巨变，导致更多地利用国家机制，并与国家程序保持一致。

III.1 强化后的驻地协调员制度（RCS）

62. 驻地协调员制度（RCS）涉及联合国系统（UNS）在国家层面开展发展业务活动的所有组织，无论它们是否向某个国家正式派驻人员。该制度有利于在对联合国的相对优势和增值效用进行战略分析的基础上，使联合国发展业务活动与国家计划和重点保持一致，提高联合国系统总体贡献的效果，改进与其他发展援助方的协调。在驻地协调员制度范围内，驻地协调员（RC）是联合国国家工作队（UNCT）的负责人，并因此在国家层面，通过与包括非驻地机构（NRAs）在内的工作队所有成员进行范围广泛的磋商，在协调特定国家的联合国发展业务活动方面发挥关键作用。驻地协调员是总干事（作为联合国行政首长协调会（CEB）主席）指定的代表并向通过作为联合国发展集团（UNDG）主席的联合国开发计划署署长向总干事汇报。¹² 因此，围绕该制度达成了如下谅解，即驻地协调员制度由开发计划

¹² 关于驻地协调员的职务说明阐明了驻地协调员作为联合国国家工作队负责人和作为联合国开发计划署代表的职责划分。不过，为确保驻地协调员能够充分履行协调职责，以及为了避免利益冲突，联合国大会要求开发计划署同时任命一位国家主任主持包括筹资在内的开发计划署核心活动。“联合国发展和驻地协调员制度的管理和问责制，包括驻地协调员制度的多用途防火墙”由开发计划署起草并于 2008 年 10 月经行政首长协调会批准；随后拟定的“实施计划”由联合国发展集团于 2009 年 1 月批准。这两份文件阐明了“防火墙”问题，对于驻地协调员/驻地代表在本组织计划和业务活动方面的作用，与驻地协调员特别是在联合国国家工作队规模较大以及协调工作比较复杂的国家中代表整个联合国发展系统并在该系统的支持和全面指导下履行的职能作了区分。迄今为止，已经设立并相当多的国家主任职位并任命了有关人员。

署代表联合国发展大家庭的所有成员来管理，但是它必须提供一个切实有效地问责与管理的共同框架，尊重其他技术机构的权限。

63. 在这一前提下，对于共同计划中由教科文组织负责实施的部分和教科文组织作为管理代理人牵头实施的共同计划的成果，以及对于相关财务管理和综合报告工作，教科文组织总部外办事处主任和负责人还应向驻地协调员报告。强化后的驻地协调员制度使工作更加复杂，对工作程序也有影响，因为共同计划和项目的具体实施，包括实施合作伙伴和国家专业人员的挑选，都要按照有关对口部委的要求，由参与协商的联合国国家工作队成员共同决定。

III.2 结构问题

64. 最近在联合国总部外结构中，地区主任小组（RDTs）被委以重要角色和责任。这些小组的任务是在联合国发展援助框架（UNDAF）、共同计划编制工作、将横向专题纳入各方面工作、以及对国家一级计划编制质量的监督检查方面，确保给予所在地区驻地协调员和联合国国家工作队协调一致和切实有效的技术支持。有些地区主任小组还研究其他问题，包括联合国各机构在地区层面的步调一致、在国家层面共同负责的领域，乃至地区内各支助机构合用办公地点问题。在教育、科学等领域，还出现了由联合国地区委员会领导的其他更加以计划为导向的地区协调机制，它们服从于诸如非洲联盟的地区组织的政策决定。因此，在协调和评估方面，以及在为支持地区一体化制定具体指南方面，地区层面正在成为联合国国家层面改革的一个重要部分。

65. 联合国各基金和方案以及其他专门机构的总部外结构多种多样。有的只在两个层面（国家；地区或分地区）设有总部外结构，有的则在三个层面（国家；分地区；地区）设有，而且地区和分地区的界定以及地理范围也不尽相同。有些机构在国家层面的存在方式为向开发计划署各办事处派遣人员。唯一共有的特征是，它们都具有地区或分地区职能，其中包括监督国别代表，对国别计划编制工作给予计划支助和质量保证，对国别办事处加以管理、行政支助和财务监督。这些形式各异的总部外结构在很大程度上是由各有关机构的任务决定的。（联合国基金和计划署的两级结构反映出它们的业务高度下放（总部与总部外人员之比达到 1:5），因而需要在国家层面设有较大规模的组织结构（例如，开发计划署在 166 个、儿童基金会在 127 个国家设有办事机构）。世卫组织的情况也差不多，除担负着全球使命外，它还开展广泛的业务活动并在 145 个国家设有办事机构。教科文组织由于任务范围更

广，需要将国家层面的需求与总体活动和制定准则活动相结合，因而其总部外结构与具有三级结构的粮农组织和劳工组织的总部外结构更相近。不过，教科文组织的总部外结构更为复杂，因为教科文组织有五个截然不同的计划部门，而其他专门机构的计划部门要少一些（通常为一两个）。有关非集中化研究特设工作组对其他联合国机构总部外结构进行的分析研究的详细情况，见 180 EX/6 号文件第 II 部分（第 11--16 段）。

66. 教科文组织是联合国系统唯一一个在总部外各级办事处之间没有级别划分的机构，联合国系统所有其它机构都将支持职能赋予地区或分地区办事处，包括管理和行政、监测和经常对国家层面的机构进行监督。教科文组织还是联合国系统唯一设有地区专业办事处和仅在特殊情况下按照大会 1999 年通过的决议（第 30 C/83 号决议）规定批准设立国别办事处的机构。这种结构上的特殊性有可能影响本组织的能力，妨碍本组织在支持其主管领域内的国家发展重点方面为联合国共同国家计划编制工作做出更多、更好贡献，有碍于确保教科文组织地区计划和网络--即教科文组织在总部外的主要相对优势之一--取得的丰富经验和知识以及各种承诺（例如第二个非洲教育十年）成为国家层面共同行动的信息来源和指导。不过，最近两年本组织对联合国国家工作队计划编制工作的参与（无论是在“统一行动”试点国家，还是在开发计划署/西班牙实现千年发展目标基金范围内）证明，这种结构特殊性的负面影响是可以削减的。这要求在总部外的各个层面拥有大量更高级别的专业人才、充足的财政资源，以及在计划编制和实施的关键阶段在国家层面的连续存在。

67. 因此，必须把在国家层面从设立正式办事处到其他安排的更为系统的存在看作是教科文组织总部外结构的永久性特征，从而确保教科文组织能作为非驻地机构做出其特有的贡献。其他安排可以采取向驻地机构派遣教科文组织人员或在其中设立项目小组等形式，最近通过的教科文组织与开发计划署的战略关系协定就是一例。

68. 关于教科文组织在地区层面的情况，本组织虽然步履维艰，但是已经成功地达成协议，将由地区教育办事处和科学办事处主任代表本组织参加地区主任小组。不过，对于允许他们参与履行地区主任小组的重要核心职责，例如对驻地协调员的评定工作，依然存在阻力，理由是他们的级别不够（D-2 以上），而且他们对于有关地区内所有教科文组织办事处实施的计划活动也没有监督权。通过在联合国发展集团和行政首长协调会内不断宣传教科文组织的专长，应有望解决这一问题。同时，教科文组织应为其现有的地区专业办事处提供资金。这些办事处肩负着制定地区战略以及为其他办事处的计划提供高质量意见与资料的重任

（参见第 22 段），相对其他机构而言，它们是一个相当大的优势。经过调整、能力大增的教科文组织总部外结构应与联合改革在国家和地区的重点相符合，其报告流程、支助、监督和知识管理机制也必须得到提升。

69. 教科文组织在分地区层面的存在不容忽视。实际上，由于总体预算资源有限，以及由于肩负着全球使命，教科文组织向国家一级派驻人员的能力有限。因此，分地区机构是确保和促进国家层面行动所必需的。更为重要的是，分地区机构当与分地区地缘政治集团相协调时，就能有力地支持分地区一体化，一如有些多国办事处所做的那样。这是教科文组织相对于其他机构的一大优势，是先于联合国改革的一个步骤。

III.3 联合国改革带来的计划方面挑战

70. 联合国改革采用的国家方法是一个重大进步，在某种程度上改变了教科文组织以往的做法。教科文组织的历史以及组织结构全都建立在其国际使命和全球职能之上，更不用说它特有的“文化”了。现已得到公认的是，教科文组织的总部外行动主要属于“上游”活动。从这方面看，教科文组织能够有条不紊地将其全球政策付诸实践，包括国家层面付诸实践。因此，这种“改变”是合乎逻辑的事情，不应引起不应有的关切。过去十年来改革的目的一直是要统筹考虑这些因素，而且这一目的在很大程度上已经切实达到。不过，应认真仔细地权衡将来应明确解决的那些需求，以及永久性地改头换面成为一个“以国家为导向的机构”的结果，包括履行这一使命的相应预算要求。因此，除了现有的总部外结构带来的那些挑战外，联合国的国家方法还对本组织的计划编制工作提出了如下挑战：

- (i) 使总体优先事项与国家层面发展重点和方针和谐一致；
- (ii) 在计划编制工作中，特别是在总部外办事处资金分配方面，要有灵活性和问责制，以响应紧急需求；
- (iii) 教科文组织应集中精力一致支持共同国家计划，显示出教科文组织所有机构的战略集中统一（“教科文组织统一行动”），并确保与各对口部委、全国委员会和国家一级其他合作伙伴进行充分协商，保证它们参与有关活动；
- (iv) 确保对国家层面活动和项目进行持续的质量控制并在整个规划和实施过程中向总部外办事提供质量控制支持。
- (v) 在国家层面动员大量预算外资源，确保切实可行的联合国发展援助框架或“一个计划”得以实施。

71. 虽然教科文组织批准的计划和优先事项应继续作为国家层面计划编制行动和活动的主要参照点，但是教科文组织还应以与国际优先事项相一致的各国优先事项为指导，宣传已达成国际共识的发展目标（IADGs），包括构成国家层面干预行动坚实基础的各项公约、规范和标准，以及千年发展目标（MDGs）。教科文组织在国家层面的参与还应保持其特色，即作为专门机构提供其主管领域内公认的专门知识。教科文组织虽然是要将其尽可能多的计划纳入联合国发展活动框架（UNDAFs），但是在会员提出要求并且关系到国家重点时，特别是在联合国其他机构不能提供专家意见领域（如文化遗产、媒体等）内，教科文组织也应能够通过单独活动履行其使命。不过，鉴于教科文组织肩负着制定规范的任务，鉴于其总体任务和优先事项，以及鉴于其资源有限，它在国家一级不可能完全以需求为导向。因此，它需要做出战略计划选择并确定具体目标，从而确保规划和实施工作有一定质量。

72. 新一代教科文组织计划编制文件（UCPDs）力求从宏观上简明扼要地说明教科文组织的现行计划为特定国家带来的多样性和通用性，从而在国家合作伙伴和联合国国家工作队当中，提升本组织对于的影响力和声望。在与各国政府当局谈判时，还可以有效利用这类文件来反映各国的优先事项，这类文件也使各总部外办事处能够为联合国发展活动框架的拟定献计献策做好充分准备。眼下，显然需要加强计划编制工作的灵活性以及相应的问责制。在双年度期间对计划的调整应该制度化并在所有部门定期进行，以此作为一种必要的管理手段，提升本组织的响应能力，特别是对危机（冲突或灾难）后局势的响应能力。灵活性是需要的，但是显然也不能认为灵活性可以取代良好的、注重结果的计划编制和调整工作。另外，联大目前正在就使联合国各基金和计划署的战略规划周期与三年期全面政策审查周期相一致以及将这种全面政策审查从三年一个周期改为四年一个周期问题展开辩论，因此需要加以密切关注。

73. 从长远看，教科文组织的计划编制过程需要重新审查，从而反映各地新出现的情况，在全球和国家两个层面之间建立密切联系，确定统一的预期结果。

III.4 开源机会与挑战

74. 近三年来教科文组织对于共同国家计划编制活动的积极参与取得了积极的成果，迄今为止获得的预算外资金增加如此之多（参见第 45 段）就是很好的说明。虽然目前这场金融危机的影响到底有多大还不能确定，但是一个喜人的新气象是，捐助者通过实现千年发展目

标基金和国家层面“统一基金”为与国家发展计划一致的联合国共同国家活动提供了大量资金，希望捐助者在未来几年中继续为此捐款。

75. 这证明联合国在国家层面的改革是一个难得的好机会，教科文组织可乘机更有效地促进其主管领域内的国家发展重点。不过，为了使这种参与坚持不懈、造福于更多会员国，以及为了保证规划和实施工作有质量，教科文组织必须增加对总部外人力资源，特别是高级专业人员的投资。更应如此的是因为，最近提交联合国发展集团变革管理问题机构间工作组（2009年7月）的一份报告载有对“统一行动”试点国家中联合国国家工作队的能力评估结论，结论说明各国政府和捐助者日益强烈地要求联合国侧重于上游技术/政策咨询支持。

III.5 对与全国委员会及其他国家级伙伴合作的影响

76. 联合国在国家层面有了新的活力。在此背景下，各全国委员会可以在向教科文组织总部外办事处通报本国优先事项方面发挥重要作用，充当一个信息来源，为与对口部委协商提供便利，并利用本国特有的知识协助形成教科文组织对于联合国共同国家计划编制工作的贡献。全国委员会以与国家政府有关联的国家机构身份，还可以在那些在教科文组织主管领域开展工作的部委和协调部委（酌情而定，可包括规划部、经济部和财政部）当中倡导将本组织的规范、标准、伦理立场和优先事项纳入本国发展计划，以及倡导在相关的联合国共同国家计划中赋予本组织领导职能。在教科文组织非驻在国，这种作用可能尤其重要。

77. 为充分发挥上述作用，各全国委员会需要了解联合国统一国别工作的复杂性和技术性。因此，教科文组织总部外办事处有责任确保各全国委员会充分了解情况并定期了解最新情况，鼓励它们承担与其国家地位和责任相当的补充作用。总部外办事处还必须让联合国国家工作队了解教科文组织全国委员会及其国际和国家网络、外围组织和专门知识的增值作用，按照2008年10月签署的《教科文组织与联合国开发计划署之间关于战略伙伴关系的谅解备忘录》的规定，在认为有用时支持全国委员会参加联合国国家工作队和专题工作组的某些会议。总部外办事处与全国委员会之间需要一种更强的协调、相互支持、公开对话和协商的精神，充分考虑到彼此的特点与责任。作为向国家政府负责的国家机构，全国委员会不能被视同为联合国机构，即使在教科文组织没有派驻人员的国家也不能。全委会的国家性质对教科文组织而言是一个优势，它们的独特地位使其能够从政府内部支持教科文组织。

78. 在让发展中国家的全国委员会参与联合国共同国家计划编制工作方面应该采取务实、灵活的方式，避免“一刀切”的做法。这种灵活性非常重要，因为各国的全国委员会不尽相同，力量有强有弱。因此，它们参与的程度和性质会因国内是否有教科文组织的办事处、全国委员会的总体能力、专长、人力和财力资源以及是否有接触有关国家方面的特权等因素而迥异。妨碍许多全国委员会参与的一个主要障碍依然是它们的能力，因此这种能力需要大力加强。除了要有充足的合格工作人员负责教科文组织的每一个主管领域，有适当的机制确保秘书处的稳定，以及部门之间在国家层面要相互援助、承认彼此的地位外，还应继续向全国委员会提供充分支持。这方面最为重要的是，更积极地建议会员国政府赋予全国委员会权力，开展培训和能力建设。应以全国委员会的实际需求为重点制定长期计划（而不是开展几项个别活动），其中应采用创新培训方法并有指导方案，还应谋求在不同地区的全国委员会之间建立伙伴关系。作为第一步，应优先对各个全国委员会的能力和专长进行一次全面评估和摸底调查，编写有关联合国统一国家进程的培训材料和实用指南，审查“教科文组织全国委员会的体系结构”和“教科文组织总部外办事处和教科文组织全国委员会互动关系与合作指导方针”，使其顺应联合国国家层面改革。

79. 对于联合国国家层面改革和教科文组织全面非集中化战略，发达国家和资源充足国家的全国委员会也可以发挥作用。它们应密切与本国负责官方发展援助的部委的关系，支持教科文组织的理想、优先计划和项目。它们还可以像有些全国委员会，特别是德国和西班牙全国委员会已开始做的那样，制定以加强发展中国家全国委员会的能力为目的的培训和课程并为此筹集资金。

80. 至于教科文组织大家庭及其他国家层面的合作伙伴，它们是最基本的合作伙伴，可协助宣传教科文组织的价值观、规范和标准。总部外办事处在拟定联合国共同国家计划时应与教科文组织教席、教科文组织政府间计划的国家委员会以及各国的非政府组织和民间社会组织协商，并根据其不同能力和专长，逐一争取它们参与计划实施工作。在情况允许时，全国委员会应在这方面起协调作用。还可以让它们在宣传以及在当地筹集资金方面，为这个大家庭成员做出贡献。卓有成效的合作和良好做法的实例包括：教科文组织--巴斯克地区中心在最近十年内向教科文组织 45 个总部外办事处派遣了 120 名高素质的巴斯克青年志愿者；非政府国际组织--教科文组织联络委员会与教科文组织圣地亚哥办事处合作分析经济危机对于拉丁美洲全民教育工作的影响。对于附属于与教科文组织保持正式关系的非政府组织的各国民间社会合作伙伴进行摸底调查以及提高它们对于联合国国家层面改革的认识，乃是加强它

们与教科文组织总部外办事处和全国委员会的关系的优先行动。至于总部外办事处和全国委员会，它们中许多仍必须发展本身联系民间社会的能力。

IV. 教科文组织总部外办事处网络可能进行的调整

IV.1 应解决的问题概述

81. 第 II 和第 III 部分中的分析凸显出妨碍现有总部外办事处网络高效率、有成效地实施计划和项目，特别是与其他联合国机构共同实施的计划和项目的一些根本问题，这些问题需要加以解决。它们可以分为两大类，一类是有关人力资源的问题，另一类则是有关结构的问题，现将其归纳如下：

82. 人力资源问题：

总部外网络仍然受到人力资源有限的制约；

并非每个多国办事处在教科文组织所有主管领域都有属于正常计划内的专业人员（即跨学科小组）；

地区专业办事处的专业人员结构并未反映出，在与教科文组织优先事项相对应的那些学科领域人才多样化；

所有类别的办事处都需要更高级专业人员，以证明教科文组织在其主管领域确有专长；

国别专业干事属于低级职位，但却承担着高级职位的任务与职责，因而需要与其他联合国机构协调一致；

需要为总部外办事处主任和负责人提供高水平的援助；

行政干事的职级与赋予他们的职责不相符，而且与其他联合国机构的不一致。这是本组织持续存在的一个风险；

属正常计划职位的一般事务人员严重短缺；

缺少人力资源迫使总部外办事处常常长期雇用大量临时人员，这是本组织的一个相当大的债务负担，危及到一些核心职能（例如公众宣传、行政管理）。

83. 上述所有人力资源问题对于总部外活动和项目的质量，对于为会员国动员更多资源的能力，以及对于本组织技术上的公信力，都具有直接影响。地区办事处即使用尽全力，也无法作为向多国办事处和国别办事处提供技术专家援助的专业知识库。在履行体制上作为信息

交换所的核心职能方面，它们也受到制约。由于人力资源匮乏，无法建立政策分析、监测和评估等职能，而这些却是有效制定、实施计划/项目、宣传良好做法所必需的。由于最近才批准地域流动实施战略（参见上文第 35 段），至今还没得到可用以评估国际招聘人员强制轮换制度对于总部外人力资源的影响的相关反馈。

84. 结构问题：

承担着多国和地区双重任务的办事处不可能同样有效地履行这两项职责；

复杂的报告流程不利于计划和管理实行充分的问责制；

85. 前几节着重说明的各种计划上的弱点和挑战（计划的协调一致，确定重点和更加侧重于最不发达国家和教科文组织总体优先事项的必要性，跨学科方法和行动），其根源就在于目前采用的报告流程。

86. 教育部门的非集中化试点框架希望通过解决总部教育部门存在的问题、提供充分的支持、进行必要的监督，从而确保各项计划都能充分落实问责制。为此，向地区教育办事处下放了权力，使其在地区教育计划的规划、预算编制和管理方面发挥主要的监督职能，充分利用他们的专业知识、对本地区教育面临挑战的了解、以及更加邻近实施层面的优势。然而在某些地区办事处，所有预期成果都依赖为数不多的高层专业人士，因此这些办事处承担新的下放职责的能力受到了限制，形成了抵制变革的氛围。于是在目前阶段，并不是所有地区教育办事处主任都能充分行使其职能¹³。总而言之，这一模式并不是为了解决复杂的、涉及多方面的计划上下级关系问题。

87. 然而，这一模式可以改进部门的计划监督和问责工作，因此有可能可以在自然科学部门实施，因为自然科学部门在各地区设有专题科学办事处。这一模式还不适宜立刻推广到其它三个部门，主要原因是：文化部门只有一个地区办事处，而传播与信息部门没有地区办事处，其地区和分地区顾问鉴于其级别以及没有强有力的团队支持，是不可能履行监督管理职责的。社会及人文科学部门也有同样的问题，然而，根据最近开展的对重大计划 II 和 III（自然科学和社会及人文科学）的审查（2007 年）¹⁴ 结果，可以考虑扩大自然科学地区办事处的主管范围，使其覆盖社会及人文科学领域。总部外办事处可以继续保持五个不同的计划

¹³ 曼谷办事处是至今在实施教育部门非集中化问责模式方面最为成功的地区办事处。这主要归功于该办事处长期聘用了一大批高质量的顾问，使办事处能够应多国办事处和国别办事处的要求提供技术援助。

¹⁴ 参见 34 C/13 号文件和第 34 C/55 号决议。

上下级关系，这有助于适应采取综合计划管理方法以及促进跨部门行动所带来的复杂性。联合国在国家层面的改革日益显示需要采取上述跨部门行动，而教科文组织由于其主管领域具有多样化，因此在开发此类行动方面具有独特的优势。在简化计划上下级关系，充分落实问责制、计划的协调与重点、以及在总部外更加坚定地采用跨学科的方法方面面临的重大挑战是：如何在总部以及地区专题办事处层面协调好与多国办事处和国别办事处的纵向部门间关系，发挥其跨部门的作用。

IV.2 设计原则

88. 非集中化战略的审查结果指出，提供政策建议以及在实施形成的战略与计划方面和能力建设方面给予援助，依然是教科文组织主要的行动方式，无论这些活动是作为联合国系统共同发展工作的一部分还是履行本组织的全球准则职能。审查工作还注意到对教科文组织提出的技术及专业咨询和专门知识的需求日益增多，会员国高度期待教科文组织逐步开展更多的“上游”行动，如部门分析、数据统计、监测、定标和评估等，而不应把提供服务作为主要的行动，同时要按照其职能更多地帮助实施发展项目。思想实验室的职能与这方面的工作密切相关，以提供有依据的分析，帮助找到行之有效的方法来确定政策导向。这就需要提高分析能力和政策能力，开发强大的知识管理工具。

89. 指导调整教科文组织非集中化战略的总体原则来自对当前形势的分析，其主要内容如下：

- (a) 确保提供最高质量的技术支持，充分落实计划实施的问责制；
- (b) 认识到联合国国家层面改革所带来的新挑战，并作出相应的调整，充分满足国家一级的优先事项和需求，正如国家发展计划和战略以及联合国发展援助框架和其他共同计划编制文件所规定的那样；
- (c) 解决当前非集中化战略和系统面临的主要挑战；
- (d) 保留当前系统的众多有效特点，主要是保留地区性的活动方式，这是本组织在总部外的比较优势之一，同时保留分地区结构，加大力度支持会员国的一体化活动。

90. 工作组还认为，经过调整的非集中化系统应该符合规划制定和设计、资源动员、实施、监测和评估等各阶段的不同需要并保证自始至终不断提供支持和对质量进行监督。因此，总部外网络的架构应根据计划不断变化的目标和需要加以调整，其组成结构应包括地

区、分地区和国家一级的代表，并在总部外实体的开支效益方面具有可持续性，加强其上下级关系。此外，应特别注意总部外的人力资源问题。提高其质量和效率、提供有效的政策建议、设计和实施形成的战略与计划、开展能力建设、本组织领导其主管领域制定国家层面的规划和实施工作的能力，所有这些都取决于人力资源的质量。

IV.3 方案和方式

91. 以上设计原则可以通过如下具体措施和设想来加以体现，这些措施和设想可以归属四项标准，以此来评估可能产生的各种方案：

- (i) 改进实施质量，为此需要：a) 有众多的专家，即具有教科文组织所有主管领域优先事项方面不同背景的高级专业人员职位；b) 更多地使用高级别的国家专业干事（高级别的 NPO）；c) 建立灵活的机制，向国家层面短期派遣所需的专家；d) 全面加强总部外办事处所有职能（管理、行政、计划设计和实施、一般性支助服务）以及各级职责所需的正常计划人员编制；e) 支持在实施层面应对冲突后和灾后局势（PCPD）的活动。第一个设想是，教科文组织各部门下放计划专业人员的程度不应当是完全一样的。尽管专业人员的下放程度取决于各部门的计划和优先事项的具体情况，取决于它们的总体资源基础，但同时也应当考虑到会员国在教科文组织主管领域的优先发展事项，考虑到教科文组织在具体专题和形成国际共识的发展目标方面承担的领导责任。第二个设想是，通过在正常计划下设立支助职位可以减少聘用临时人员，降低出现长期临时聘用的风险。最后，我们认为实施地域流动战略将有助于部分满足实地的需要。
- (ii) 改善总部外计划的协调性，为此需要：a) 建立针对所有计划部门的协调机制，为编制 C/5 文件和双年度工作计划服务；b) 加强分析能力和政策能力，以及与知识管理相关的职能，传播成功经验；c) 继续监督和评估（M&E）各项活动、计划和项目。这方面的设想是，无论保持怎么样的总部外架构，都应当能促进全面履行各项职能，与国际和总部外各层次的相关各方及各类合作伙伴共同开展工作（像开展全民教育的活动一样），总部应继续承担全面综合的协调职能，提供指导并加以推动，而总部外实体则确保在其各自的层面与合作伙伴和参与方充分协调。
- (iii) 改善管理环境，为此需要：a) 加强总部外实体之间的上下级关系；b) 在地区一级设立行政管理和财务方面的支助与监督职能。第二项措施将使教科文组织与其他联合国机构的做法相一致，促进本组织参与相关的全系统协调工作。这方面的看

法是，鉴于目前的非集中化程度，本组织中央支助和监督的成本效益已经到了逐步消失的程度，随着为改进教科文组织在实地活动的实用性而需要进一步加大非集中化的力度，这种趋势将会进一步显现出来。

- (iv) 改善总部外的网络结构，在地区、分地区和国家三个层面派遣人员，国家层面可采取设立正式的办事处，或由正常计划出资派遣教科文组织人员参加联合国国家工作队，或完全由预算外财源提供资金的项目小组。从原则上说，如果能确保获得一定数量的预算外资金后，派遣的教科文组织工作人员将分阶段撤出，由项目小组接替其工作。但理想的情况是，在一些重要的最不发达国家工作的教科文组织人员撤出后，应当由国别办事处来接替工作。我们认为 教科文组织应在尽可能多的国家层面派遣人员，前提是这些活动是有效果的，而在最不发达国家(LDCs)扩大其影响是重中之重。另一个看法是与总部外实体的成本效益有关，我们认为这些实体的类型应当取决于预算外资金与正常计划资金的比例，取决于对会员国新的需求作出的反应，所有这些应当列入内部定期评估的内容。

92. 根据上述标准审议和分析各种调整教科文组织总部外结构的方案，部分是为了响应联合国系统新的状况，部分是为了继续作出努力，使非集中化结构更加合理。在估算这些方案的费用时使用了秘书处开发的模拟软件工具来处理所涉及的复杂数据，其中最重要的软件工具是输入了与目前总部外网络相关的所有财务数据和行政数据的微软 Access 数据库。这样，通过为此目的确定的人事费标准和其他平均开支标准，就能比较方便地计算出对总部外网络进行任何变动可能会产生的财务影响。在汇聚数据的各个阶段编制了各种类型的报告。费用是从以下几个方面计算的：a) 总部外实体和其他支助基金的经常性开支，包括其人事费和运作费（如办事处运作和维持的费用）b) 一次性的初期变革费用，如安排新的工作人员或现有的工作人员轮换到总部外实体工作（工作人员和家属的法定旅行费用、个人用品的运费以及其他一些应有的费用）以及根据总部外实体性质的改变和规模的缩小，某些当地工作人员的离职费用。

■ 方案1

93. 这一方案旨在继续加强现有的总部外办事处网络，主要是涉及第二次非集中化审查强调的重点问题，第二次审查认为在这些方面始终很难落实第一次审查提出的结论和建议。这一方案不涉及当前结构和作用的改革，但认为在国家层面派遣人员是长期的措施而不是权宜之计，同时这一方案对目前的职权关系作了某些调整。

94. 职权关系:

- (i) 与地区教育办事处相似，将扩大地区科学办事处的职权，赋予其负责监督地区科学、社会科学及人文科学计划编制、预算编制和管理方面的职责。
- (ii) 正式赋予多国办事处对所在地区较小国别办事处的监督职能。多国办事处将在计划规划和监督实施方面提供支持，同时向地区教育办事处和地区科学办事处以及总部的两个部门报告。多国办事处还将提供财务和行政方面的支持，并进行监督。
- (iii) 此外，所有部门将授权地区教育办事处主任协调所在地区总部外办事处向 C/5 文件提供的材料，这样就能结束目前各自为阵的方式，简化相关程序。

95. 强化措施的介绍

- (i) 加强多国办事处以及地区教育办事处和地区科学办事处（即自然科学、社会科学及人文科学）的人力资源。
 - (a) 针对多国办事处和地区办事处采取的措施包括：
 - 增加高级专业人员的职位--按教科文组织各重大计划领域的不同层面，并根据所覆盖国家的数量按比例设立；
 - 增加计划支助人员的数量；
 - 在行政单位内部强化专业层次，职责分明；
 - 安排正常计划工作人员从事公共宣传的职能（目前没有安排此类工作人员，参见第 53 段）。
 - (b) 针对地区办事处采取的措施：
 - 设立副主任职位（亚太地区和非洲地区的地区教育办事处为 D-1 级，其它的地区办事处为 P-5 级--相同职务）负责协调计划活动；
 - 为加强的 / 新的地区计划协调和支助职能（下文 ii 和 iii 中所述的职能）配备合格的工作人员；
 - 每个地区科学办事处安排一个社会科学及人文科学方面的高级专业人员职位(P-5)协助主任履行该地区社会及人文科学计划方面新的职责。
 - (c) 在目前发挥多国办事处和地区办事处双重职能的办事处，两个职能应该分开，副主任领导一个由计划专家组成的多学科专职小组开展多国活动。
- (ii) 加强地区教育办事处和地区科学办事处的分析能力、政策能力和知识管理职能。

(iii) 在地区教育办事处内设立两个核心的地区协调与支助职能：“监督与评估”以及“冲突后和灾后局势”。

(iv) 向最不发达国家(LDCs)中的联合国国家工作队再派遣 20 名工作人员，级别为 P-4¹⁵，其中 17 名派往非洲地区，3 名派往亚太地区。教科文组织将在国家层面增加人员的情况见表 17。增加这些人员对非洲尤其重要，这样教科文组织就能在非洲 46 个会员国中的 37 个国家驻有工作人员

表 17--国家层面的教科文组织人员情况

| 地 区 | 目前的办事处 不包括联络 办公室) | 目前由正 常计划提 供资金的 项目小组 人员 | 方案 1 (办事处和 派遣的工作 人员) |
|--------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 非洲 | 15 | 5 | 37 |
| 亚太 | 14 | 1 | 18 |
| 阿拉伯 | 8 | - | 8 |
| 拉美及加勒比 | 11 | 1 | 12 |
| 欧洲 | 3 | - | 3 |
| | 51 | 7 | 78 |
| | | 58 | 78 |

(即实现 80%的覆盖面)。同时教科文组织向全球最不发达国家派驻的人员也将翻一番，上升到 82%。

(v) 加强教科文组织亚的斯亚贝巴办事处与非联委员会联络的职能，在布鲁塞尔的欧盟委员会设立联络办公室。加强亚的斯亚贝巴办事处是为了优先关注非洲以及考虑到在教科文组织主管领域开展的大量非盟行动和计划。在欧盟设立联络办公室是为了采取更加积极主动的方式来筹集资金，许多其他联合国机构早就在欧盟设立了联络办公室。

(vi) 设立一个预算项目，为灵活的短期（3 至 12 个月）专项派遣计划提供资金，这样多国办事处、地区办事处、总部或第 1 类机构就能够派遣有经验的工作人员到国家一级开展应对具体需求的工作。人力资源局正在拟定这样一个计划草案，安排的预算规模是每个双年度平均 60 个专项派遣任务（按照派遣 P-4 人员工作 4 个月计算）。

96. 采取上述所有措施后，将在总部外增加 256 个正常计划职位（如表 18 所示），其中 73.5%的职位与计划实施有关，而行政管理和一般性支助服务的相对权重则有所下降。高级别国际计划工作人员的比例也上升了 54.5%（参见表 19），同时更多地使用了国家专业人员，国家专业干事占有所有国际和国家计划人员的 27.6%，而在 34 C/5 中这一比例为 26.2%。行政和一般支助服务人员的相对权重也有所下降。

¹⁵ 目前的工作人员为低级别的国家专业干事（参见第 56 段）。

表 18 --从数量上加强

| 职 能 | 34 C/5 | 方案 1 |
|---------|--------|-------|
| 计划 & 管理 | 68.8% | 73.5% |
| 行政 | 18.7% | 15.6% |
| 一般事务 | 12.5% | 10.9% |
| 工作人员总数 | 663 | 919 |
| 变动数 | | + 256 |

表 19 --从质量上加强

| 国际计划职位 | 34 C/5 | 方案 1 | 变动情况 |
|-------------|--------|-------|---------------|
| D+P 级 | 253 | 349 | + 96 (+37.9%) |
| D+P5+P4 级 | 145 | 224 | + 79 (+54.5%) |
| % D+P5+P4 级 | 57.3 % | 64.2% | |

97. 对方案 1 的分析--利与弊:

- (i) 利: 既然这一方案保持了目前系统的连续性, 没有对目前总部外办事处网络的构成进行大的变动, 这一方案的实施不会出现大的问题, 不管是对内部还是对总部外办事处的所在国而言。由于地区办事处和各国办事处的技术力量 and 行政力量都到了加强, 这样就可以履行赋予他们的新职责。这一方案符合第一项标准 (参见第 91 (i)段), 将强化在国家一级的职能, 提高计划/项目的设计和 implementation 质量, 完善计划的问责制, 更好地协调教育领域 (教科文组织主管领域中最大的非集中化领域) 应对冲突后和灾后局势的行动。这一方案基本上符合第二项标准 (参见第 91 (ii)段), 因为计划的协调性将得到加强, 主要是在编制 C/5 文件以及在教育领域的监督与评估方面。这一方案也部分符合有关管理环境的第三项标准 (第 91 (iii)段), 由于将计划方面的权利授予地区教育办事处和地区科学办事处, 并授权各国办事处监督较小的国别办事处, 这样就减少了目前由于其技术和行政力量有限而产生的风险。这一方案提出三个层面的结构, 以及增加在最不发达国家的人员, 因此也在很大程度上满足了第四项标准的要求 (第 91 (iv)段)。此外, 这一方案不需要在文化和思想方面做出大的调整来适应新的系统, 尽管有些办事处主任可能会对新的上下级关系有所抵触。因此这一方案很快就能加以实施 (当然还要考虑开支问题)。
- (ii) 弊: 对上下级关系的调整将使本组织五个主管领域中三个领域现有的办事处网络更好地行使职能, 与此同时, 这种上下级关系依然非常复杂, 仍然需要全力解决繁琐的程序问题, 优化管理环境。在保留所有目前总部外实体的情况下, 这一方案很难充分采用成本效益的方法 (参见第 91 (iv)段)。最后, 教科文组织在地区一级的职能将无法与其他联合国机构相一致, 因此无法促进联合国全系统的协调一致性。

98. 尽管会增加一些开支，但还是可以在这一方案的框架内采取一些补充措施，以便在一定程度上解决部分上述问题。这方面的措施涉及 2000-2001 年宣布非集中化战略的最初目标，即在“两级”框架内，在五个计划领域只安排单一部门的地区性职能单位（地区办事处或者是地区顾问）。在这方面需要提及，第一次非集中化审查得出的结论之一是，计划部门，尤其是较小的计划部门缺少资金来实施这一方式。举例来说，地区传播办事处(从属于基多和新德里办事处)被撤走了，还有，是否长期保留哈瓦那的地区文化办事处要取决于今后的审查结论。地区顾问的更换也没有制度化，为此曾经探讨过建立一个地区文化联络点网络的设想（与政府主管部门相比较，在实地设立联络点在信誉方面是否存在优势还没有得到证实）。但是，如果要继续努力实现非集中化战略的最初目标，那么就必须重新考虑在所有五个计划领域设立单一部门的地区“专题”办事处的做法。显然，为了加强实地计划行动必不可少的跨部门协调工作，多国办事处主任就应该发挥核心作用（取决于他们在采用综合方式方面的能力提高），同时，在战略规划编制局助理总干事和总干事的直接领导下，总部显然也可以在这方面发挥重要作用，因此，设立五个新的地区专题办事处就能实现改善总部外实施文化、传播与信息计划问责制的目标。

- 新增两个地区文化办事处：一个负责非洲和阿拉伯国家，另一个负责亚太地区（第二次非集中化审查的结论是，哈瓦那的地区文化办事处在很多方面有了改进，应当予以保留）；
- 新增三个地区传播与信息办事处：一个负责非洲和阿拉伯国家，一个负责亚太地区，还有一个负责拉丁美洲及加勒比。

这将进一步简化目前多国办事处和国别办事处复杂的上下级关系。这一设想也意味着增加开支，因为要在目前哈瓦那办事处的基础上建立新的地区职能机构，新增一名高级专业人员职位（P-5）。增加的相关费用大约为 1350 万美元。

99. 如下文的表 23 所示，这一方案的经常性开支为 1 亿 9470 万美元，与 34 C/5 相比，增加了 4910 万美元。相关的一次性转型开支为 470 万美元。如果上文第 98 段的设想付诸实施，那么这一方案的经常性开支还将增加 1350 万美元。

■ 方案2

100. 除了加强总部外的人力资源以外，这一方案还将设立多部门的地区办事处以取代目前的地区专题办事处；方案引入了新的地区协调、支助和监督职能，将目前的总部外网络改变为纵向的三级结构（与方案 1 相似），加强和简化上下级关系，并更加有效地实施问责制。

101. 权限:

- (i) 授权地区办事处主任负责实质性问题、财务以及行政管理。在实质性问题方面，地区办事处主任有一名负责计划协调的副主任给予协助，其中包括采取跨学科方法，并且依赖于地区办事处所掌握的高级别部门专家的意见。在财务与人力资源管理方面，地区办事处主任将依赖于其办事处将建立的、由高级行政干事负责的相关地区机构。总部外办事处直接对地区办事处主任负责，地区办事处主任则对所有计划部门助理总干事以及总部相关方面的中央服务部门负责。为了确保与总部的必要联系，尤其确保总部外办事处的活动和整个管理与总体计划目标和议程以及行政管理的政策规则和程序协调一致，地区办事处主任将作为教科文组织高级管理层成员，参加总干事室和助理总干事集体办公会议（通过电话会议形式或本人到场）。
- (ii) 如上述方案 1 中所述，分地区办事处被赋予对其覆盖范围内会员国中更小一些的国别办事处的正式的业务和行政管理监督职能，并在计划规划、监督实施和向地区办事处报告方面提供支持。

102. 结构调整说明

- (i) 在四个地区(非洲、阿拉伯国家、亚洲及太平洋、拉丁美洲及加勒比地区)建立了单独的多学科地区办事处。这些办事处都不负有其他相似的(分地区或国别的)职责。
- (ii) 对建立的分地区办事处的数量将做出调整，以便与现有的分地区小组的划分结合得更为紧密，由于每个分地区办事处将比现有的多国办事处覆盖更多的会员国，这将有可能导致分地区办事处数量减少。目前，已计划建立 16 个这样的分地区办事处。一般来说，不能转变为新分地区办事处的现有多国办事处（约为 8 个）

将转变为国别办事处，没有成本效益的，则将被改为相关联合国国家工作队中的教科文组织工作组。

- (iii) 将视其各自的成本效益情况，保留现有的国别办事处或将其改变为相关联合国国家工作队中的教科文组织工作组。
- (iv) 三种类型的办事处是按照等级进行组织的，其使用的术语（即地区办事处、分地区办事处以及国别办事处）与联合国其他机构一致。

103. 强化措施说明:

- (i) 按照与第 95 段 (i, a & b) 相同的原则，加强分地区办事处和地区办事处的人力资源，并确保地区办事处的各多学科小组都包括有 P5 级的工作人员来领导各专题领域。
- (ii) 加强地区办事处在教科文组织所有主管领域的知识管理职能，以及培养分析和政策制定能力、监测和评估以及危机后和灾害后方面的职能。
- (iii) 增加地区办事处地区行政管理支持和监督职能。
- (iv) 同方案 1 一样，除了将现有的一些办事处改为教科文组织工作组之外，还将在最不发达国家 (LDCs) 中设立二十个这样的联合国国家工作队的教科文组织工作组（非洲 17 个，亚洲及太平洋地区 3 个），从而增强教科文组织在各国的存在，达到与方案 1 中的第一项相似的水平（参见第 96 段(iii)），即，存在于 80% 的非洲国家和 82% 的最不发达国家之中。
- (v) 成立了两个新的联络办事处：一个位于亚的斯亚贝巴，负责与非洲联盟委员会联络，另一个位于布鲁塞尔，负责与欧洲联盟委员会联络。
- (vi) 如方案 1 所述，将为短期任务设立一特殊预算。

104. 由于上述的所有调整和强化措施，经过调整的总部外办事处网络变为表 20 中所列的组织机构，教科文组织将在总计 77 个会员国中有自己的机构（即除 4 个联络办事处之外）。如表 21 所示，将新增 261 个正常计划的总部外职位，其中 71.1% 的职位与计划的实施相关，同时，管理、行政和一般性支助部门的比重降低了。国际计划工作人员数量也增长了 68%（参见表

表 20--组织机构

| 机 构 | 数量 |
|----------|----|
| 地区多学科办事处 | 4 |
| 分地区办事处 | 16 |
| 国家办事处 | 19 |
| 国家工作组 | 38 |
| 联络办事处 | 4 |
| | 81 |

22)。利用国家专门知识的情况同样随着国家专业干事数量的增长而增多，国家专业干事的数量占国际和国家计划工作人员总数的 33.3%，而这一比例在 34 C/5 中为 26.2%。同时还相应地降低了行政和一般性支助部门的比例。

表 21--数量的增长

| 职 能 | 34 C/5 | 方案 2 |
|----------|--------|-------|
| 计划与管理 | 68.8% | 71.1% |
| 行政管理 | 18.7% | 15.8% |
| 一般事务 | 12.5% | 9.7% |
| 地区行政管理支持 | | 3.4% |
| 工作人员总数 | 663 | 924 |
| 变动情况 | | +261 |

表 22--质量的增长

| 国际计划职位 | 34 C/5 | 方案 2 | 变动情况 |
|-------------------|--------|------|----------------|
| 主任/专业人员 总数 | 253 | 339 | + 86 (+34%) |
| 主任+P5+P4 | 145 | 243 | +98 (+68%) |
| 主任+P5+P4 所占百分比 | 57.3 % | 72% | |

105. 方案 2 分析--优缺点：

- (i) 优点：该方案符合构思原则以及有关标准和措施，能够增进满足国家需求的能力，提高计划/项目设计和实施的质量、计划的一致性、总体管理环境以及计划和管理责任心，并扩大在最不发达国家之存在。
- (ii) 缺点：各地区组在分地区办事处的覆盖范围问题上可能较难达成共识，与 2001/2002 年在设计现有总部外网络(参见第 7 段)时所遇到的问题相似，某些会员国可能无法欣然接受目前以它们为东道国的总部外办事处可能发生的转变。在那些地位可能发生变化（如从多国办事处变为国别办事处或国别工作组，以及从国别办事处变为国别工作组)的总部外机构所在的各个国家中，教科文组织的影响力有被削弱的危险。此外，执行新结构将需要一个过渡期，在这个过渡期期间必须采取适当的措施，以便使计划的实施不会发生不必要的干扰。在现阶段，无法预计该过渡期会持续多长时间，因为除了新结构发挥作用需要时间之外，在经过调整的系统能够有效和高效率地开展之前，地区办事处以及其他总部外机构之间的有关信任感的建立还需要经过一场文化变革。另一项挑战则是需要聘任具有高技能和经验丰富的人员担任多学科地区办事处主任的职位。

106. 下表 23 中的细目显示，该备选案文经常性费用为 1.972 万美元，较之 34 C/5 中规定的数额增加了 5160 万美元。相应的一次性转型费为 820 万美元。

■ **备选案文1和2的费用**

107. 下表 23 列示了两个备选案文的费用细目（不包括上文第 98 中假设的数额，倘若保留假设数额，则备选案文 1 的费用将会增加 1350 万美元）。经常性费用大多被用于加强总部外办事处现有网络，并通过消除大部分已确认的网络缺陷来完善网络功能（即备选案文 1），这说明本组织的整个预算有限，难以全面开展非集中化改革工作。两个备选案文的经常性费用被划入同一类别，但有约 5% 的差额，这是因为备选案文 2 的费用比备选案文 1 多出 250 万美元（如果保留第 98 段中假设的数额，则备选案文 1 的费用将会比备选案文 2 多出 1100 万美元）。

表 23--备选案文 1 和 2 费用细目

| | | 34 C/5 批准额 | | 备选案文 1 | | 备选案文 2 | |
|---------------------------|--------------------|------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 数目 | 千美元 | 数目 | 千美元 | 数目 | 千美元 |
| 人事费 | D2 | 6 | 2,922 | 6 | 2,922 | 6 | 2,922 |
| | D1 | 34 | 14,889 | 36 | 16,265 | 28 | 12,505 |
| | 主任 | 15 | 5,836 | 14 | 5,432 | 13 | 5,070 |
| | 专业人员 | 239 | 73,418 | 318 | 100,900 | 334 | 107,147 |
| | 国家专业官员 | 74 | 8,349 | 114 | 13,217 | 155 | 18,793 |
| | 当地人员 | 296 | 19,158 | 411 | 26,914 | 368 | 23,974 |
| | 小计 | 663 | 124,572 | 899 | 165,650 | 904 | 170,411 |
| 运行费 | | | 17,482 | | 18,435 | | 16,213 |
| 联合资助资金 | - 冲突后和灾后管理支助 | | 600 | | | | |
| | - 联合国国家工作队共同程序行政支助 | | 950 | | | | |
| | - 2% 计划模式 | | 2,000 | | | | |
| | | | 3,550 | | | | |
| | 小计 | 663 | 145,604 | 899 | 184,085 | 904 | 186,624 |
| 联合国国家工作队内部工作组 | 专业人员 | | | 20 | 6,500 | 20 | 6,500 |
| | 运行费 | | | | 1,120 | | 1,120 |
| | | | | 7,620 | | 7,620 | |
| 短期任务 | | | | 3,000 | | 3,000 | |
| | 小计 | | | | 10,620 | | 10,620 |
| 总计 | | 663 | 145,604 | 919 | 194,705 | 924 | 197,244 |
| 34 C/5 批准的费用差额 | | | | + 49,101 | | +51,640 | |
| 备选案文 1 和 2 之间的费用差额 | | | | | | +2,539 | |

108. 从目前用于总部外网络的费用数额（1.456 亿美元）来看，无论采取哪种选择办法进行网络调整，都必需弥补很大的资金缺口（要比现在增加约 30% 的费用），其中包括：

- 追加性经常费用：+ 4910 万美元（备选案文 1），+ \$5160 万美元（备选案文 2）；
- 一次性转型费用：+ 470 万美元（备选案文 1），+ 820 万美元（备选案文 2）

弥补资金缺口的最好办法，是根据涵盖两个或三个双年度的流程图，分阶段对总部外办事处网络进行调整。

■ **弥补实施工作方面的资金缺口**

109. 如果根据资金可利用情况，在两个或三个双年度内分阶段进行实施工作，则无论选用哪个备选案文，都应当首先在非洲重点实施所用备选案文中确定的各种措施，因为在该地区需要教科文组织给予特殊帮助的最不发达国家最多。如果实施时间超过三个双年度，则应根据所选用的备选案文，将针对地区专题办事处或地区办事处采取的措施作为加强报告流程的第二种优先选择。表 24 和 25 中列出了分别实施备选案文 1 和 2 的可行方案。A 方案涉及两个双年度的实施工作，B 方案涉及三个双年度的实施工作（这种阶段性的实施工作不包括上文第 98 段中假设的情况）。

表 24--备选案文 1

| | 双年度 1 | 双年度 2 | 双年度 3 |
|--------------|---|--|---|
| A 方案 | 在非洲实施 <ul style="list-style-type: none"> • 经常性费用：2400 万美元 • 转型费：140 万美元 <li style="text-align: right;">▶ 共计：2540 万美元 | 在其他地区实施 <ul style="list-style-type: none"> • 经常性费用：2510 万美元 + 经常性费用：非洲 2400 万美元 • 转型费：330 万美元 <li style="text-align: right;">▶ 共计：5240 万美元 | 追加性经常费用： 4910 万美元 |
| B 方案* | 在非洲实施 <ul style="list-style-type: none"> • 经常性费用：2400 万美元 • 转型费：140 万美元 <li style="text-align: right;">▶ 共计：2540 万美元 | 在地区主题办事处实施 <ul style="list-style-type: none"> • 经常性费用：1780 万美元 + 经常性费用：非洲 2400 万美元 • 变革费：180 万美元 <li style="text-align: right;">▶ 共计：4360 万美元 | 在其他地区的分地区实体和国家实体实施 <ul style="list-style-type: none"> • 经常性费用：730 万美元 + 经常性费用：非洲 2400 万美元； 地区办事处 1780 万美元 • 变革费：150 万美元 <li style="text-align: right;">▶ 共计：5060 万美元 |

* 双年度 4 往后：追加性经常费用为 4910 万美元

表 25--备选案文 2

| | 双年度 1 | 双年度 2 | 双年度 3 |
|--------------|--|--|--|
| A 方案 | 在非洲实施 <ul style="list-style-type: none"> 经常性费用：2350 万美元 转型费：270 万美元 ▶ 共计：2620 万美元 | 在其他地区实施 <ul style="list-style-type: none"> 经常性费用：2810 万美元 + 经常性费用：非洲 2350 万美元 转型费：550 万美元 ▶ 共计：5710 万美元 | 追加性经常费用： 5160 万美元 |
| B 方案* | 在非洲实施 <ul style="list-style-type: none"> 经常性费用：2350 万美元 转型费：270 万美元 ▶ 共计：2620 万美元 | 在其他地区的地区办事处实施 <ul style="list-style-type: none"> 经常性费用：2370 万美元 + 经常性费用：非洲 2350 万美元 转型费：200 万美元 ▶ 共计：4920 万美元 | 在其他地区的分地区机构和国家机构实施 <ul style="list-style-type: none"> 经常性费用：440 万美元 + 经常性费用：非洲 2350 万美元； 地区办事处：2370 万美元 转型费：350 万美元 ▶ 共计：5510 万美元 |

* 双年度 4 往后：追加性经常费用为 5160 万美元

110. 教科文组织的工作重心在总部外，为了能使会员国，特别是最不发达国家受益于本组织为它们的发展工作做出的杰出贡献，并在联合国框架内采取共同行动，本组织应当继续努力加强非集中化机制，使之适应总部外正在变化的形势。在 35 C/5 草案中，没有规定将任何特别预算款项用于资助所提议的调整工作。为了弥补已确认的资金缺口，可以考虑采取如下可能的办法：

- (a) 在两个或三个双年度（依选定的时期而定）内，坚定不移地做出新的努力，在不妨碍本组织履行全球性职责的情况下，按如下形式重新部署总部和总部外额外的人力资源；将计划部门额外的高级专业人员下放，并在总部外初级专业人员与总部高级专业人员之间进行人员调换；将中央单位行政人员下放；以及将总部秘书处任何单位的空缺职位以及降低或取消这类职位所节省下来的人事费重新分配给总部外机构。由于 30 C/5 至 34 C/5 期间，总部有 335 个职位被取消，因此这种新的做法只能部分解决资金短缺问题。
- (b) 进行专项摊款，用于支付在两个或三个双年度（依选用的备选案文和方案而定）内调整总部外办事处网络所需要的全部费用，摊款额度按 C/5 双年度最高预算限

额确定。总部外办事处网络继续运作所需要的追加性经常费用，从调整工作完成后的双年度起按 C/5 最高预算限额划拨。

111. 倘若执行局和大会同意采取上述做法，将向执行局第一八五届会议详细说明各会员国分摊专款的具体数额，包括提议变更的总部外实体及其人员配置、作用、职责、报告流程和所在地等情况。

V. 结 论

112. 对非集中化战略进行的第二次全面审查无疑参照了第一次审查结果，特别是有关“未来方针”的最后部分（171 EX/6 第 III 部分和 33 C/25 第 III 部分）。第一次审查本身就已面面俱到，不过，由于它是在转型阶段结束后不到两年进行的，所以它所提出的建议在某些领域仍在试行中也是合情合理的。对此，从一开始就应强调说明，第二次审查实际证实了第一次审查的分析结果。大会要求使教科文组织的非集中化机制合理化，总干事根据这项要求提出的相应战略已使许多方面取得明显进展，如行动更加一致，结果更令人满足，筹资进一步增加、管控工作得到加强，本组织影响力扩大，以及为会员国提供服务（终极目标）的质量得到改善等。正如教科文组织会员国及其联合国系统姐妹机构所看到的，本组织在总部外发挥的作用已得到充分理解和尊重，本组织作为联合国发展集团正式成员的地位就证明了这一点。总干事在介绍新的战略时曾指出，本组织若能在每个发展中国家都设立办事处自然是件大好事。但是这很难办到，因此，所推行的机制是“下一步最佳选择”，其价值已得到证实。第一次审查得出的结论（新机制能否进一步取得进展取决于现有资金的使用情况）也是确切无疑的。根据这一结论，要消除第二次审查所揭示的某些固有的缺陷，显然需要做出更多的努力，特别是在人力资源方面。审查结论对目前依然存在的其他困难也作了概要说明，这些困难与教科文组织五大任务本身的性质有关。最好的办法是继续作出努力，最大限度地实现非集中化机制合理化，同时不断注意提高成本效益。两个备选案文都提出了进行结构和结构内部调整的建议，十分适合持续不断开展合理化工作的需要。在其他方面，第一个报告中所确认的许多不足之处已得到解决，有关各方，包括教科文组织会员国，对本组织的性质及其在总部和总部外的作用和职能有了更加深入的了解。因此，总干事会感到十分满意，因为在他准备卸任之时，非集中化改革工作“已见成效”。鉴于会员国不赞同使用追加性预算资金为总干事的任何改革供资，这可能已是最好的结果了。

113. 为应对联合国国家一级改革提出的各种挑战，教科文组织采取了各种可能的长期措施。此次审查在分析这些措施时明确强调，教科文组织必须进行结构调整，只有这样，才能有效配合联合国全系统在国家一级作出的改革努力，同时也可以使人们牢记本组织所具有的独特性和专业性。不过，这需要明显转变本组织“文化”，使之融入更加注重国家需要的计划，从这个角度讲，1999年大会关于将国家办事处视为一个“例外”的要求已不再适用。以下提议进一步体现了这一点，即应当普遍扩大教科文组织在国家，特别是在最不发达国家的存在，即使本组织的办事处和分支机构主要设在国家。另外，由于总部外发展活动更具有跨学科性，因此，对教科文组织主要在地区一级的存在模式需要慎重考虑，以便在联合国改革范围内，确保这种模式继续成为最适合地区发展需要的一种相应举措。从这个角度讲，周密制定的分地区方针可以说在一定程度上胜过联合国较为笼统的发展曲线图，该曲线图往往只从国家角度考虑发展问题，而没有充分顾及到分地区地缘政治集团日益发挥的重要作用。

114. 由于总部外的工作环境和工作程序发生了根本变化，因此，继会员国在执行局和大会进行审议之后，现在对1999年大会通过的“合理实行非集中化基本标准”（第30 C/83号决议¹⁶）进行调整正是时候。为此，将向执行局提交一套针对总部外现实情况和现有行动者修订的基本标准供其审议，并在可能的情况下呈交大会批准。

希望执行局采取的行动

115. 根据以上说明，执行局可以通过如下决定，建议大会第三十五届会议审议并通过该决定所附经修订的实行非集中化基本标准提案。

执行局，

1. 审议了 182 EX/6号文件第II部分；
2. 忆及总干事根据第30C/83号决议要求介绍的2000--2001年战略主要目标；
3. 还忆及 171 EX/6号文件第III部分和33 C/25号文件第III部分中所阐述的，并得到执行局和大会（2005年10月/11月）认可的第一次非集中化审查结果；
4. 注意到对非集中化战略现况的详细分析；
5. 确认 2000年发动的内部非集中化改革已使教科文组织总部外行动更加协调统一，并纠正了过去各行其是的做法；

¹⁶ 1999年大会第三十届会议记录，第1卷，决议。

6. 祝贺总干事根据大会关于使本组织非集中化结构合理化的要求作出了卓有成效的不懈努力，以及过去 9 年来在资源有限的情况下使本组织工作有了很大改进；
7. 还赞赏总干事为应对联合国国家一级改革挑战所作出的努力和迄今所取得的积极成果；
8. 认识到仍需不断作出努力，根据联合国大会第 62/208 号和 63/232 号决议中为指导联合国国家一级业务促进发展活动改革确定的原则，对教科文组织总部外工作加以强化和适应性调整，从而更加有效和更有针对性地满足会员国，特别是最不发达国家的优先需要；
9. 特别注意到在统一联合国全系统的计划编制和管理工作方面，加强了负责联合国国家工作队（UNCT）的联合国驻地协调员的作用，还注意到教科文组织总部外办事处主任和负责人承担了新的相关义务和职责；
10. 忆及国家委员会可以发挥至关重要的作用，就国家优先事项向教科文组织总部外办事处提出建议，为总部外办事处与有关部委进行协商提供便利，调动国家专业技术力量，与国家主管机构共同宣传本组织的准则、标准和优先事项，以及本组织在相关的联合国共同国家计划中所发挥的主导作用；
11. 考虑到教科文组织内部改革所引起的各种变化，以及联合国国家一级改革对本组织总部外办事处的工作关系和工作环境的影响，第 30 C/83 号决议规定的合理实行非集中化基本标准已经过时，应当加以修改，以适应总部外新的现实情况和新的发展趋势；
12. 批准 182 EX/6 号文件第 II 部分第 88 至 90 段中关于调整教科文组织总部外办事处网络的构思原则；
13. 注意到对教科文组织总部外办事处网络进行阶段性强化和适应性调整的追加费用未纳入 35 C/5 草案；
14. 请总干事向执行局第一八五届会议提交一项单独的综合提案，说明上述构思原则、执行局第一八二届会议和大会第三十五届会议有关这一主题的辩论，以及执行局和大会分别就此作出的决定和决议；
15. 还请总干事在其提案中包括一项通过为所需费用进行专项摊款来弥补资金缺口的详细计划；
16. 第一步是批准本决定所附经修订的合理实行非集中化基本标准，本决定经大会批准后，应取代执行局和大会前几届会议就同一主题通过的所有决定和决议；
17. 决定将上述标准提交大会第三十五届会议审议和批准。

附 件

经修订的合理实行非集中化的基本标准

对教科文组织驻总部以外，在国家、分地区或地区一级，亦或在机构间承担职能性代表功能的总部外机构，应适用如下标准：

1. 总部外机构网络在实现下述目标方面是执行大会批准的计划的最合适途径：
 - (a) 根据相关国家发展规划和优先重点，在与国家政府密切协作并遵循联合国国家一级改革的原则的条件下，对国家一级的行动提供支持。
 - (b) 根据有关国家组合通过现有分地区和地区组织和机构制定的计划，对分地区和地区一体化提供支持。
 - (c) 对会员国采纳教科文组织准则性工作成果和准则性文书的工作提供支持。
2. 总部外办事处网络每个实体的职责均应严格限于教科文组织的计划和活动之内。
3. 教科文组织有关发展的业务活动应该由总部外办事处去执行，但应从管理和执行效率出发确定委托之办事处的层次和地点。而且在尽可能的情况下，使之纳入到作为联合国全系统协同努力一部分的联合国共同国家计划。
4. 由总部外办事处网络开展的活动应：
 - (a) 把重点放于各种上游活动方式上。如政策咨询、对设计和执行各种战略和计划提供帮助、部门性研究、统计、监测指导、制定标准和进行评估以及相关的能力建设等。
 - (b) 注意保持准则性行动和实际业务行动，以及在全球、地区、分地区和国家层面开展行动之间的互动反馈，保证使生成的知识、应汲取的经验教训和好的做法能得到广泛的传播。
 - (c) 以结果为导向，有明确的绩效指标和标准，能通过建立和实行切实和恰当的报告、监督和评估机制，明确界定教科文组织对联合国共同成果框架的贡献。
 - (d) 高水平地和及时地产生成果，从而体现出教科文组织是一个联合国系统有信誉、有能力、有效率的专门机构，是有能力在其职责领域内领导国家层面计划的制定和执行进程的组织。

- (e) 确保与总部或其一类机构开展活动的互补性和一致性，要避免重叠和重复，保证行动和做法的战略协同效应。

5. 总部外办事处在制定活动时，应就相关国家优先重点问题征求全国委员会的看法，在与国家主管部门磋商、利用国家当地的知识技能、向国家有关当局介绍本组织规则、标准和优先重点，以及在有关联合国共同国家计划中担任领导职能时寻求它们的帮助。分地区和地区办事处也可以就它们的哪些行动重点和计划可以得到教科文组织的赞助和支持的问题征求地缘政治组织的意见。

6. 教科文组织在总部外存在的性质和范围要与本组织计划优先的变化和资源情况、会员国不断变化的需求和联合国改革的要求相适应，要有利于建立全面的问责制度。为实现这一目标：

- (a) 总部外办事处网络应包括地区、分地区和国家不同层次的办事处，它们要有各自的代表性职能，相互之间和与总部之间有明确的隶属关系，并按等级结构组织起来。如需要，这种制度也可以把教科文组织在联合国国家工作队中的“工作组”和预算外财援项目工作组包括进来，把它们作为本身无代表性职能的分地区办事处派出行政单位，从而无需再向各自原单位行政领导述职报告。
- (b) 总部外单位的成本效益，特别是在国家一级的成本效益，应定期进行内部评估，以检查它们的工作是否与计划需要相适应，正常计划资金拨付水平是否与预期预算外资金筹措目标相配套。
- (c) 总部外办事处应配备最低限度的基本专业技术能力。
- (d) 总部外办事处需建立灵活机制，要具备能在需要时迅速调配合适的人力资源，在国家层面作出快速反应和提供支持的能力。
- (e) 总部外机构应全面参加以支持国家一级发展计划为目标的机构间合作机制。
- (f) 总部外办事处应通过在全球和当地两个层面做出安排，积极寻求总部外工作方式方法的谐调统一。
- (g) 可在建立明确问责制和相应的检查机制和程序的情况下，将权力和资金下放到总部外单位。

7. 总部外办事处网络的经费应在计划与预算中确定并明确列出，每个总部外办事处都应承担筹措实质性预算外资金的职责，以此来提高行动的影响力和与会员国的相关性并保证它的可持续性。
8. 总部外办事处的设立须经秘书处与有关会员国和联合国驻在协调员协商后，提请执行局批准。
9. 总部外办事处应定期接受教科文组织内部监督办公室的审计和评估。内部监督办公室的工作是依照总部外办事处评估工作实施细则（见 160 EX/22 号文件）进行的，如有关计划方面问题需要，还可请其它部门参加。在审计中，将听取全国委员会、负责教科文组织职责领域事物的政府主管部门的意见，此外还要听取国家受益方和合作伙伴，以及联合国驻在协调员和联合国国家工作队等方面的意见。内部监督办公室的评估结论将在《关于教科文组织各非集中化机构的活动及成果的双年度评估报告》框架内向执行局报告。
10. 总干事“关于大会通过的计划的执行情况的报告”（EX/4 号文件）和“关于本组织双年度活动的报告（C/3 号文件）”这两份法定报告也包括关于总部外办事处工作情况的内容。

附 件 I

多国办事处覆盖国家

| | 多国办事处覆盖地区 | 多国办事处 | 国家名单 |
|----------|-------------|------------------------------|---|
| 东非非洲 | 中部和西部非洲 | 阿克拉 | 贝宁、科特迪瓦、加纳、利比里亚、尼日利亚 ¹ 、塞拉利昂、多哥 |
| | 东非地区 | 亚的斯亚贝巴 | 吉布提、埃塞俄比亚 |
| | 中部和西部非洲 | 巴马科 | 布基纳法索、几内亚、马里、尼日尔 |
| | 中部和西部非洲 | 达喀尔 | 佛得角、冈比亚、几内亚比绍、塞内加尔 |
| | 东非地区 | 达累斯萨拉姆 | 科摩罗、马达加斯加、毛里求斯、塞舌尔、坦桑尼亚 |
| | 南部非洲 | 哈拉雷 | 博茨瓦纳、马拉维、莫桑比克 ¹ 、赞比亚、津巴布韦 |
| | 中部和西部非洲 | 利伯维尔 | 刚果 ¹ ，刚果民主共和国 ¹ ，赤道几内亚，加蓬，圣多美和普林西比 |
| | 东非地区 | 内罗毕 | 布隆迪 ¹ 、厄立特里亚、肯尼亚、卢旺达、索马里、乌干达 |
| | 南部非洲 | 温德和克 | 安哥拉、莱索托、纳米比亚、南非、斯威士兰 |
| | 中部和西部非洲 | 雅温得 | 喀麦隆、中非共和国、乍得 |
| 阿拉伯国家 | 中东地区 | 贝鲁特 | 伊拉克 ¹ 、约旦 ¹ 、黎巴嫩、叙利亚、巴勒斯坦领土 ¹ |
| | 红海地区 | 开罗 | 埃及、苏丹 ¹ |
| | 海湾地区 | 多哈 | 巴林、科威特、阿曼、卡塔尔、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国、也门 |
| | 马格里布地区 | 拉巴特 | 阿尔及利亚、利比亚、毛里塔尼亚、摩洛哥、突尼斯 |
| 亚太地区 | 中亚地区 | 阿拉木图 | 哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、乌兹别克斯坦 ¹ |
| | 太平洋地区 | 阿皮亚 | 澳大利亚、库克群岛、斐济、基里巴斯、马绍尔群岛、密克罗尼西亚联邦、瑙鲁、新西兰、纽埃、帕劳、巴布亚新几内亚、萨摩亚、所罗门群岛、汤加、图瓦卢、瓦努阿图 |
| | 东南亚地区 | 曼谷 | 柬埔寨 ¹ 、老挝人民民主共和国、缅甸、泰国、新加坡、越南 ¹ |
| | 东北亚地区 | 北京 | 中国、朝鲜民主主义人民共和国、日本、蒙古、大韩民国 |
| | 东南亚地区 | 雅加达 | 文莱达鲁萨兰国、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、东帝汶 |
| | 南亚地区 | 新德里 | 孟加拉 ¹ 、不丹、印度、马尔代夫、尼泊尔 ¹ 、斯里兰卡 |
| | 中亚和西南亚地区 | 德黑兰 | 阿富汗 ¹ 、伊朗伊斯兰共和国、巴基斯坦 ¹ 、土库曼斯坦 |
| 拉美和加勒比地区 | 加勒比地区 | 哈瓦那 | 阿鲁巴、古巴、多米尼加共和国、海地 ¹ |
| | 加勒比地区 | 金斯敦 | 安提瓜和巴布达、巴哈马、巴巴多斯、伯利兹、多米尼加、格林纳达、圭亚那、牙买加、圣基茨和尼维斯、圣卢西亚、圣文森特和格林纳丁斯、苏里南、特立尼达和多巴哥 |
| | 南方共同市场国家和智利 | 蒙得维的亚 | 阿根廷、巴西 ¹ 、智利 ² 、巴拉圭、乌拉圭 |
| | 安的斯国家 | 基多 | 玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁 ¹ 、委内瑞拉 |
| | 中美洲地区 | 圣约瑟 | 哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉 ¹ 、洪都拉斯、墨西哥 ¹ 、尼加拉瓜、巴拿马 |
| 欧洲 | 莫斯科 | 亚美尼亚、阿塞拜疆、白俄罗斯、摩尔多瓦共和国、俄罗斯联邦 | |

¹ 国别办事处； ² 地区教育办事处+国别办事处。

ANNEX II
34 C/5 DECENTRALIZED BUDGETS

| | Staff Costs \$K | Del. Training \$K | Running Costs \$K | Decentralized programme funds | | | | | | Total RP \$K | Extra budget. \$K | FITOCA allocations \$K |
|---------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | | | ED \$K | SC \$K | SHS \$K | CLT \$K | CI \$K | S/Total \$K | | | |
| AFR | 35 265 | 140 | 5 143 | 8 692 | 2 048 | 1 373 | 2 451 | 2 565 | 17 129 | 57 677 | 20 173 | 434 |
| Abuja | 1 781 | 5 | 370 | 235 | 60 | | 90 | 100 | 485 | 2 641 | 1 943 | 14 |
| Accra | 2 745 | | 417 | 736 | 187 | 345 | 170 | 211 | 1 649 | 4 811 | 177 | 6 |
| Addis Ababa | 1 779 | 2 | 319 | 297 | 96 | 170 | 102 | 147 | 812 | 2 911 | 729 | 9 |
| Bamako | 1 939 | 15 | 272 | 453 | 50 | 10 | 301 | 168 | 982 | 3 208 | 722 | 24 |
| Brazzaville | 846 | 4 | 222 | 226 | 40 | | 90 | 90 | 446 | 1 517 | 191 | 8 |
| Bujumbura | 697 | 7 | 315 | 200 | 25 | 115 | 103 | 90 | 533 | 1 553 | 482 | 19 |
| Dakar | 7 679 | 25 | 595 | 3 188 | 75 | 225 | 190 | 185 | 3 863 | 12 161 | 3 381 | |
| Dar es salam | 1 799 | 12 | 330 | 560 | 147 | 50 | 276 | 210 | 1 243 | 3 384 | 1 162 | 40 |
| Harare | 2 753 | 13 | 344 | 468 | 160 | | 173 | 140 | 940 | 4 050 | 551 | 21 |
| Kinshasa | 1 000 | 6 | 204 | 200 | | | 90 | 180 | 470 | 1 680 | 427 | 9 |
| Libreville | 1 710 | 6 | 245 | 324 | 20 | | 155 | 188 | 687 | 2 647 | 91 | |
| Maputo | 1 157 | 8 | 291 | 281 | 20 | | 90 | 147 | 538 | 1 995 | 2 922 | 138 |
| Nairobi | 4 827 | 15 | 607 | 576 | 934 | 427 | 262 | 283 | 2 482 | 7 931 | 3 799 | 34 |
| Windhoek | 2 229 | 10 | 345 | 589 | 135 | 30 | 203 | 232 | 1 189 | 3 774 | 2 147 | 70 |
| Yaounde | 2 324 | 11 | 269 | 360 | 101 | | 155 | 194 | 810 | 3 414 | 1 451 | 43 |
| APA | 33 425 | 178 | 4 503 | 6 610 | 1 656 | 800 | 2 145 | 2 093 | 13 303 | 51 410 | 21 238 | 808 |
| Apia | 2 453 | 6 | 360 | 423 | 169 | 103 | 160 | 316 | 1 170 | 3 989 | 358 | 16 |
| Almaty | 2 067 | 7 | 171 | 332 | 76 | 50 | 140 | 151 | 749 | 2 993 | 602 | 24 |
| Beijing | 3 044 | 14 | 497 | 681 | 199 | 50 | 165 | 255 | 1 350 | 4 905 | 2 734 | 112 |
| Bangkok | 10 068 | 47 | 624 | 1 781 | 145 | 510 | 277 | 250 | 2 963 | 13 701 | 5 915 | 82 |
| Dhaka | 843 | | 185 | 423 | | | 70 | 68 | 561 | 1 588 | 39 | 2 |
| Hanoi | 800 | 8 | 187 | 241 | 32 | | 116 | 52 | 441 | 1 436 | 240 | 18 |
| Islamabad | 1 315 | 17 | 372 | 382 | 20 | | 70 | 70 | 542 | 2 246 | 2 605 | 139 |
| Jakarta | 4 011 | 26 | 628 | 450 | 553 | 35 | 140 | 217 | 1 395 | 6 061 | 3 064 | 170 |
| Kabul | 1 594 | 4 | 361 | 421 | 20 | | 173 | 133 | 747 | 2 706 | 2 817 | 137 |
| Kathmandu | 551 | 8 | 166 | 258 | | | 122 | 90 | 470 | 1 195 | 102 | 3 |
| New Delhi | 3 132 | 12 | 341 | 457 | 235 | 52 | 239 | 298 | 1 280 | 4 765 | 745 | 14 |
| Phnom Penh | 1 504 | 13 | 290 | 239 | 25 | | 244 | 42 | 550 | 2 357 | 1 461 | 67 |
| Tashkent | 482 | 8 | 136 | 192 | 40 | | 89 | 52 | 373 | 1 000 | 125 | 4 |
| Tehran | 1 562 | 9 | 185 | 330 | 143 | | 140 | 100 | 713 | 2 468 | 431 | 21 |
| ARB | 19 069 | 62 | 2 370 | 3 176 | 1 185 | 1 060 | 1 633 | 1 092 | 8 145 | 29 646 | 43 319 | 154 |
| Amman | 1 255 | 8 | 192 | 105 | 62 | 50 | 212 | 77 | 506 | 1 961 | 115 | 18 |
| Beirut | 5 383 | 12 | 432 | 1 322 | 90 | 342 | 140 | 228 | 2 122 | 7 949 | 881 | 16 |
| Cairo | 3 541 | | 397 | 315 | 582 | 262 | 217 | 112 | 1 488 | 5 427 | 5 610 | 44 |
| Doha | 2 615 | 8 | 178 | 271 | 155 | | 188 | 124 | 738 | 3 538 | 807 | 28 |
| Iraq | 1 265 | 14 | 330 | 254 | 48 | | 184 | 99 | 585 | 2 193 | 23 279 | |
| Rabat | 2 492 | 11 | 268 | 388 | 165 | 265 | 364 | 291 | 1 474 | 4 244 | 847 | |
| Ramallah | 1 329 | 9 | 202 | 286 | 40 | 140 | 226 | 161 | 854 | 2 394 | 11 609 | 44 |
| Sudan | 1 189 | | 372 | 235 | 43 | | 102 | | 380 | 1 941 | 170 | 3 |
| EUR | 11 673 | 43 | 942 | 520 | 394 | 294 | 520 | 262 | 1 990 | 14 648 | 9 483 | 232 |
| CEPES | 2 458 | 9 | 186 | 275 | | | | | 275 | 2 928 | 7 | |
| Geneva | 1 107 | 1 | 141 | | | | | | | 1 249 | | |
| Moscow | 2 255 | 12 | 171 | 245 | 143 | 294 | 221 | 227 | 1 130 | 3 569 | 856 | 39 |
| New York | 3 111 | 11 | 214 | | | | | 35 | 35 | 3 370 | | |
| Venice | 2 742 | 10 | 230 | | 251 | | 298 | | 549 | 3 531 | 8 620 | 193 |

| | Staff Costs \$K | Del. Training \$K | Running Costs \$K | Decentralized programme funds | | | | | | Total RP \$K | Extra budget. \$K | FITOCA allocations \$K |
|----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | | | ED \$K | SC \$K | SHS \$K | CLT \$K | CI \$K | S/Total \$K | | | |
| LAC | 25 139 | 116 | 3 265 | 5 692 | 1 575 | 1 091 | 1 575 | 1 719 | 11 652 | 40 172 | 268 409 | 6 373 |
| Brasilia | 2 408 | 33 | 146 | 2 215 | 119 | 181 | 110 | 201 | 2 825 | 5 411 | 259 332 | 6 100 |
| Guatemala | 716 | 7 | 278 | 156 | 20 | | 101 | 40 | 317 | 1 318 | 179 | 8 |
| Havana | 1 771 | 12 | 342 | 146 | 40 | 25 | 331 | 120 | 662 | 2 787 | 275 | 16 |
| Kingston | 2 998 | | 287 | 305 | 148 | 128 | 148 | 424 | 1 152 | 4 437 | 1 515 | 15 |
| Lima | 743 | 2 | 189 | 169 | 20 | | 76 | 60 | 325 | 1 260 | 423 | 20 |
| Montevideo | 4 451 | 11 | 380 | 172 | 886 | 646 | 225 | 206 | 2 134 | 6 976 | 1 356 | 26 |
| Mexico | 1 182 | 9 | 305 | 257 | 20 | 112 | 63 | 40 | 491 | 1 988 | 476 | 25 |
| Port-au-Prince | 958 | 6 | 182 | 207 | 22 | | 100 | 40 | 369 | 1 515 | 545 | 9 |
| Quito | 2 139 | 15 | 378 | 211 | 129 | | 239 | 275 | 854 | 3 386 | 955 | 30 |
| San José | 2 662 | 8 | 287 | 359 | 171 | | 158 | 253 | 941 | 3 898 | 560 | 12 |
| Santiago | 5 111 | 14 | 489 | 1 497 | | | 26 | 60 | 1 583 | 7 196 | 2 793 | 112 |
| Total | 124 572 | 538 | 16 223 | 24 690 | 6 858 | 4 617 | 8 323 | 7 731 | 52 219 | 193 553 | 362 622 | 8 001 |

| All regions (pooled support funds) | |
|--|----------------|
| - Risk management and Headquarters' managed running costs | 1 077 |
| - Field Offices Directors' meetings | 182 |
| - Management support to FOs involved in PCPD responses | 600 |
| - Administrative support to FOs involved in common UNCT processes | 950 |
| - 2% modality for substantive support to FOs involved in common UNCT programming | 2 000 |
| Grand Total RP funds | 198 361 |

To be noted that since extrabudgetary projects have different durations, extending over different number of years, the extrabudgetary resources shown in this table represent expenditure, and not the total volume of the project portfolios. The figures indicated are based on the average expenditure of the last 3 years (2006, 2007, 2008) multiplied by two for coherence with the biennial RP data.

ANNEXE II

Budgets décentralisés 34 C/5

| | Coûts de personnel \$K | Fds déc. formation \$K | Coûts de fonction ¹ \$K | Crédits de programme décentralisés | | | | | S/Total \$K | Total PO \$K | Extra budget. \$K | Allocations FITOCA \$K |
|---------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|----------------------|---------------------------|
| | | | | ED \$K | SC \$K | SHS \$K | CLT \$K | CI \$K | | | | |
| AFR | 35 265 | 140 | 5 143 | 8 692 | 2 048 | 1 373 | 2 451 | 2 565 | 17 129 | 57 677 | 20 173 | 434 |
| Abuja | 1 781 | 5 | 370 | 235 | 60 | | 90 | 100 | 485 | 2 641 | 1 943 | 14 |
| Accra | 2 745 | | 417 | 736 | 187 | 345 | 170 | 211 | 1 649 | 4 811 | 177 | 6 |
| Addis-Abeba | 1 779 | 2 | 319 | 297 | 96 | 170 | 102 | 147 | 812 | 2 911 | 729 | 9 |
| Bamako | 1 939 | 15 | 272 | 453 | 50 | 10 | 301 | 168 | 982 | 3 208 | 722 | 24 |
| Brazzaville | 846 | 4 | 222 | 226 | 40 | | 90 | 90 | 446 | 1 517 | 191 | 8 |
| Bujumbura | 697 | 7 | 315 | 200 | 25 | 115 | 103 | 90 | 533 | 1 553 | 482 | 19 |
| Dakar | 7 679 | 25 | 595 | 3 188 | 75 | 225 | 190 | 185 | 3 863 | 12 161 | 3 381 | |
| Dar es-Salaam | 1 799 | 12 | 330 | 560 | 147 | 50 | 276 | 210 | 1 243 | 3 384 | 1 162 | 40 |
| Harare | 2 753 | 13 | 344 | 468 | 160 | | 173 | 140 | 940 | 4 050 | 551 | 21 |
| Kinshasa | 1 000 | 6 | 204 | 200 | | | 90 | 180 | 470 | 1 680 | 427 | 9 |
| Libreville | 1 710 | 6 | 245 | 324 | 20 | | 155 | 188 | 687 | 2 647 | 91 | |
| Maputo | 1 157 | 8 | 291 | 281 | 20 | | 90 | 147 | 538 | 1 995 | 2 922 | 138 |
| Nairobi | 4 827 | 15 | 607 | 576 | 934 | 427 | 262 | 283 | 2 482 | 7 931 | 3 799 | 34 |
| Windhoek | 2 229 | 10 | 345 | 589 | 135 | 30 | 203 | 232 | 1 189 | 3 774 | 2 147 | 70 |
| Yaoundé | 2 324 | 11 | 269 | 360 | 101 | | 155 | 194 | 810 | 3 414 | 1 451 | 43 |
| APA | 33 425 | 178 | 4 503 | 6 610 | 1 656 | 800 | 2 145 | 2 093 | 13 303 | 51 410 | 21 238 | 808 |
| Apia | 2 453 | 6 | 360 | 423 | 169 | 103 | 160 | 316 | 1 170 | 3 989 | 358 | 16 |
| Almaty | 2 067 | 7 | 171 | 332 | 76 | 50 | 140 | 151 | 749 | 2 993 | 602 | 24 |
| Beijing | 3 044 | 14 | 497 | 681 | 199 | 50 | 165 | 255 | 1 350 | 4 905 | 2 734 | 112 |
| Bangkok | 10 068 | 47 | 624 | 1 781 | 145 | 510 | 277 | 250 | 2 963 | 13 701 | 5 915 | 82 |
| Dhaka | 843 | | 185 | 423 | | | 70 | 68 | 561 | 1 588 | 39 | 2 |
| Hanoi | 800 | 8 | 187 | 241 | 32 | | 116 | 52 | 441 | 1 436 | 240 | 18 |
| Islamabad | 1 315 | 17 | 372 | 382 | 20 | | 70 | 70 | 542 | 2 246 | 2 605 | 139 |
| Djakarta | 4 011 | 26 | 628 | 450 | 553 | 35 | 140 | 217 | 1 395 | 6 061 | 3 064 | 170 |
| Kaboul | 1 594 | 4 | 361 | 421 | 20 | | 173 | 133 | 747 | 2 706 | 2 817 | 137 |
| Katmandou | 551 | 8 | 166 | 258 | | | 122 | 90 | 470 | 1 195 | 102 | 3 |
| New Delhi | 3 132 | 12 | 341 | 457 | 235 | 52 | 239 | 298 | 1 280 | 4 765 | 745 | 14 |
| Phnom Penh | 1 504 | 13 | 290 | 239 | 25 | | 244 | 42 | 550 | 2 357 | 1 461 | 67 |
| Tachkent | 482 | 8 | 136 | 192 | 40 | | 89 | 52 | 373 | 1 000 | 125 | 4 |
| Téhéran | 1 562 | 9 | 185 | 330 | 143 | | 140 | 100 | 713 | 2 468 | 431 | 21 |
| ARB | 19 069 | 62 | 2 370 | 3 176 | 1 185 | 1 060 | 1 633 | 1 092 | 8 145 | 29 646 | 43 319 | 154 |
| Amman | 1 255 | 8 | 192 | 105 | 62 | 50 | 212 | 77 | 506 | 1 961 | 115 | 18 |
| Beyrouth | 5 383 | 12 | 432 | 1 322 | 90 | 342 | 140 | 228 | 2 122 | 7 949 | 881 | 16 |
| Le Caire | 3 541 | | 397 | 315 | 582 | 262 | 217 | 112 | 1 488 | 5 427 | 5 610 | 44 |
| Doha | 2 615 | 8 | 178 | 271 | 155 | | 188 | 124 | 738 | 3 538 | 807 | 28 |
| Iraq | 1 265 | 14 | 330 | 254 | 48 | | 184 | 99 | 585 | 2 193 | 23 279 | |
| Rabat | 2 492 | 11 | 268 | 388 | 165 | 265 | 364 | 291 | 1 474 | 4 244 | 847 | |
| Ramallah | 1 329 | 9 | 202 | 286 | 40 | 140 | 226 | 161 | 854 | 2 394 | 11 609 | 44 |
| Soudan | 1 189 | | 372 | 235 | 43 | | 102 | | 380 | 1 941 | 170 | 3 |
| EUR | 11 673 | 43 | 942 | 520 | 394 | 294 | 520 | 262 | 1 990 | 14 648 | 9 483 | 232 |
| CEPES | 2 458 | 9 | 186 | 275 | | | | | 275 | 2 928 | 7 | |
| Genève | 1 107 | 1 | 141 | | | | | | | 1 249 | | |
| Moscou | 2 255 | 12 | 171 | 245 | 143 | 294 | 221 | 227 | 1 130 | 3 569 | 856 | 39 |
| New York | 3 111 | 11 | 214 | | | | | 35 | 35 | 3 370 | | |
| Venise | 2 742 | 10 | 230 | | 251 | | 298 | | 549 | 3 531 | 8 620 | 193 |

| | Coûts de personnel \$K | Fds déc. formation \$K | Coûts de fonction ¹ \$K | Crédits de programme décentralisés | | | | | | S/Total \$K | Total PO \$K | Extra budget. \$K | Allocations FITOCA \$K |
|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|----------------|-----------------|----------------------|---------------------------|
| | | | | ED \$K | SC \$K | SHS \$K | CLT \$K | CI \$K | | | | | |
| LAC | 25 139 | 116 | 3 265 | 5 692 | 1 575 | 1 091 | 1 575 | 1 719 | | 11 652 | 40 172 | 268 409 | 6 373 |
| Brasilia | 2 408 | 33 | 146 | 2 215 | 119 | 181 | 110 | 201 | | 2 825 | 5 411 | 259 332 | 6 100 |
| Guatemala | 716 | 7 | 278 | 156 | 20 | | 101 | 40 | | 317 | 1 318 | 179 | 8 |
| La Havane | 1 771 | 12 | 342 | 146 | 40 | 25 | 331 | 120 | | 662 | 2 787 | 275 | 16 |
| Kingston | 2 998 | | 287 | 305 | 148 | 128 | 148 | 424 | | 1 152 | 4 437 | 1 515 | 15 |
| Lima | 743 | 2 | 189 | 169 | 20 | | 76 | 60 | | 325 | 1 260 | 423 | 20 |
| Montevideo | 4 451 | 11 | 380 | 172 | 886 | 646 | 225 | 206 | | 2 134 | 6 976 | 1 356 | 26 |
| Mexico | 1 182 | 9 | 305 | 257 | 20 | 112 | 63 | 40 | | 491 | 1 988 | 476 | 25 |
| Port-au-Prince | 958 | 6 | 182 | 207 | 22 | | 100 | 40 | | 369 | 1 515 | 545 | 9 |
| Quito | 2 139 | 15 | 378 | 211 | 129 | | 239 | 275 | | 854 | 3 386 | 955 | 30 |
| San José | 2 662 | 8 | 287 | 359 | 171 | | 158 | 253 | | 941 | 3 898 | 560 | 12 |
| Santiago | 5 111 | 14 | 489 | 1 497 | | | 26 | 60 | | 1 583 | 7 196 | 2 793 | 112 |
| Total | 124 572 | 538 | 16 223 | 24 690 | 6 858 | 4 617 | 8 323 | 7 731 | | 52 219 | 193 553 | 362 622 | 8 001 |

| Toutes régions (fonds communs de soutien) | |
|--|----------------|
| - Gestion des risques et coûts de fonctionnement gérés au Siège | 1 077 |
| - Réunions des Directeurs des Bureaux hors Siège (BHS) | 182 |
| - Appui à la gestion pour les BHS impliqués dans les réponses PCPD | 600 |
| - Appui administratif aux BHS impliqués dans les processus communs des équipes pays NU | 950 |
| - Formule des 2% d'appui programmatique aux BHS impliqués dans les programmations communes des équipes pays NU | 2 000 |
| Grand Total fonds du programme ordinaire | 198 361 |

N.B. : Dans la mesure où les projets extrabudgétaires ont des durées différentes, chacun s'étalant sur un nombre différent d'années, les ressources extrabudgétaires qui figurent dans ce tableau représentent les dépenses et non pas le volume total des portefeuilles de projets. Les chiffres ci-dessus sont calculés sur la moyenne annuelle des dépenses des trois dernières années (2006, 2007, 2008), multipliée par deux pour la cohérence avec les données biennales du programme ordinaire.

ANNEX III

34 C/5 FIELD STAFFING (January 2008)

| Office | Type | Regular Programme established field posts | | | | | | | | Extrabudgetary Posts | Temporary personnel |
|---------------------------|------|---|---------------------------|--------------------|--------------|---------|--------------|---|----------------------------|----------------------|---------------------|
| | | Dir/Head | ED | SC | SHS | CLT | CI | Administration & general support BFC | Total prof & support staff | | |
| AFRICA | | | | | | | | | | | |
| Abuja | N | D1 | 1 P4; 1 NOC; | 1 NOB; | | | | 1 P1/2; 2 L5; 1 L3; | 2 P; 2 NPO; 3 L | | 0 |
| Accra | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; 1 NOB; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 7 P; 2 NPO; 3 L | 1 P5 (ED) | 8 |
| Addis Ababa | C | D1 | 1 P3; | 1 P3; | | 1 NOB; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3; | 4 P; 1 NPO; 4 L | | 11 |
| Bamako | C | D1 | 1 P3; 1 P1/2; 1 NOA; | 1 NOA; | | 1 P1/2; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 4 P; 3 NPO; 3 L | | 37 |
| Brazzaville | N | P5 | 1 NOB; | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L2; | 1 NPO; 3 L | | 4 |
| Bujumbura | N | P5 | 1 NOA; | | 1 NOA; | 1 NOA; | 1 NOA; | 1 L7; | 4 NPO; 1 L | | 13 |
| Dakar | C/R | D2 | 2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1; | 18 P; 21 L | | 78 |
| Dar-es-Salaam | C | D1 | 1 P3; 1 NOB; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2; | 4 P; 2 NPO; 3 L | | 10 |
| Harare | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3; | 7 P; 1 NPO; 5 L | | 15 |
| Kinshasa | N | P5 | 1 P3; 1 NOA; | | | 1 NOB; | | 1 L7; 1 L5; 1 L3; | 1 P; 2 NPO; 3 L | | 9 |
| Libreville | C | D1 | 1 P3; | | | 1 P1/2; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2; | 3 P; 1 NPO; 3 L | | 2 |
| Maputo | N | P5 | 1 P3; 1 NOC; | | | | | 1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2; | 2 P; 1 NPO; 3 L | | 21 |
| Nairobi | C/R | D1 | 1 P5; 1 NOA; | 2 P5; 2 P4; 1 NOB; | 1 P5; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1; | 9 P; 2 NPO; 13 L | 1 P5 (PEER) | 18 |
| Windhoek | C | D1 | 1 P4; 1 P1/2; 1 NOA; | 1 P3; | 2 NOA; | 1 P3; | 1 NOD; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 5 P; 4 NPO; 3 L | | 9 |
| Yaounde | C | D1 | 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 2 L6; 1 L2; | 5 P; 1 NPO; 3 L | | 13 |
| ASIA & PACIFIC | | | | | | | | | | | |
| Almaty | N | P5 | 1 P3; | 1 P1/2; | 1 P3; | 1 P1/2; | 1 NOC; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L3; | 5 P; 1 NPO; 2 L | | 12 |
| Apia | C | D1 | 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; | 6 P; 1 NPO; 7 L | | 3 |
| Bangkok | C/R | D2 | 3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2; | 1 P4; | 1 P5; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOB; | 1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1; | 19 P; 3 NPO; 26 L | 1 P4 (ED) | 78 |
| Beijing | C | D1 | 1 P4; 1 P1/2; 1 NOB; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; 1 L5; 3 L4; | 7 P; 1 NPO; 4 L | | 25 |
| Dhaka | N | D1 | 1 P4; | | | | | 1 L7; 1 L5; | 1 P; 2 L | | 16 |
| Hanoi | N | P5 | 1 P3; | | | 1 NOB; | | 1 L6; 1 L4; 1 L3; | 1 P; 1 NPO; 3 L | | 10 |
| Islamabad | N | D1 | 1 P3; 1 NOD; | | | 1 NOA; | | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2; | 2 P; 2 NPO; 5 L | | 20 |
| Jakarta | C/R | D1 | 2 P3; | 1 P5; 2 P4; 2 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 NOB; | 1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 10 P; 1 NPO; 11 L | 1 P4 (BFC) | 35 |
| Kabul | N | D1 | 1 P4; 1 NOA; | | | 1 P3; | | 1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 3 P; 1 NPO; 3 L | | 18 |
| Kathmandu | N | P5 | 1 NOA; | | | | | 1 L7; 2 L4; 1 L2; | 1 NPO; 4 L | | 17 |
| New Delhi | C | D1 | 1 P5; 1 NOC; 1 NOA; | 2 P3; 1 NOB; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOA; | 1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2; | 7 P; 4 NPO; 7 L | 1 P4 (ED) | 15 |

| Office | Type | Regular Programme established field posts | | | | | | | | Extrabudgetary Posts | Temporary personnel |
|--------------------------------------|------|---|--|---------------------------------------|--------|-----------------|-----------------|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------|
| | | Dir/Head | ED | SC | SHS | CLT | CI | Administration & general support BFC | Total prof & support staff | | |
| Phnom Penh | N | P5 | 1 P3; | | | 1 P3; 2 NOA; | | 1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2; | 3 P; 2 NPO; 9 L | | 22 |
| Tashkent | N | P5 | | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 4 L | | 19 |
| Tehran | C | D1 | 1 NOD; | | | 1 P4; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 3P;1NPO;3L | | 9 |
| ARAB STATES | | | | | | | | | | | |
| Amman | N | P5 | 1 P4; | | | | 1 NOA; | 2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 1P;1 NPO,9L | | 7 |
| Beirut | C/R | D2 | 3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2; | | 1 P4; | 1 NOD; | 1 NOB; | 1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3; | 12 P; 2 NPO, 5 L | | 30 |
| Cairo | C/R | D1 | 1 P4; | 1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P5; | 1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; | 8 P; 2 NPO, 10 L | | 13 |
| Doha | C | D1 | 1 P1/2; | 1 P4; | | 1 P3; | 1 P4; 1 NOA; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 5 P; 1 NPO, 3 L | | 31 |
| Iraq | N | D1 | 1 P4; | | | 1 P3; | | 1 L7; 1 L5; | 2 P; 2 L | 1 P5 (ED); 1 P4 (BFC) | 7 |
| Rabat | C | D1 | 1 P4; 1 P3; | 1 NOA; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2; | 5 P; 2 NPO, 5 L | 1 P4 (CLT) | 11 |
| Ramallah | N | P5 | 1 P3; | | | 1 P3; | | 1 P1/2; 1 L5; | 3 P; 1 L | | 21 |
| Sudan | N | P5 | | | | | | 1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2; | 1 P; 4 L | | 17 |
| EUROPE | | | | | | | | | | | |
| CEPES | | D1 | 1 P5; 2 P3; | | | | | 1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1; | 3 P; 1 NPO, 18 L | | 0 |
| Geneva | L | D1 | | | | | | 1 P3*; 1 L5; | 1 P; 1 L | | 0 |
| Moscow | C | D1 | 1 P3; | 1 P3; | 1 NOA; | 1 NOC; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L2; | 4P;2NPO,2L | | 24 |
| New York | L | D2 | | 1 P5; | | 1 P4; | 1 P5; | 1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3; | 6 P; 3 L | | 4 |
| Venice | R | D1 | | 1 P5; 2 P3; 1 P1/2; | | 1 P5; 1 P3; | | 1 P1/2; 1 L5; 2 L4; | 7 P; 3 L | | 0 |
| LATIN AMERICA & CARRIBEAN | | | | | | | | | | | |
| Brasilia | N | D2 | 1 P5; 1 NOA; | | | | | 1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4; | 1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L | 1 P5 (BFC) | 96 |
| Guatemala | N | P5 | 1 NOB; | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L2; | 1 NPO, 3 L | | 0 |
| Havana | C/R | D1 | 1 NOA; | | | 2 P3; 2 NOA; | 1 NOA; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2; | 3 P; 4 NPO, 7 L | | 17 |
| Kingston | C | D1 | 1 P4; 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2; | 7 P; 1 NPO, 7 L | | 7 |
| Lima | N | P5 | | | | | | 2 L6; 1 L5; 1 L2; | 4 L | | 3 |
| Mexico | N | D1 | 1 P3; | | | | | 1 NOA; 1 L5; 2 L4; | 1P;1NPO,3L | | 17 |
| Montevideo | C/R | D1 | 1 NOB; | 1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA | 1 P4; | 1 P4; 1 NOD; | 1 P4; | 1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3; | 7 P; 3 NPO, 13 L | | 22 |
| Port-au-Prince | N | P5 | 2 NOA; | | | | | 1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 1P;2NPO,3L | | 11 |
| Quito | C | D1 | 1 P4; | | 1 P4; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2; | 5 P; 4 L | | 38 |
| San José | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P5; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2; | 7 P; 1 NPO, 3 L | | 12 |
| Santiago | R | D2 | 1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA; | | | | | 1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2; | 9 P; 1 NPO, 14 L | | 13 |

* ERC Liaison Officer posts

N.B.: - L (local) posts are equivalent to G posts at Headquarters, i.e. general service staff

- National Professional Officers (NPO) category is subdivided in 5 grades: NPO-A (NOA) equivalent to P-1; NPO-B (NOB) equivalent to P-2; NPO-C equivalent to P-3; NPO-C (NOC) equivalent to P-4; NPO-D (NOD) equivalent to P-5.

ANNEXE III

Personnel hors Siège 34 C/5 (janvier 2008)

| Bureau | Type | Postes établis hors Siège Programme ordinaire | | | | | | | | Postes extrabudgétaires | Personnel temporaire |
|-----------------------------|------|---|---------------------------------|--------------------------|-----------------|---------|-----------------|--|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | | Dir/ Chef | ED | SC | SHS | CLT | CI | Administration & soutien général BFC | Total prof & pers. de soutien | | |
| AFRIQUE | | | | | | | | | | | |
| Abuja | N | D1 | 1 P4; 1 NOC; | 1 NOB; | | | | 1 P1/2; 2 L5; 1 L3; | 2 P; 2 NPO; 3 L | | 0 |
| Accra | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; 1 NOB; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 7 P; 2 NPO; 3 L | 1 P5 (ED) | 8 |
| Addis- Abeba | C | D1 | 1 P3; | 1 P3; | | 1 NOB; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3; | 4 P; 1 NPO; 4 L | | 11 |
| Bamako | C | D1 | 1 P3; 1 P1/2; 1 NOA; | 1 NOA; | | 1 P1/2; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 4 P; 3 NPO; 3 L | | 37 |
| Brazzaville | N | P5 | 1 NOB; | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L2; | 1 NPO; 3 L | | 4 |
| Bujumbura | N | P5 | 1 NOA; | | 1 NOA; | 1 NOA; | 1 NOA; | 1 L7; | 4 NPO; 1 L | | 13 |
| Dakar | C/R | D2 | 2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1; | 18 P; 21 L | | 78 |
| Dar es- Salaam | C | D1 | 1 P3; 1 NOB; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2; | 4 P; 2 NPO; 3 L | | 10 |
| Harare | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3; | 7 P; 1 NPO; 5 L | | 15 |
| Kinshasa | N | P5 | 1 P3; 1 NOA; | | | 1 NOB; | | 1 L7; 1 L5; 1 L3; | 1 P; 2 NPO; 3 L | | 9 |
| Libreville | C | D1 | 1 P3; | | | 1 P1/2; | 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2; | 3 P; 1 NPO; 3 L | | 2 |
| Maputo | N | P5 | 1 P3; 1 NOC; | | | | | 1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2; | 2 P; 1 NPO; 3 L | | 21 |
| Nairobi | C/R | D1 | 1 P5; 1 NOA; | 2 P5; 2 P4; 1 NOB; | 1 P5; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1; | 9 P; 2 NPO; 13 L | 1 P5 (PEER) | 18 |
| Windhoek | C | D1 | 1 P4; 1 P1/2; 1 NOA; | 1 P3; | 2 NOA; | 1 P3; | 1 NOD; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 5 P; 4 NPO; 3 L | | 9 |
| Yaoundé | C | D1 | 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 2 L6; 1 L2; | 5 P; 1 NPO; 3 L | | 13 |
| ASIE & PACIFIQUE | | | | | | | | | | | |
| Almaty | N | P5 | 1 P3; | 1 P1/2; | 1 P3; | 1 P1/2; | 1 NOC; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L3; | 5 P; 1 NPO; 2 L | | 12 |
| Apia | C | D1 | 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; | 6 P; 1 NPO; 7 L | | 3 |
| Bangkok | C/R | D2 | 3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2; | 1 P4; | 1 P5; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOB; | 1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1; | 19 P; 3 NPO; 26 L | 1 P4 (ED) | 78 |
| Beijing | C | D1 | 1 P4; 1 P1/2; 1 NOB; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P4; | 1 P3; | 1 P3; 1 L5; 3 L4; | 7 P; 1 NPO; 4 L | | 25 |

| Bureau | Type | Postes établis hors Siège Programme ordinaire | | | | | | | | Postes extrabudgétaires | Personnel temporaire |
|---------------------|------|---|---------------------------------|---|-------|--------------------|-----------------|--|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| | | Dir/ Chef | ED | SC | SHS | CLT | CI | Administration & soutien général BFC | Total prof & pers. de soutien | | |
| Dhaka | N | D1 | 1 P4; | | | | | 1 L7; 1 L5; | 1 P; 2 L | | 16 |
| Hanoi | N | P5 | 1 P3; | | | 1 NOB; | | 1 L6; 1 L4; 1 L3; | 1 P; 1 NPO; 3 L | | 10 |
| Islamabad | N | D1 | 1 P3; 1 NOD; | | | 1 NOA; | | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2; | 2 P; 2 NPO; 5 L | | 20 |
| Djakarta | C/R | D1 | 2 P3; | 1 P5; 2 P4; 2 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 NOB; | 1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 10 P; 1 NPO; 11 L | 1 P4 (BFC) | 35 |
| Kabul | N | D1 | 1 P4; 1 NOA; | | | 1 P3; | | 1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 3 P; 1 NPO; 3 L | | 18 |
| Katmandou | N | P5 | 1 NOA; | | | | | 1 L7; 2 L4; 1 L2; | 1 NPO; 4 L | | 17 |
| New Delhi | C | D1 | 1 P5; 1 NOC; 1 NOA; | 2 P3; 1 NOB; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOA; | 1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2; | 7 P; 4 NPO; 7 L | 1 P4 (ED) | 15 |
| Phnom Penh | N | P5 | 1 P3; | | | 1 P3; 2 NOA; | | 1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2; | 3 P; 2 NPO; 9 L | | 22 |
| Tachkent | N | P5 | | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 4 L | | 19 |
| Téhéran | C | D1 | 1 NOD; | | | 1 P4; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 3P; 1NPO; 3L | | 9 |
| ETATS ARABES | | | | | | | | | | | |
| Amman | N | P5 | 1 P4; | | | | 1 NOA; | 2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 1P; 1NPO, 9L | | 7 |
| Beyrouth | C/R | D2 | 3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2; | | 1 P4; | 1 NOD; | 1 NOB; | 1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3; | 12 P; 2 NPO, 5 L | | 30 |
| Le Caire | C/R | D1 | 1 P4; | 1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P5; | 1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; | 8 P; 2 NPO, 10 L | | 13 |
| Doha | C | D1 | 1 P1/2; | 1 P4; | | 1 P3; | 1 P4; 1 NOA; | 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2; | 5 P; 1 NPO, 3 L | | 31 |
| Irak | N | D1 | 1 P4; | | | 1 P3; | | 1 L7; 1 L5; | 2 P; 2 L | 1 P5 (ED); 1 P4 (BFC) | 7 |
| Rabat | C | D1 | 1 P4; 1 P3; | 1 NOA; | 1 P3; | | 1 P3; | 1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2; | 5 P; 2 NPO, 5 L | 1 P4 (CLT) | 11 |
| Ramallah | N | P5 | 1 P3; | | | 1 P3; | | 1 P1/2; 1 L5; | 3 P; 1 L | | 21 |
| Soudan | N | P5 | | | | | | 1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2; | 1 P; 4 L | | 17 |
| EUROPE | | | | | | | | | | | |
| CEPES | | D1 | 1 P5; 2 P3; | | | | | 1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1; | 3 P; 1 NPO, 18 L | | 0 |
| Genève | L | D1 | | | | | | 1 P3*; 1 L5; | 1 P; 1 L | | 0 |

| Bureau | Type | Postes établis hors Siège Programme ordinaire | | | | | | | | Postes extrabudgétaires | Personnel temporaire |
|---------------------------------------|------|---|---|----------------------------------|--------|-----------------|-----------------|---|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | | Dir/ Chef | ED | SC | SHS | CLT | CI | Administration & soutien général BFC | Total prof & pers. de soutien | | |
| Moscow | C | D1 | 1 P3; | 1 P3; | 1 NOA; | 1 NOC; | 1 P3; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L2; | 4P; 2 NPO, 2L | | 24 |
| New York | L | D2 | | 1 P5; | | 1 P4; | 1 P5; | 1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3; | 6 P; 3 L | | 4 |
| Venise | R | D1 | | 1 P5; 2 P3; 1 P1/2; | | 1 P5; 1 P3; | | 1 P1/2; 1 L5; 2 L4; | 7 P; 3 L | | 0 |
| AMERIQUE LATINE & CARAIBES | | | | | | | | | | | |
| Brasilia | N | D2 | 1 P5; 1 NOA; | | | | | 1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4; | 1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L | 1 P5 (BFC) | 96 |
| Guatemala | N | P5 | 1 NOB; | | | | | 1 L7; 1 L5; 1 L2; | 1 NPO, 3 L | | 0 |
| La Havane | C/R | D1 | 1 NOA; | | | 2 P3; 2 NOA; | 1 NOA; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2; | 3 P; 4 NPO, 7 L | | 17 |
| Kingston | C | D1 | 1 P4; 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P4; 1 NOB; | 1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2; | 7 P; 1 NPO, 7 L | | 7 |
| Lima | N | P5 | | | | | | 2 L6; 1 L5; 1 L2; | 4 L | | 3 |
| Mexico | N | D1 | 1 P3; | | | | | 1 NOA; 1 L5; 2 L4; | 1P; 1NPO, 3L | | 17 |
| Montevideo | C/R | D1 | 1 NOB; | 1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA | 1 P4; | 1 P4; 1 NOD; | 1 P4; | 1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3; | 7 P; 3 NPO, 13 L | | 22 |
| Port-au-Prince | N | P5 | 2 NOA; | | | | | 1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2; | 1P; 2NPO, 3L | | 11 |
| Quito | C | D1 | 1 P4; | | 1 P4; | 1 P3; | 1 P4; | 1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2; | 5 P; 4 L | | 38 |
| San José | C | D1 | 1 P4; 1 P3; 1 NOA; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P3; | 1 P5; | 1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2; | 7 P; 1 NPO, 3 L | | 12 |
| Santiago | R | D2 | 1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA; | | | | | 1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2; | 9 P; 1 NPO, 14 L | | 13 |

* postes Chargé de liaison ERC.

N.B. : - Les postes L (local) sont équivalents aux postes G au Siège, i.e. personnel de service

- La catégorie des postes d'administrateurs nationaux (NPO) se subdivise en 5 grades : NPO-A (NOA) équivalent à P-1 ; NPO-B (NOB) équivalent à P-2 ; NPO-C équivalent à P-3 ; NPO-C (NOC) équivalent à P-4 ; NPO-D (NOD) équivalent à P-5.