

第 一 六 一 届 会 议

161EX / 5 Part I

巴 黎 ， 2001年5月18日

原 件 ： 法 文 / 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 I 部 分

人事政策和监督工作

概 要

根据执行局第一五九届和第一六〇届会议提出的主要改革目标（文件159 EX/5及增补件，160 EX/6第I部分及增补件），总干事现就上届执行局会议以来的人力资源管理问题和建立新的监督部门提交这份临时报告。

1. 人事政策

1. 总干事在提交执行局第一五九届和第一六〇届会议的关于改革进程的报告（文件159 EX/5及增补件，160 EX/6第I部分及增补件）中宣布开始实行新的人力资源政策构架，其主要组成部分如下：有预见性并注重质量的招聘，注重结果的业绩评估方案，培训和职业前景，人员流动和技能更新。

2. 提交本文件的目的是向执行局通报自上届执行局会议以来人力资源管理改革活动已取得的进展和正在发生的变化。

人力资源管理局

3. 为了在秘书处各级促进、支持和继续实施改革计划，人力资源管理局重新确定和进一步明确了自己的作用和职能，以实现如下目标：

- (i) 改进它的工作，简化行政手续并使之合理化，
- (ii) 加强其作用，成为真正的战略合作伙伴，更加注重提供帮助和建议，关心干部的管理水平并提高他们的管理能力。

4. 因此，该局按两大部分加以调整，一个部门负责人事政策方面的准则问题，分四个科：

- 与工作人员关系科
- 政策协调科
- 培训和职业前景科
- 人力资源信息管理科

5. 另一个部门负责“业务”，分五个科：

- 定级和薪金科
- 招聘和人员编制科
- （总部和总部外）服务科
- 养恤金和保险科
- 医务室

6. 自2001年3月初起，新的结构已经就位。这要求有关人员必须适应，尤其在今后数月内必须接受培训。此外，为了进一步掌握对各种专业工作的管理能力，该局正在招聘若干名薪金、工作关系、培训、职业管理和行政业务方面的专家。

7. 有必要指出，人力资源管理局的改组工作将是根据2002--2003年的工作重点，而且是在人员编制减少（因为十来个专门人员职类和一般事务人员职类的职位已被取消）的情况下进行的。

8. 该局的工作计划正是按照这样一种思路安排了以下一些任务繁重而且已经开始在做的工作：(i) 从增加灵活性同时又确保有关的各类工作人员待遇合理的角度，对各类合同进行复查；(ii) 对招聘政策和程序重新加以审查，以提高招聘的质量，同时着手将这方面的权力下放到各部门；(iii) 对内部行政管理程序进行深入研究，简化此类程序并使之合理化。

招 聘

9. 2000年7月1日至2001年4月1日，人力资源管理局共发出了114个P级和P级以上职位的招聘启示，其中82个为外部招聘，32个为内部招聘。在所有这些招聘职位中有两个D-2级和四个D-1级。这比前一年同期（即1999年7月1日至2000年4月1日）有了明显的增加，那时仅发布了34个职位（其中两个ADG，四个D-2级和D-1级）的招聘启示。

10. 正如文件160 EX/6第I部分所提到的那样，从2000年3月22日开始，所有P级及P级以上职位的招聘启示均在教科文组织因特网网址上发布。这使收到的求职申请大量增加。2000年收到的P级及P级以上的求职申请约有8000份，而1999年为2000份。这种上升趋势到2001年还在加大，前三个月登记的求职申请已达4000份。

11. 2001年2月，在内部内联网上设计了新的申请表，取代了招聘所用的计算机申请表。新的申请表一旦全部实施，将便于人力资源管理局招聘科开展工作。

12. 此外，正在对招聘程序进行内部审查，以提高各部门/各处新设办公室的效率并最大限度地将与这项工作有关的一些职责下放给它们。

13. 教科文组织全国委员会参与招聘职位候选人的征选工作十分重要，这可以确保地理分布和男女比例的均衡以及工作人员的年轻化，同时可以兼顾竞争、专长、效率和普遍性等标准。为此，人力资源管理局参与在总部培训新任命的全国委员会秘书长的的工作是很重要的。在执行局第一六〇届会议之后，于2000年11月20日举办了一次有关的培训班，23个会员国的秘书长因此有机会深入了解了有关招聘程序、全国委员会在招聘工作中的作用、青年专业人员计划等方面的情况。其中有7位秘书长来自未占名额和名额不足的会员国。培训计划中的此类培训班深受欢迎，现已制度化。下一期培训班将在2001年12月举办。

任 命

14. 2000年7月1日至2001年4月1日，总共有47个外部招聘的P级及P级以上的候选人上任，其中包括11名协理专家。

详细情况如下表所示：

级 别	DDG	ADG	D - 2	D - 1	P - 5	P - 4	P - 3	P-1/P-2 ¹	NPO ²	共 计
任命人数	1	3	5	2	1	1	6	23	5	47

- 1) 包括协理专家和青年专业人员计划
- 2) 国家专业官员

应当指出的是，最近任命的九个高级官员中有一个副总干事、三个助理总干事（教育部门、自然科学部门和行政管理部）和五个D-2级（世界遗产中心、战略规划编制局、人力资源管理局、国际准则及法律事务办公室和内部监督办公室）职位。此外，有关社会科学及人文科学部门助理总干事和传播与信息部门助理总干事这两个职位的任命决定已做出，他们分别将于2001年5月7日和7月1日上任。

培训与职业前景

15. 人力资源管理局加强了培训和职业前景方面的工作，这是教科文组织当前正在开展的改革工作的一个组成部分。为此，该科目前正在招聘一个P-5级（科长），两个P-3级（计划官员和职业发展官员）人员。

16. 已制订了两年的培训和职业发展行动计划，计划开展的其中一些活动如下：

(1) **高级管理人员班子**（即，总干事、副总干事及其助理总干事和一些D-2级官员）将于5月11日至12日参加**高级管理研讨会**。这次研讨会的总的宗旨是树立新的工作作风，增强高级管理人员班子的效率工作更加协调一致。这个班子在研讨会上将：

- 讨论教科文组织新的战略观点、改革进程和如何使此进程深入到教科文组织的各个部门、各个方面和各个领域
- 对加强高级管理人员班子团结的必要性加以讨论并为增进整个教科文组织合作的沟通提出具体建议
- 就增强管理能力、实现整个教科文组织改革的行动计划达成共识。

(2) **主任级干部（总部和总部外）的领导和改革管理能力培训计划**

通过这次培训，将使P-5级至D-2级的管理人员能够：

- 更好地了解他们作为多文化组织的管理人员/领导人员的作用
- 加强战略眼光和创造性的思维，培养和传播高瞻远瞩和脚踏实地的风尚
- 以采取注重成果的方法为己任
- 提高个人的信誉、廉洁奉公的意识和能力。

计划在2001年秋季举办第一期讲习班。

(3) **监督管理技能**：2001年6月和9月将为P-3级工作人员和高级别的一般高级事务人员举办两期为期3天的**监督管理技能**讲习班。计划2002--2003年还要再举办一些讲习班。举办这些讲习班的目的是鼓励他们在人员管理方面的创造性，提高这方面的工作效率和效益。这些讲习班将有助于提高他们对教科文组织的规划、管理和评估工作的认识。

17. 为了提高管理人员在审议、规划、实施、督促检查和评估教科文组织计划和项目方面的能力，已为大约75名P-1级至P-5级的计划专家和协理专家举办了两期关于**计划/项目周期的管理和合理范围**的培训班。这些培训班通过促进建立横向联系和增进信息交流，加强了教科文组织各部门之间的沟通和合作，而这正是改革工作要达到的目的之一。

18. 为了提高工作人员的自我意识和培养通过协商来处理和解决问题的能力，**培养团队精神的培训**成了培训计划中的一项固有的内容。今年计划举办三期培养团队精神的讲习班，一期在中东，一期在南美，还有一期在亚洲。

这些讲习班是人力资源管理局为在教科文组织树立一种协调一致的管理工作作风而开展的工作的一部分。

19. 已计划为行政干事（AO'S）举办**行政干事培训讲习班**。2001年12月计划在南美新的多国办事处为行政干事举办为期五天的讲习班。这是为行政干事掌握新的管理和督促检查手段（SAP）做准备，培训他们管理下放的活动和形成一个能够解决问题的行政干事网。这样做有助于更加深入地了解教科文组织在非集中化环境中在人事、预算与财务等方面的程序和作法所遵循的原则。

20. **信息技术和语言培训**仍然是培训和职业前景科的工作计划的一个方面。已对电子学习问题进行了研究，以确定加强我们的信息技术和语言学习的最适当的模式。地区办事处将在电子学习方法确定之后同总部一样接受有关的培训，届时接受此类培训的工作人员将多达300人。

青年专业人员

21. 2000年11月6日，任命了十一名**青年专业人员**（其中六名来自未占名额的会员国，五名来自名额不足的会员国）。目前这次招聘工作是从2000年10月31日开始的，一直持续到2001年3月31日。截至2001年4月2日，收到了288份求职申请。6月底，由指定的人员参加的工作小组（代表各个部门和局）将完成第二阶段的筛选工作。9月份将对列于小名单的候选人进行面试，顺利通过面试的青年专业人员将于2002年1月初获得到教科文组织工作的任命。

协理专家

22. 协理专家计划是由参与国资助的，其对象是三十二岁以下、工作经验不多的青年大学毕业生。目前有15个参与国，它们是：奥地利、比利时、芬兰、法国、希腊、德国、意大利、日本、荷兰、挪威、瑞典、瑞士、西班牙和大韩民国。一般说来，协理专家通常都是这些国家本国的公民，但是，例如荷兰，它同意资助发展中国家国民的协理

专家职位。截至2001年1月1日，教科文组织共有54名协理专家，其中23名在总部外，31名在总部。

一般事务人员：修订一般事务人员的级别划分标准

23. 随着2090号行政通函的公布，总部1100个一般事务人员的职位从六个职级改为七个职级的工作已于1999年11月11日宣告暂定。行政通函最后一段指出了“实行新标准（1998年确定的标准）在职位分级方面所造成的问题”，并要求根据经过修订以“充分考虑到本组织实际需要”的评估方法重新开展职位定级的工作。在尚未修订之前，暂时实行（有问题的）这种方法。

24. 2000年期间，制订标准的工作取得了稳步的进展。与教科文组织各工作人员协会的代表们进行了一些深入的磋商，对实行临时标准遇到的困难进行了讨论，确定了改进的目标及先后顺序，并以有代表性的10%的一般事务级职位为例试验了几种设想不同的新标准。在这些活动的基础上并根据国际公务员制度委员会已批准的其它一些标准，2001年2月已向工作人员协会的代表提交了最后选中的关于一般事务人员的级别标准。普遍一致的看法是，现在已经有了一套无疑能够对教科文组织各类一般事务人员的工作进行评估的合理的定级方法。

25. 2000年秋，以110个职位为例试验了新选中的方法，试验中，越来越明显地感到，许多职位的说明含糊不清，很难确定其应有的级别。对大体相同的工作来讲，本来应作大体相同的职位说明，但是，有些职位说明似乎写的不够，而有的则写得过高。因此，决定由管理部门和工作人员参与为各种相同的职位拟订一些通用（或标准）的工作说明。

26. 拟订通用的职位说明需要数月的时间，然后才能对它们进行评估并转换为七个职级；但是，准确全面的职位说明是公正合理地从六个职级转为七个职级的关键，现预定在2001年秋来完成职能转换工作。

11. 内部监督办公室的建立

27. 2001年2月，内部监督办公室（IOS）主任John Parsons一上任，该办公室也就正式建立了。他是在与执行局磋商之后任命的，他直接向总干事汇报工作并向其负责。他

是从英国国家审计局借调来的。这种身份使其具有不受干扰的独立性，因为他随时都可以根据自己的愿望回到国家审计局。

28. 内部监督办公室主任的首要任务是为该办事处配备充足的力量。总干事已批准两个新的高级审计员职位，而且现在正抓紧在做填补这些职位的招聘工作，填补该办公室评估人员的空缺职位的招聘工作也在抓紧进行。另外还设立了几个其它职位，2001年还为内部监督办公室追加了大量资金，以使它能够在招聘工作正在进行的同时使用临时人员。

29. 另一个工作重点是委托就整个教科文组织的风险进行评估，为制订年度和长期监督计划打下基础。高级和中级管理人员共同参与了这项工作，而且，此项工作成为5月份举行的高级管理人员研讨会的重头戏。这也有助于高级管理人员了解在执行《中期战略》中可能遇到的风险和将风险减少到最低限度所需要采取的行动。

30. 对整个教科文组织的风险评估所提出的优先事项包括以下几项需作的工作：

- 支持管理工作，为此，采取下放权利加强责任制的行动；
- 扩大对总部外活动的审计和评估范围，支持下放政策；
- 扩大对预算外活动的审计和评估范围；
- 制订评估和审计相结合的方法。

31. 高级管理部门还认为有必要请内部监督办公室对财务与预算系统（FABS）的发展进行一次风险评估并帮助确定需要采取的减少风险的行动。

32. 内部监督办公室最近已经对教科文组织在巴西的活动进行了审计并为修改教科文组织在伊拉克以石油换粮食计划内的采购职能提供了支持。

33. 在内部监督办公室与外聘审计员之间已建立起了密切的工作关系。例如，外聘审计员的一位高级代表协助内部监督办公室完成了对教科文组织驻巴西办事处进行的审计工作。内部监督办公室的所有报告都要转交外聘审计员。

34. 内部监督办公室将就一些重要的监督结论和建议（包括对计划的评估）以及建议的和已开展的补救活动编写一份年度报告。总干事将原封不动地将此报告提供给执行局委员和常驻代表。

第 一 六 一 届 会 议

161 EX /5 Corr.

Part I

巴 黎 ， 2001年5月29日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 一 部 分

人事政策和监督工作

更 正 件

第27段：删去最后两句话。

第 一 六 一 届 会 议

161 EX /5 Part II

巴 黎 ， 2001年5月18日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 II 部 分

非 集 中 化

概 要

根据向执行局第一六〇届会议介绍的关于改革的主要精神，以及根据决定 160 EX/3.1.2(III)第16和17段，本文件提交的是总干事关于非集中化改革战略实施情况的进展报告，其中包括各总部外办事处所在地，办事处合并及关闭的时间以及当现有办事处需要关闭时所提出的弥补办法的详细情况。

文件还谈到了估计的费用，办事处关闭后节省出来的资金，提高效率后节省的资金和增加的价值，实行非集中化改革的行动方案和时间表以及预期的结果等情况。

前 言

1. 本文件及其附件介绍的是非集中化改革的进展情况。第II部分要谈改革的财政问题。

1. 实施情况

2. 根据执行局第一五九和第一六〇两届会议的决定，总干事与会员国及其全国委员会进行了广泛的咨询与磋商，讨论非集中化行动计划的实施，会员国小组的划分，以及各小组的多国办事处设在哪个会员国等问题。

3. 在这一方面取得了一定的进展但相当艰难。总的说来，会员国对总干事的非集中化的政策给予了支持。总干事首先在会员国小组的划分问题上征求各地区会员国的意见，争取求得共识。不过每个会员国和每个地区组对这一问题都有自己的想法，连邻国之间都不一致。有些时候还出现针峰相对的意见，这表明，到了最后要确定多国办事处的构成或地区办事处时，各种意见都很主观。最后，当地区组无法就本分地区的多国办事处选址问题达成一致意见时，只好由总干事作决断。

教科文组织的新的总部外办事处网

4. 教科文组织新的总部外网由27个**多国办事处**和13个**地区办事处**组成（**附件1**--地区地图表明了国家组的构成和总部外办事处所在地，**附件2**--教科文组织的新的总部外网：多国办事处、地区办事处和国家办事处的所在地）。地区办事处基本上由现在的地区办事处的教育和科学方面的力量和地区在社会科学及人文科学，文化和传播与信息方面的顾问力量构成。

5. 在现阶段将保留24个国家办事处。为了兑现教科文组织在世界教育论坛（达喀尔，2000年，4月26--28日）所作的关于在2015年以前实现《行动纲领》的各项目标的承诺，设在“九个人口众多国家”（E-9）的九个办事处都至少要保留八年，并于2009年进行一次审查。另一类国家办事处是处于冲突后或转型期的国家或地区的办事处。这些国家办事处也是保留一段时间，因为还有一些具体的必须在一定时间内完成的事务。将运用大会决议30 C/83提出的标准，每四年对这些办事处进行一次严格的评估计划实施方面的具体需要一旦得到解决，这些办事处就将关闭，有关国家将回到它所属的国家组。

6. 已经向会员国，包括预计将关闭办事处的有关会员国通报了关于教科文组织新的总部外网的决定。

组织战略

7. 根据决议30 C/83，新的总部外网分两级。**多国办事处**（第一级）由一个多学科的班子组成，包括一名主任，一名国际行政管理干事，最好每个计划部门都有一名专家，以及若干当地后勤工作人员。多国办事处负责在其所涉及的国家中开展教科文组织的全部活动。这样，它们在与各会员国，其全国委员会、联合国系统和其它合作伙伴（包括非政府组织）进行的磋商中将发挥前瞻性作用，以便制定出分地区、地区和全球性的计划和使本组织朝着更加从需求出发的方向努力。

8. **地区办事处**（第二级）只负责教科文组织的一个主管领域。其任务是在地区范围内，在教科文组织的一个主管领域中向多国办事处和国家办事处提供技术支持和咨询服务，并与这些办事处合作来安排地区计划的实施。除了教科文组织圣地亚哥办事处和教科文组织威尼斯办事处以外，所有的地区办事处都设在多国办事处内。

9. 鉴于总部外的工作十分复杂且具有跨部门的性质，总部外协调局（BFC）将充当总部外在总部的组织基础和中央机构。总部外协调局的责任是确保总部外网络的全面协调，和确保教科文组织的跨部门的方法行之有效。总部外协调局将成为所有总部外办事处和联络处在总部的联络中心。所以，它将参与关于本组织总部外管理事务与资源安排方面的政策与战略的制定工作，也将促进总部外办事处，各研究所和总部之间的协调和资源共享的活动。

10. 多国办事处有关计划问题向总部报告的渠道依然在计划部门。总部外协调局将负责行政财务的协调和促进计划的协调与资源共享。在履行这些职能时，总部外协调局将与各有关的部门和中央机构合作，以避免重复。预计这种新的管理方式将使总部外办事处的职权范围更加明确，并将克服当前的重叠和混乱的现象。

时间表和关闭办事处

11. 非集中化改革现已进入实施阶段，它将贯穿今年全年和整个下一个双年期，直至2003年年底。这段时间足以开始作一些改革，但必须与（31 C/5）2002--2003双年期同时结束。作为这一战略的一部分，将于2001年年底之前关闭18个办事处。（附件3--教科文组织非集中化改革进程量化总表，和附件4--预计在2001年12月之前关闭的办事处）。此外，将在2004年年底之前关闭9个办事处。总之，在2005年对非集中化战略和整个总部外办事处网，包括多国办事处进行首次审查之前，大约将关闭27个办事处。将向执行局提交一份全面的审查报告。

12. 在此期间，将加强业务活动由总部向总部外的下放，目的是使本组织进一步深入会员国，和更好地把全球性的战略和解决问题的方法与支持分地区的、地区的和国家的发展的行动结合起来。

13. 目前总部外办事处归业务主管部门管理的模式将从2002年1月，也就是新的双年期（31 C/5）开始时全面转为由总部外协调局进行管理的模式，过渡期不超过6个月。总部外协调局，各部门和中央机构现已开始就过渡的安排进行广泛磋商。为了在战略政策和支助服务方面提供能有效满足会员国需要的有益意见，将继续以总部外和总部的工作人员充实总部外协调局的班子。2001年12月之前应充实的人将会配齐。

14. 作为总干事的战略的一部分，已经与联合国系统各机构进行了磋商，以便对如何使总部外结构更趋合理的方法进行比较和学习它们以往在改革政策，包括关闭办事处方面的经验。这种磋商还可以确保教科文组织今后在这一方面的行动对其兄弟机构的行动有所帮助。据某些机构反映，教科文组织这次对其总部外网络的调整是联合国系统中最全面的一次。关于这次调整的费用问题，其它机构的经验表明，关闭办事处所需的经费常常被低估，因此做预算时往往定得过低。

15. 还征求了联合国联合检查组的建议（文件160 EX/41，对联合国教育、科学及文化组织管理和行政工作的审查）和教科文组织外聘审计员的意见（文件160 EX/25，教科文组织截至1999年12月31日的财务期的财务报告和业经审计的财务报表以及外聘审计员的报告）。

16. 为了关闭办事处的工作顺利进行，秘书处专门制定了一套办法，包括一份关闭办事处的注意事项和关闭办事处时的档案处理问题。这些工作已经在由总部外协调局领导、由计划部门、中央机构和相关的办事处的主任/负责人组成的多部门工作组的指导下开始进行。为此，提出了一些方法，以利一些主要工作的进行，如计划与活动的交接与顺利进行，人员的调动，文件的登记与归档，无法移交之资产的变卖，当地工作人员的辞退，办事处租赁协议的终止和帐户的关闭等。

17. 在这一过程中，这个多部门工作组要与每个办事处的负责人或代表开会，商量关闭的最佳日期，制定具体的关闭计划和日程，以及处理每个办事处特有的大小问题。在办事处的负责人已经退休或已调离的办事处，将派一个规模很小的多部门工作组到办事处所在国关闭有关的办事处。

18. 办事处关闭后，专业人员中的国际职员经协商将作重新安置，去加强多国办事处或其它办事处或者到总部工作。将鼓励本国的专业人员（NPO）申请教科文组织其它办事处的国际职员职位。将帮助可能要离职的原当地工作人员在联合国其它机构或双边外交使团寻找工作。如果找不到令人满意的解决办法，将增发50%的离职补偿金。按照特殊服务协定（CSA）合同受雇的人在辞退时按合同一般不享受补偿金，但可以作为例外获得补偿。

其他形式的安排和总部外网络的加强

19. 如本文件在前面曾指出的那样，在会员国实施教科文组织的计划的工作将下放给多国办事处，地区办事处和国家办事处。将通过多国办事处的多学科班子使计划的制定、磋商和实施更加集中。在将要关闭办事处的地方，已注意确保计划在相关会员国继续实施下去。非集中化行动规划规定，有关的多国办事处有责任与将关闭的教科文组织办事处所在的会员国建立更加密切的关系。为了确保教科文组织在总部外的行动不受影响，将对不同的情况采取不同的方式，向相关国家的政府提出成本效益最好的方案。

20. 为此，在制定多国办事处战略时，已注意到加强教科文组织秘书处与其在地区在各国的和在民间的合作伙伴之间的关系，重点是更好地在会员国实施计划。为了使总部外办事处的力量相对集中，有效地完成教科文组织的任务，在编制31 C/5时将优先考虑

从人员编制和预算拨款两个方面来保证本组织在总部外的影响。还要求各部门审查其地区计划战略，以适应总干事的非集中化行动规划。在人员编制方面，作为其新的人员轮换政策的一部分，教科文组织将开展把有能力的人招聘到和从总部下放到多国办事处去工作。另外，教科文组织还打算用协理专家和联合国志愿人员（UNV）计划里的人员填补多国办事处工作班子的不足。

21. 为了做到这一些，现在正与多国办事处的所在国进行接触，争取它们的参与和加强它们对本组织的支持。这些最终都将写进修订的“东道国协定”。有些条款规定会员国提供办公用房、房屋的安全保卫和维修，设备、电话、传真机、因特网和其它通讯费用，借调专业人员担任本国专业人员职位，以及秘书、行政和其他后勤人员。

22. 作为加强新的总部外网络的一项措施，在有预算外资金的情况下，将设立“项目工作组”，负责处理世界各地尤其是在即将关闭的办事处的所在会员国（如，安哥拉和萨尔瓦多）的某些特殊的在一定时间内必须完成的工作。项目工作组受多国办事处领导并对其负责，使多国办事处能够在一定时间内继续集中力量处理某一特定地方的重要工作。任务一旦完成，工作组可以继续存在，被解散或者返回多国办事处。

23. 有些地方要用其它一些办法来加强总部外网。例如，派一名工作人员作为临时“联络员”到会员国（例如，派往布宜诺斯艾利斯和比勒陀利亚）。其它办法包括临时从有关的多国办事处抽一名工作人员派驻联合国的办事处，或者雇用一名本国专业人员。将注意用公开的方式招聘称职的本国干部来担任这些职位。关于后一种办法，在过渡期一开始的时候，可能需要向将关闭办事处的会员国提供一些帮助。如果有预算外资金的话，要用这种资金支付本国专业干部的费用，或者先用正常预算资金支付，然后转用有关国家政府支付。

24. 根据新的非集中化政策，全国委员会是本组织的非集中化体制中一个重要的和能够发挥独特作用的组成部分。在全国委员会有能力的情况下，可以把会员国中属于教科文组织计划优先范围的活动领域以及扩大全国委员会对计划实施的参与的方式一起确定下来。全国委员会和总部外办事处必须携手合作、共同编制和执行计划，同时又明确各自的职责以确保各司其事。全国委员会应当通过教科文组织的有关的总部外办事处，继续参与开展教科文组织的各项活动。

25. 教科文组织与全国委员会之间现有的互补性应当保持，尤其是在改革进程逐步深入的时候更应如此，考虑到这一点，总干事将向执行局第一六一届会议提交一套“指导C/5计划实施的指导原则”并确保对这些活动的监督机制。（议程项目8.4，总干事关于制定旨在扩大全国委员会参与实施教科文组织的计划活动和加强全国委员会开展计划活动的责任制的“特殊程序”的建议）。

26. 在将要关闭总部外办事处的会员国中如果有教科文组织的研究所或教科文组织的中心的话，那么这个研究所或中心可以考虑履行原先由那里的总部外办事处履行的部分职责，或者也可以担负起地区办事处的职责。例如，设在蒙特利尔的教科文组织统计研究所（IUS）。

27. 教科文组织的研究所、政府间理事会和委员会，和教科文组织的中心，也是本组织非集中化系统中的重要组成部分。它们的作用和与新的总部外网的关系需要重新评估。这些机构情况复杂，结构和运作模式也各不相同。总干事已经建立了一个关于教科文组织的研究所和中心的特别工作组（由副总干事任组长）以便集中审查它们的现状和工作情况，确保它们与本组织的其它机构互为补充，防止资金分散，和工作重复（参见文件161 EX/41）。

II. 费用问题

关闭办事处的估计费用

28. 根据从将在2001年1月至2004年12月之间关闭的办事处收集到的信息和数据，并考虑到总干事目前正在进行的对工作人员编制的审查，关闭27个办事处的估计费用为4,500,000美元。（关闭办事处的估计费用的详细情况见附件5）。这一估计费用的详细情况如下：2001年底关闭18个办事处将花费3,800,000美元，将从2000--2001年节省下来的人事费中支付；2002--2003年关闭5个办事处将花费400,000美元，将从关闭办事处后省下的间接费用和总的人事费节余中支付；2004年年底关闭4个办事处将花费300,000美元。这些数字包括下列费用：总部外办事处和总部之间的工作人员调动；持有正常合同和特殊服务协定合同的当地工作人员的解聘；将离职的工作人员积存的年假的折合金；将汽车和设备从关闭的办事处运往多国办事处的各种运费；总干事的特使和代表前往会员国进行磋商的费用；其它杂项开支。

29. 关闭办事处后预计可节省的间接费用的详细情况可见附件6。该附件显示的是已在计划与预算文件31 C/5（草案）中反映的关闭办事处后在间接费用方面可节省的预算。这些节余还包括从变卖某些财产中预期可得的收入（278,000美元）。这些财产主要包括汽车和在当地市场上可能出售的数据处理设备。其它财产将在登记之后赠给全国委员会、非政府组织、联合国其它机构或大学。

新的总部外网络的资金

30. 为了在名义零增长的情况下实施总干事的非集中化行动规划，他的关于总部外网络初期结构的决定是力求在现有体制和本组织现有人力资源的基础上成立多国办事处。

31. 新的总部外网络的成本效益将更好，不只是因为新增加的工作人员的费用可以由从总部到总部外的5%的内部人事费调整来解决。所有其它节余也都将用于进一步加强总部外网络和提高其更有效地实施教科文组织计划的能力。由于在实施31 C/5时将采取一系列节省费用的措施，将投资7,000,000美元加强新的总部外网络系统。

32. 行动规划提出了三类行动/费用，以确保这一新的总部外两级系统能全面运转起来：过渡费用、新的技术力量和为了教科文组织在关闭了办事处的会员国继续开展工作而作的一些安排。

过渡费用：包括工作人员的离职和调动，以及联网、培训和指导。关于离职和调动费用，由于2002--2003年只关闭五个总部外办事处，所以这类费用在这一期间相对较少。这些费用一部分由2002--2003年间关闭办事处后节省下来的间接费用支付，一部分总的人事费节余支付。已为联网、培训和指导拨出了2,500,000美元。这笔费用来自2001年关闭18个办事处省下的间接费（1,800,000美元）的重新调拨和为工作人员的培训和发展拨出3,000,000美元中的700,000美元。

新的技术力量：由于缺乏更多的资金已尽了很大的努力来弥补目前总部外网络普遍存在的计划实施的技术力量和行政人员方面的不足。因此新设立了35个总部外职位，目的是更充分地满足新网络的需要。例如，27个多国办事处中的20个办事处已经有了一名国际行政官员。此外，在实施计划所需的技术力量方面，也得到了足够

的保证，尤其是在教育（几乎100%）和科学两个领域。总部外在文化和传播方面的力量也相对有所增加。但是，还需要进一步加强社会科学及人文科学方面的力量。

替代办法。正如本文件前面所述，由于目前正与有关会员国讨论各种替代办法，所以很难准确地估计出这些安排所需的费用。然而，由于要求新的多学科多国办事处扩大影响和提高效益，又由于要求实行通过多国办事处和全国委员会之间密切磋商来制定详细的工作规划的新程序，因此有理由估计还需要1,400,000美元作为在办事处已关闭的国家实施计划的费用，是以前拨给那些现已关闭的办事处的经费（2,800,000美元）的一半。

	\$
培训、指导和联网	2,500,000
新的技术力量	3,100,000
在办事处已关闭的国家增加下放活动所需的资金	1,400,000
加强31 C/5中的新的总部外系统共需的资金	7,000,000

新的总部外网络的优点

33. 已经十分清楚的是这一新系统可更有效地为教科文组织的会员国服务。关闭27个办事处将节约管理费用和其它方面的费用，转而用于加强新的总部外网络开展的行动和发挥的作用以及间接费用或总部外办事处和总部之间的联网。例如，以前的27个办事处仅有一名国际公务员，这一数字到2002年1月1日将是11人，包括2002--2003年期间将关闭的办事处中的5人。

34. 总之，新网络将带来以下好处：提高了组织效率，可以花同样的钱办更多更好的事，还可以节约管理费用；深入到更多的人中去；为所有会员国提供多学科服务；通过招聘真正有能力的人担任办事处主任，确保总部外办事处的工作质量；开展培训；建立总部外办事处指导机制；只要有可能就安排一个国际行政官员；实行工作人员轮换的制度；加强总部外的联系和对教科文组织的全面了解；建立更系统的汇报制度和更明确的总部与总部外的隶属关系；实现从以总部为中心到以总部外的工作小组为中心来实施

项目的重大转变；建立更讲究实际需要和更加非集中化的自治的总部外办事处；更重视联网、团队建设，减少按特殊服务协议招聘的临时工作人员，等等。此外，还能更有效地利用全国委员会对教科文组织活动的支持。

非集中化改革要取得的结果

35. 取得的结果和重要成绩如下：

1. 2001年2月：总干事宣布会员国小组分组情况和多国办事处所在地。
2. 2001年4月：总干事宣布所有总部外办事处所在地和关闭或审查时间表。
3. 2001年7月：多国办事处网开始运作（6个月的过渡期）。
4. 2001年7月--2001年12月：关闭18个教科文组织办事处。
5. 2002年1月：由总部外协调局管理总部外办事处的新方式开始生效（6个月的过渡期）。停止原来由总部主管部门管理的老体制和开始实行新的总部外人事政策。
6. 2002年12月：完成对与办事处所在国签订的“东道国协议”的审查和修订工作。
7. 2004年12月：再关闭9个国家办事处。
8. 2005年1月：按照大会决议30 C/83中提出的标准对教科文组织总部外网进行首次全面审查。

结束语

36. 2002--2003年将在名义零增长的情况下至少投入7,000,000美元，来确保教科文组织在总部外的工作出现新气象和加强本组织在总部外实施计划的能力。这一笔资金不包括为实施活动已经下放的资金，为进一步提高教科文组织在总部外的工作效率和扩大其影响也已做出了努力。这方面的一个例子是，31 C/5草案中重大计划I的62.3%的预算已下放。

37. 非集中化（即把计划编制、预算、职权、计划实施和本组织的作用从总部转到总部外）提供了把全球性问题和会员国本国的直接利益直接联系起来的手段。但是，非集中化本身不是目的。调整教科文组织的行动和提高其效率和效益需要在整个秘书处创

造一种新的工作气氛，而且要慢慢形成风气。还需要改变教科文组织的思维方式和观念，成为一个行动统一的组织（包括总部外和总部）共同去完成同一项使命，中心任务是多为会员国做有益的事，并起到良好的效果。为了使新的计划方针取得预期的结果，必须用改革的实施方法予以支持：优化的人力资源、现代化的行政管理程序和结构，以及必要的技术基础设施。

38. 请执行局审议如下决定草案：

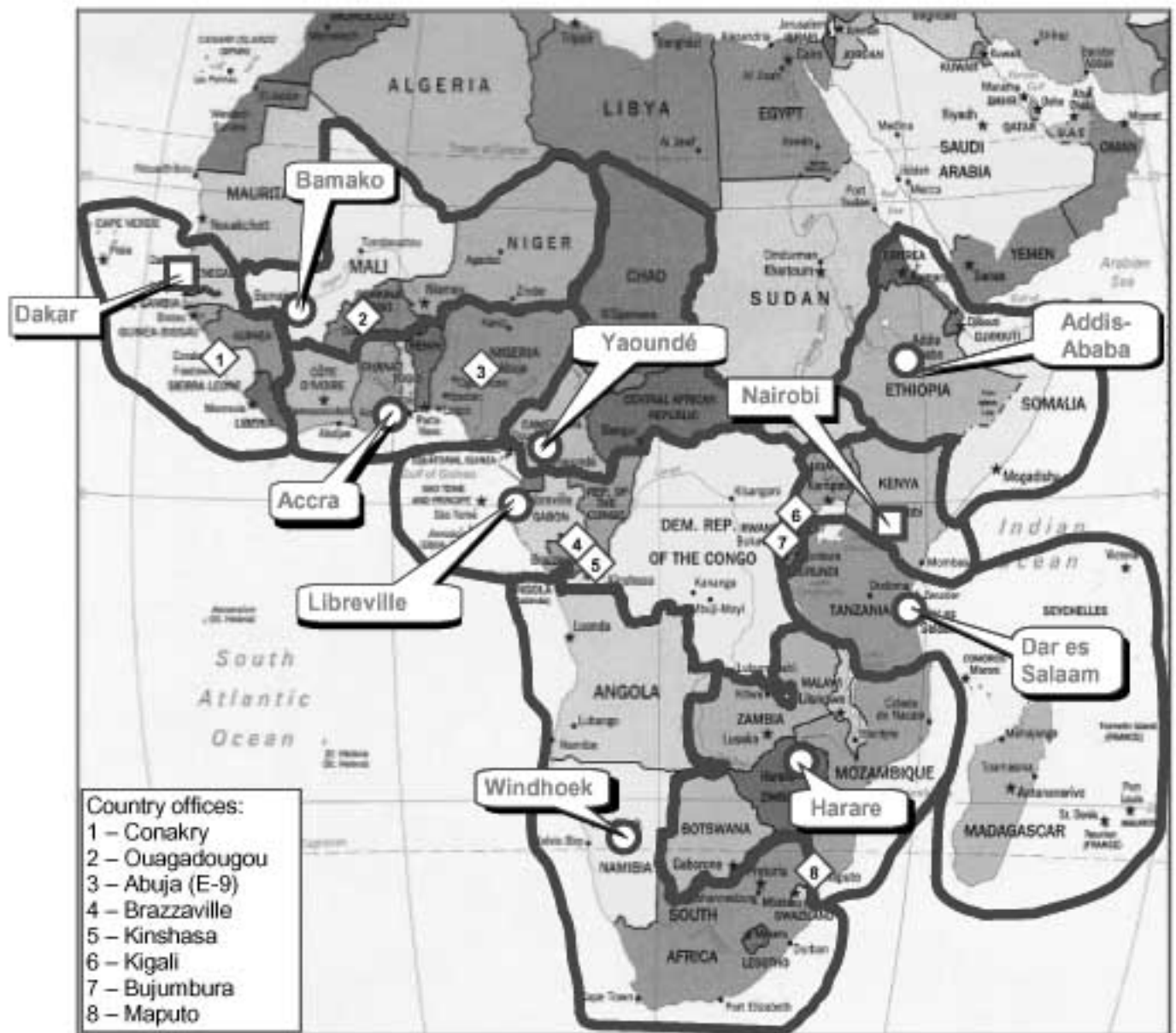
执行局，

1. 审议了文件161 EX/5（第II部分），
2. 注意到由于面临许多棘手的问题，包括预算拮据，总干事为实施新的非集中化改革战略作出了极大的努力；
3. 请总干事继续实施他的行动规划，并就此向执行局第一六三届会议报告。

ANNEX I

Geographical location of UNESCO Offices

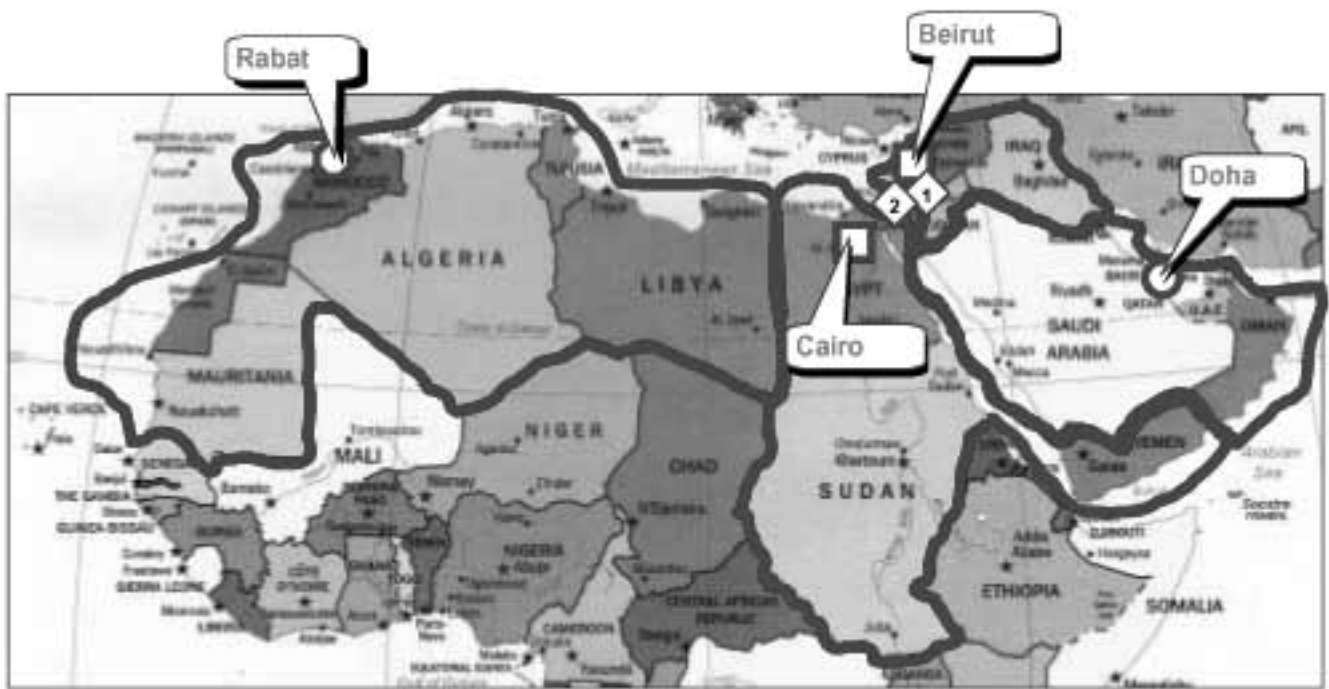
UNESCO Offices in Africa







- - Cluster
- - Cluster Office
- - Cluster Office and Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Geographical location of UNESCO Offices

UNESCO Offices in the Arab States

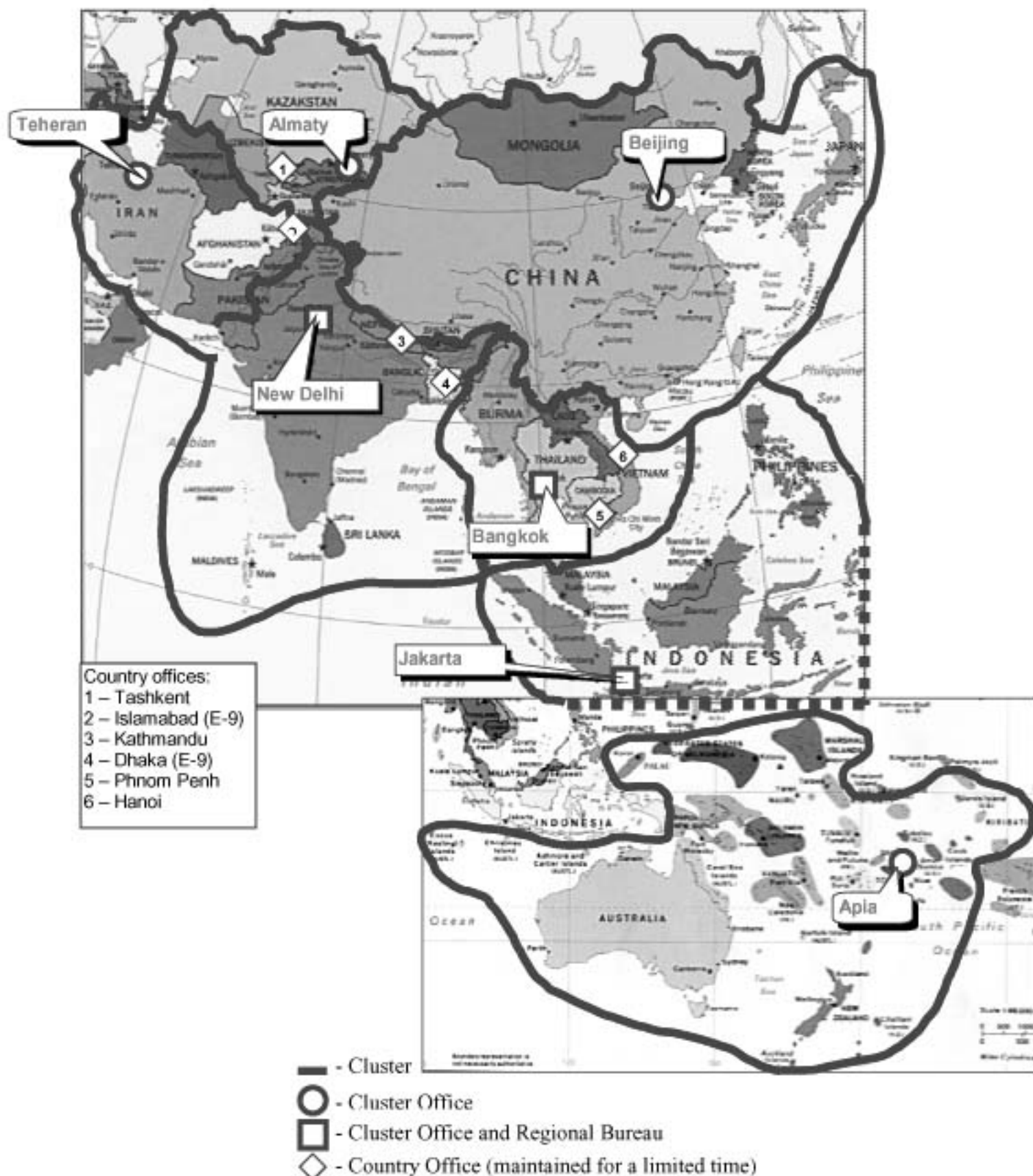


Country offices:
1 – Amman
2 – Ramallah

-  - Cluster
-  - Cluster Office
-  - Cluster Office and Regional Bureau
-  - Country Office (maintained for a limited time)

Geographical location of UNESCO Offices

UNESCO Offices in Asia and the Pacific



Geographical location of UNESCO Offices

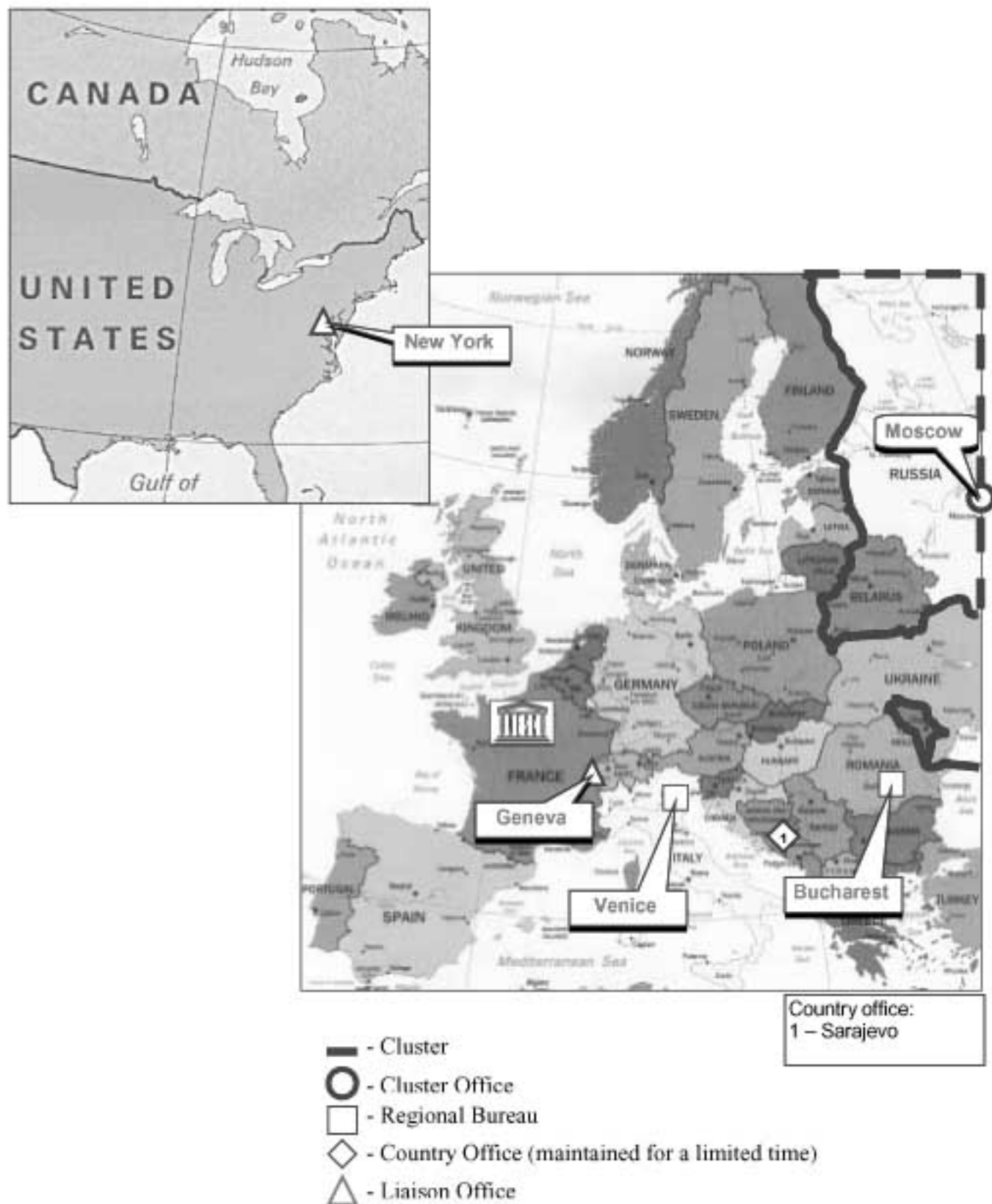
UNESCO Offices in Latin America and the Caribbean



- - Cluster
- - Cluster Office
- ◻ - Cluster Office and Regional Bureau
- ◻ - Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Geographical location of UNESCO Offices

UNESCO Offices in Europe and North America



ANNEX 2
UNESCO's New Field Network

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
AFRICA			
<i>Southern Africa</i>			
<i>Windhoek</i>	Angola Lesotho Namibia South Africa Swaziland	Office closing Cluster Office Office closing	2001 2001
	Botswana Malawi Mozambique Zambia Zimbabwe	Office maintained, then subject to review Office closing Cluster Office	Review 2005 2001
<i>Eastern Africa</i>			
<i>Nairobi</i>	Burundi Kenya Rwanda Uganda	Office maintained, then closing Cluster Office , Regional Bureau (SC) Office maintained, then closing	By end 2004 By end 2004
	Comoros Madagascar Mauritius Seychelles United Republic of Tanzania	Cluster Office	
<i>Addis Ababa</i>	Djibouti Eritrea Ethiopia Somalia	Cluster Office	
<i>Central and Western Africa</i>			
<i>Yaounde</i>	Cameroon Central African Republic Chad	Cluster Office Office closing	2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
Libreville	Congo Democratic Republic of Congo Equatorial Guinea Gabon Sao Tome and Principe	Office maintained, then closing Office maintained, then subject to review Cluster Office	By end 2004 Review 2005
Accra	Benin Côte d'Ivoire Ghana Togo Nigeria	Office closing Office closing Cluster Office Office maintained, then subject to review (E-9)	2001 2001 Review 2009
Dakar	Cape Verde Gambia Guinea Guinea-Bissau Liberia Senegal Sierra Leone	 Cluster Office, Regional Bureau (ED)	 By end 2002
Bamako	Burkina Faso Mali Niger	Office maintained, then closing Cluster Office	By end 2002
ARAB STATES			
Maghreb			
Rabat	Algeria Libya Mauritania Morocco Tunisia	 Cluster Office Office closing	 2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
Red Sea			
Cairo	Egypt Sudan Yemen	Cluster Office , Regional Bureau (SC), E-9	
Gulf			
Doha	Bahrain Kuwait Oman Qatar Saudi Arabia United Arab Emirates	Cluster Office	
Middle East			
Beirut	Iraq Jordan Lebanon Syria	Office maintained, then subject to review* Cluster Office , Regional Bureau (ED)	Review 2005
	Autonomous Palestinian Territories (Observer)	Office maintained, then subject to review	Review 2005
ASIA AND PACIFIC			
Central and South-West Asia			
Teheran	Afghanistan Islamic Republic of Iran Turkmenistan	Cluster Office	
	Pakistan	Office maintained, then subject to review (E-9)	Review 2009
Almaty	Kazakhstan Kyrgyzstan Tajikistan Uzbekistan	Cluster Office Office maintained, then subject to review	 Review 2005

* Will also initially cover Iraq

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
South Asia			
New Delhi	Bhutan India Maldives Nepal Sri Lanka Bangladesh	Cluster Office , Regional Bureau (CI), E-9 Office maintained, then closing Office maintained, then subject to review (E-9)	 By end 2004 Review 2009
East and South-East Asia			
Beijing	China Democratic People's Republic of Korea Japan Mongolia Republic of Korea	Cluster Office , E-9	
Bangkok	Cambodia Lao People's Democratic Republic Myanmar Thailand Viet Nam	Office maintained, then subject to review Cluster Office , Regional Bureau (ED) Office maintained, then subject to review	Review 2005 Review 2005
Jakarta	Indonesia Malaysia Philippines	Cluster Office , Regional Bureau (SC), E-9 Office closing	2001

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
Pacific Community			
Apia	Australia Cook Islands Fiji Kiribati Marshall Islands Federated States of Micronesia Nauru New Zealand Niue Palau Papua New Guinea Samoa Solomon Islands Tonga Tuvalu Vanuatu	Cluster Office	
LATIN AMERICA AND CARIBBEAN			
Central America			
San José	Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panama Mexico	Cluster Office Office closing Office maintained, then closing Office closing Office maintained, then subject to review (E-9)	2001 By end 2002 2001 Review 2009

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<i>Andean countries</i>			
<i>Quito</i>	Bolivia	Office maintained, then subject to review	Review 2005
	Colombia	Cluster Office , Regional Bureau (CI)	By end 2003
	Ecuador		
	Peru	Office maintained, then closing	2001
Venezuela	Office closing		
<i>MERCOSUR + Chile</i>			
<i>Montevideo</i>	Argentina	Office closing	2001
	Chile	Regional Bureau (ED)	2001
	Paraguay	Office closing	
	Uruguay	Cluster Office , Regional Bureau (SC)	Review 2009
	Brazil	Office maintained, then subject to review (E-9)	
<i>Caribbean</i>			
<i>Kingston</i>	Antigua and Barbuda	Office closing	2001
	Bahamas		
	Barbados		
	Belize	Cluster Office	
	Dominica		
	Grenada		
	Guyana		
	Jamaica		
	Saints Kitts and Nevis		
	Saint Lucia		
	Saint Vincent and the Grenadines		
	Suriname		
	Trinidad and Tobago		

<i>Cluster</i>	<i>Member States</i>	<i>Arrangement</i>	<i>Effective Date</i>
<i>Havana</i>	Cuba Dominican Republic Haiti	Cluster Office , Regional Bureau (CLT) Office maintained, then closing Office maintained, then subject to review	By end 2003 Review 2005
EUROPE AND NORTH AMERICA			
<i>Europe</i>			
<i>Moscow</i>	Armenia Azerbaijan Belarus Georgia Moldova Russian Federation	Cluster Office	
	Bosnia and Herzegovina Italy Romania	Office maintained, then subject to review Regional Bureau (SC) CEPES, Regional Bureau (higher education)	Review 2005
<i>North America</i>			
	Canada	Office closing	2001
LIAISON OFFICES TO THE UNITED NATIONS			
<i>Europe</i>			
	Vienna (Austria) Geneva (Switzerland)	Office closed Liaison Office maintained	2001
<i>North America</i>			
	New York (United States) Washington (United States)	Liaison Office maintained Office closed	2001

ANNEX 3

UNESCO'S DECENTRALIZATION REFORM PROCESS

Quantitative summary

Region	2000 - 2001 BIENNIUM			BREAKDOWN TOTAL OFFICES - 31/12/2001			SUBSEQUENT BIENNIA				
	Total No. offices (01/01/00)	Closing/Closed offices (by end 2001)	Total No. offices (31/12/2001)	Cluster Offices	Regional Bureaux*	National Offices	Offices to close in 2002-2004	Total No. offices 31/12/2004	Review and possible closure in 2005	Number offices 31/12/2005	Eight-year review of E9 offices (2009)
Africa	24	6	18	10	2	8	5	13	2	11 ~13	1
Arab States	7	1	6	4	2	2	0	6	2	4 ~6	0
Asia and the Pacific	14	1	13	7	3	6	1	12	3	9 ~12	2
Latin America and the Caribbean	20	7	13	5	4	7	3	10	2	8 ~ 10	2
Europe	5	1	4	1	2	1	0	4	1	3 ~ 4	0
Liaison Offices	4	2	2			2**	0	2	0	2	0
TOTAL	74	18	56	27	13	26***	9	47	10	37 ~ 47	5

* All Regional Bureaux, except those in Santiago and Venice, as well as CEPES, also serve as Cluster Offices

** These offices are Liaison Offices

*** This figure includes the 24 National Offices and the two Liaison Offices

ANNEX 4

Offices expected to close by December 2001

Africa

Angola
Benin
Central African Republic
Côte d'Ivoire
South Africa
Zambia

Arab States

Tunisia

Asia and the Pacific

Malaysia

Latin America and the Caribbean

Argentina
Barbados
El Salvador
Panama
Paraguay
Trinidad and Tobago
Venezuela

Europe and North America

Vienna
Washington
Quebec

ANNEX 5

Closing offices cost estimates

	2000-2001 \$	2002-2003 \$	2004 \$	Total \$
Transfer cost of international staff to be redeployed:				
Africa	494 000	114 000	114 000	722 000
Arab States	76 000			76 000
Asia and the Pacific	38 000		38 000	76 000
Latin America and the Caribbean	266 400	76 000		342 400
Europe and North America	76 000			76 000
	950 400	190 000	152 000	1 292 400
UNESCO Liaison Offices	30 500			30 500
Subtotal	<u>980 900</u>	<u>190 000</u>	<u>152 000</u>	<u>1 322 900</u>
Separation cost:				
1 - Local staff under established posts and NPO's				
Africa	52 500	19 500	44 000	116 000
Arab States	10 500			10 500
Asia and the Pacific	18 500		10 500	29 000
Latin America and the Caribbean	52 500	10 500		63 000
Europe and North America	10 500			10 500
	144 500	30 000	54 500	229 000
2 - Local staff hired under SSA contracts				
Africa	247 000	65 000	52 000	364 000
Arab States				
Asia and the Pacific			10 500	10 500
Latin America and the Caribbean	221 000	45 000		266 000
Europe and North America				
	468 000	110 000	62 500	640 500
3 - Cost estimates related to accumulated annual leave	102 000	25 000	9 000	136 000
Subtotal	<u>714 500</u>	<u>165 000</u>	<u>126 000</u>	<u>1 005 500</u>
Transportation and freight costs (vehicles, computers)	27 000	5 000	4 500	36 500
Missions cost (undertaken by the DG's representatives)	105 000	12 000	10 000	127 000
Headquarters missions to supervise offices closure	32 500	8 000	7 500	48 000
Other costs (events that may occur after closing offices)	55 000	35 000	25 000	115 000
Installation and strengthening cost for Cluster Offices	526 100			526 100
Transfer costs of operational responsibilities to cluster offices	1 329 000			1 329 000
Subtotal	<u>2 074 600</u>	<u>60 000</u>	<u>47 000</u>	<u>2 181 600</u>
Total cost estimates to close offices	<u>3 770 000</u>	<u>415 000</u>	<u>325 000</u>	<u>4 510 000</u>

ANNEX 6

Clustering: Expected financial and budget savings to be invested in delivery capacity

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
Africa	76 000	87 800	163 800	1 340 700	805 350	535 350
Arab States	5 000	2 500	7 500	69 400	69 400	
Asia and the Pacific		5 900	5 900	231 500	92 600	138 900
Latin America and the Caribbean	44 000	57 200	101 200	981 500	703 700	277 800
Europe and North America				176 200	176 200	
Total	125 000	153 400	278 400	2 799 300	1 847 250	952 050

Detailed by region and year of closure as follows:

AFRICA						
2001						
Angola (Luanda)	15 000	8 000	23 000	148 100	148 100	
Benin (Porto Novo)	14 000	3 000	17 000	92 600	92 600	
Central African Republic (Bangui)	20 000	10 000	30 000	111 100	111 100	
Côte d'Ivoire (Abidjan)	5 000	3 000	8 000	101 800	101 800	
South Africa (Pretoria)	12 000	7 000	19 000	148 100	148 100	
Zambia (Lusaka)	10 000	5 000	15 000	83 300	83 300	
	76 000	36 000	112 000	685 000	685 000	
2002						
Burkina Faso (Ougadougou)		7 800	7 800	101 800	50 900	50 900
Guinea (Conakry)		11 500	11 500	138 900	69 450	69 450
		19 300	19 300	240 700	120 350	120 350
2004						
Burundi (Bujumbura)		12 000	12 000	128 000		128 000
Congo (Brazzaville)		5 500	5 500	120 000		120 000
Rwanda (Kigali)		15 000	15 000	167 000		167 000
		32 500	32 500	415 000		415 000
Total, Africa	76 000	87 800	163 800	1 340 700	805 350	535 350

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
ARAB STATES						
2001						
Tunisia (Tunis)	5 000	2 500	7 500	69 400	69 400	
Total, Arab States	5 000	2 500	7 500	69 400	69 400	
ASIA AND THE PACIFIC						
2001						
Malaysia (Kuala Lumpur)		3 400	3 400	92 600	92 600	
		3 400	3 400	92 600	92 600	
2004						
Nepal (Kathmandu)		2 500	2 500	138 900		138 900
		2 500	2 500	138 900		138 900
Total, Asia and the Pacific		5 900	5 900	231 500	92 600	138 900
LATIN AMERICA AND CARIBBEAN						
2001						
Argentina (Bueno Aires)	9 000	9 000	18 000	138 900	138 900	
Barbados (Bridgetown)	10 000	10 500	20 500	92 600	92 600	
El Salvador (San Salvador)	6 000		6 000	138 900	138 900	
Panama (Panama City)	10 000	5 000	15 000	111 100	111 100	
Paraguay (Asuncion)		4 000	4 000	111 100	111 100	
Trinidad and Tobago (Port of Spain)	9 000	3 500	12 500	64 800	64 800	
Venezuela (Caracas)						
	44 000	49 700	93 700	657 400	657 400	
2002						
Guatemala (Guatemala City)		7 500	7 500	92 600	46 300	46 300
		7 500	7 500	92 600	46 300	46 300
2003						
Peru (Lima)				92 600		92 600
Dominican Republic (Santo Domingo)				138 900		138 900
				231 500		231 500
Total, Latin America and the Caribbean	44 000	57 200	101 200	981 500	703 700	277 800

	Financial savings from sales and other			Investment in delivery capacity		
	Vehicles (1)	Other (2)	Total (3)	Budget savings (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
EUROPE AND NORTH AMERICA						
2001						
Canada (Quebec City)				55 500	55 500	
LIAISON OFFICES						
2001						
Austria (Vienna)				60 300	60 300	
United States (Washington)				60 400	60 400	
Total, Europe and North America				176 200	176 200	
Total expected savings at the end of closing offices operation	125 000	153 400	278 400	2 799 300	1 847 250	952 050

Notes: (Estimates made on basis of indirect costs only)

1. Expected proceeds from sales of vehicles of closing offices at the end of 2001.
2. Include estimated proceeds from data processing and other equipment of US \$80,000 at the end of 2001. and cost savings on staff security of \$70,000 to be shown in documents 31 C/5 and 32 C/5.
3. Include a total of expected savings of \$205,000 from sales at the end of 2001.
4. 30 C/5 budget basis: "zero nominal growth" for documents 31 C/5 and 32 C/5.
5. Investment in networking and mentoring of the new field office system.
6. Expected budget savings on closing offices at the end 2004 to be added as an investment to cross-office networking.

ANNEXE 2

Nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
AFRIQUE			
<i>Afrique australe</i>			
Windhoek	Afrique du Sud Angola Lesotho Namibie Swaziland	Fermeture Fermeture Bureau chargé du groupe	2001 2001
Harare	Botswana Malawi Mozambique Zambie Zimbabwe	Maintien puis examen Fermeture Bureau chargé du groupe	Examen en 2005
<i>Afrique de l'Est</i>			
Nairobi	Burundi Kenya Ouganda Rwanda	Maintien puis fermeture Bureau chargé du groupe , Bureau régional (SC) Maintien puis fermeture	Avant la fin de 2004 Avant la fin de 2004
Dar-es-Salaam	Comores Madagascar Maurice Seychelles Tanzanie	Bureau chargé du groupe	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
Addis-Abeba	Djibouti Erythrée Ethiopie Somalie	Bureau chargé du groupe	
<i>Afrique centrale et Afrique de l'Ouest</i>			
Yaoundé	Cameroun République centrafricaine Tchad	Bureau chargé du groupe Fermeture	2001
Libreville	Congo Gabon Guinée équatoriale République démocratique du Congo Sao Tomé-et-Principe	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen	Avant la fin de 2004 Examen en 2005
Accra	Bénin Côte d'Ivoire Ghana Nigéria Togo	Fermeture Fermeture Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen (E-9)	2001 2001 Examen en 2009
Dakar	Cap-Vert Gambie Guinée Guinée-Bissau Libéria Sénégal Sierra Leone	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED)	Avant la fin de 2002
Bamako	Burkina Faso Mali Niger	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe	Avant la fin de 2002

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
ETATS ARABES			
<i>Maghreb</i>			
Rabat	Algérie Jamahiriya arabe libyenne Maroc Mauritanie Tunisie	Bureau chargé du groupe Fermeture	2001
<i>Mer Rouge</i>			
Le Caire	Egypte Soudan Yémen	Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9	
<i>Golfe</i>			
Doha	Bahreïn Koweït Oman Qatar Arabie saoudite Emirats arabes unis	Bureau chargé du groupe	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Moyen-Orient</i>			
Beyrouth	Irak Jordanie Liban Syrie	Maintien, puis examen* Bureau chargé du groupe , Bureau régional (ED)	Examen en 2005
	Territoires autonomes palestiniens (Observateur)	Maintien, puis examen	Examen en 2005

* Dans un premier temps, desservira également l'Irak

ASIE ET PACIFIQUE			
<i>Asie centrale et Asie du Sud-Ouest</i>			
Téhéran	Afghanistan Iran (Rép. islamique d') Pakistan Turkménistan	Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen (E-9)	Examen en 2009
Almaty	Kazakhstan Kirghizistan Ouzbékistan Tadjikistan	Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen	Examen en 2005
<i>Asie du Sud</i>			
New Delhi	Bangladesh Bhoutan Inde Maldives Népal Sri Lanka	Maintien, puis examen (E-9) Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CI), E-9 Maintien, puis examen	Examen en 2009 Avant la fin de 2004

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Asie de l'Est et du Sud-Est</i>			
Beijing	Chine Japon Mongolie République de Corée République populaire démocratique de Corée	Bureau chargé du groupe, E-9	
Bangkok	Cambodge Myanmar République démocratique populaire lao Thaïlande Viet Nam	Maintien, puis examen Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED) Maintien, puis examen	Examen en 2005 Examen en 2005
Djakarta	Indonésie Malaisie Philippines	Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9 Fermeture	2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Communauté du Pacifique</i>			
Apia	Australie Fidji Iles Cook Iles Marshall Iles Salomon Kiribati Micronésie (Etats fédérés de) Nauru Nioué Nouvelle-Zélande Palaos Papaousie-Nouvelle-Guinée Samoa Tonga Tuvalu Vanuatu	Bureau chargé du groupe	
AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES			
<i>Amérique centrale</i>			
San José	Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Mexico Nicaragua Panama	Bureau chargé du groupe Fermeture Maintien, puis fermeture Maintien, puis fermeture (E-9) Fermeture	 2001 Avant la fin de 2002 Examen en 2009 2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Pays andins</i>			
Quito	Bolivie Colombie Equateur Pérou Venezuela	Maintien, puis examen Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CI) Maintien, puis fermeture Fermeture	Examen en 2005 Avant la fin de 2003 2001
<i>MERCOSUR + Chili</i>			
Montevideo	Argentine Brésil Chili Paraguay Uruguay	Fermeture Maintien, puis examen (E-9) Bureau régional (ED) Fermeture Bureau chargé du groupe , Bureau régional (SC)	2001 Examen en 2009 2001
<i>Caraïbes</i>			
Kingston	Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Dominique Grenada Guyana Jamaïque Saint-Kitts-et-Nevis Saint-Vincent-et-les Grenadines Sainte-Lucie Suriname Trinité et Tobago	Fermeture Bureau chargé du groupe Fermeture	2001 2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
La Havane	Cuba Haïti République dominicaine	Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CLT) Maintien, puis examen Maintien, puis fermeture	Examen en 2005 Avant la fin de 2003
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD			
<i>Europe</i>			
Moscou	Arménie Azerbaïdjan Biélorus Fédération de Russie Géorgie République de Moldova	Bureau chargé du groupe	
	Bosnie-Herzégovine Italie Roumanie	Maintien, puis examen Bureau régional (SC) CEPES, Bureau régional (enseignement supérieur)	Examen en 2005
<i>Amérique du Nord</i>			
	Canada	Fermeture	2001
BUREAUX DE LIAISON AVEC LES NATIONS UNIES			
<i>Europe</i>			
	Vienne (Autriche) Genève (Suisse)	Fermeture Maintien du bureau de liaison	2001
<i>Amérique du Nord</i>			
	New York (Etats-Unis) Washington (Etats-Unis)	Maintien du bureau de liaison Fermeture	2001

ANNEXE 3

PROCESSUS DE REFORME DE L'UNESCO : DECENTRALISATION

Récapitulation en chiffres

Région	EXERCICE 2000-2001			REPARTITION DE L'ENSEMBLE DES BUREAUX AU 31/12/01			EXERCICES A VENIR				
	Nombre total de bureaux (01/01/00)	Bureaux déjà fermés ou à fermer avant la fin de 2001	Nombre total de bureaux (31/12/01)	Bureaux chargés d'un groupe de pays	Bureaux régionaux*	Bureaux nationaux	Bureaux à fermer en 2002-2004	Nombre total des bureaux 31/12/04	Examen et fermeture en 2005	Nombre des bureaux 31/12/05	Examen des bureaux des pays E-9 (2009)
Afrique	24	6	18	10	2	8	5	13	2	11 ~13	1
Etats arabes	7	1	6	4	2	2	0	6	2	4 ~6	0
Asie et Pacifique	14	1	13	7	3	6	1	12	3	9 ~12	2
Amérique latine et Caraïbes	20	7	13	5	4	7	3	10	2	8 ~ 10	2
Europe	5	1	4	1	2	1	0	4	1	3 ~ 4	0
Bureaux de liaison	4	2	2			2**	0	2	0	2	0
TOTAL	74	18	56	27	13	26***	9	47	10	37 ~ 47	5

* Tous les bureaux régionaux sauf ceux de Santiago et Venise, ainsi que le CEPES, font aussi fonction de bureaux chargés d'un groupe de pays.

** Ces bureaux sont des bureaux de liaison.

*** Ce chiffre comprend les 24 bureaux nationaux et les deux bureaux de liaison.

ANNEXE 4

Liste des bureaux dont la fermeture est prévue avant la fin de 2001

Afrique

Afrique du Sud
Angola
Bénin
Côte d'Ivoire
République centrafricaine
Zambie

Etats arabes

Tunisie

Asie et Pacifique

Malaisie

Amérique latine et Caraïbes

Argentine
Barbade
El Salvador
Panama
Paraguay
Trinité et Tobago
Venezuela

Europe et Amérique du Nord

Vienne
Washington
Québec

ANNEXE 5

**Prévisions concernant les coûts de la fermeture des bureaux
(en dollars des Etats-Unis d'Amérique)**

	2000-2001	2002-2003	2004	Total
Coût des mutations du personnel international à redéployer :				
Afrique	494.000	114.000	114.000	722.000
Etats arabes	76.000			76.000
Asie et Pacifique	38.000		38.000	76.000
Amérique latine et Caraïbes	266.400	76.000		342.400
Europe et Amérique du Nord	76.000			76.000
	950.400	190.000	152.000	1.292.400
Bureaux de liaison de l'UNESCO	30.500			30.500
Sous-total	980.900	190.000	152.000	1.322.900
Coût des cessations de service :				
1. Personnel local occupant des postes établis et NPO				
Afrique	52.500	19.500	44.000	116.000
Etats arabes	10.500			10.500
Asie et Pacifique	18.500		10.500	29.000
Amérique latine et Caraïbes	52.500	10.500		63.000
Europe et Amérique du Nord	10.500			10.500
	144.500	30.000	54.500	229.000
2. Personnel local recruté au titre de contrats SSA				
Afrique	247.000	65.000	52.000	364.000
Etats arabes				
Asie et Pacifique			10.500	10.500
Amérique latine et Caraïbes	221.000	45.000		266.000
Europe et Amérique du Nord				
	468.000	110.000	62.500	640.500
3. Coût de la compensation des congés annuels accumulés	102.000	25.000	9.000	136.000
Sous-total	714.500	165.000	126.000	1.005.500
Coûts de transport et de fret (véhicules, ordinateurs)	27.000	5.000	4.500	36.500
Coûts des missions (effectuées par les représentants du Directeur général)	105.000	12.000	10.000	127.000
Missions envoyées par le Siège pour superviser la fermeture des bureaux	32.500	8.000	7.500	48.000
Autres coûts (événements susceptibles de survenir après la fermeture des bureaux)	55.000	35.000	25.000	115.000
Coûts d'installation et de renforcement des bureaux chargés d'un groupe de pays	526.100			526.100
Coûts du transfert des responsabilités opérationnelles aux bureaux chargés d'un groupe de pays	1.329.000			1.329.000
Sous-total	2.074.600	60.000	47.000	2.181.600
Total des prévisions	3.770.000	415.000	325.000	4.510.000

ANNEXE 6

Stratégie des groupes de pays : Economies financières et budgétaires escomptées à investir dans les capacités d'exécution

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
Afrique	76.000	87.800	163.800	1.340.700	805.300	535.300
Etats arabes	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
Asie et Pacifique		5.900	5.900	231.500	92.600	138.900
Amérique latine et Caraïbes	44.000	57.200	101.200	981.500	703.700	277.800
Europe et Amérique du Nord				176.200	176.200	
Total	125.000	153.400	278.400	2.799.300	1.847.200	952.000

Détail par région et année de fermeture

AFRIQUE						
2001						
Angola (Luanda)	15.000	8.000	23.000	148.100	148.100	
Bénin (Porto Novo)	14.000	3.000	17.000	92.600	92.600	
République centrafricaine (Bangui)	20.000	10.000	30.000	111.100	111.100	
Côte d'Ivoire (Abidjan)	5.000	3.000	8.000	101.800	101.800	
Afrique du Sud (Pretoria)	12.000	7.000	19.000	148.100	148.100	
Zambie (Lusaka)	10.000	5.000	15.000	83.300	83.300	
	76.000	36.000	112.000	685.000	685.000	

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
2002						
Burkina Faso (Ouagadougou)		7.800	7.800	101.800	50.900	50.900
Guinée (Conakry)		11.500	11.500	138.900	69.400	69.400
		19.300	19.300	240.700	120.300	120.300
2004						
Burundi (Bujumbura)		12.000	12.000	128.000		128.000
Congo (Brazzaville)		5.500	5.500	120.000		120.000
Rwanda (Kigali)		15.000	15.000	167.000		167.000
		32.500	32.500	415.000		415.000
Total, Afrique	76 000	87.800	163.800	1.340.700	805.300	535.300
ETATS ARABES						
2001						
Tunisie (Tunis)	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
Total, Etats arabes	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
ASIE ET PACIFIQUE						
2001						
Malaisie (Kuala Lumpur)		3.400	3.400	92.600	92.600	
		3.400	3.400	92.600	92.600	
2004						
Népal (Katmandou)		2.500	2.500	138.900		138.900
		2.500	2.500	138.900		138.900
Total, Asie et Pacifique		5.900	5.900	231.500	92.600	138.900

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES						
2001						
Argentine (Buenos aires)	9.000	9.000	18.000	138.900	138.900	
Barbade (Bridgetown)	10.000	10.500	20.500	92600	92.600	
El Salvador (San Salvador)	6.000		6.000	138 900	138.900	
Panama (Panama)	10.000	5.000	15.000	111.100	111.100	
Paraguay (Asunción)		4.000	4.000	111.100	111.100	
Trinité et Tobago (Port of Spain)	9.000	3.500	12.500	64.800	64.800	
Venezuela (Caracas)						
	44.000	49.700	93.700	657.400	657.400	
2002						
Guatemala (Guatemala)		7.500	7 500	92.600	46.300	46.300
		7.500	7.500	92.600	46.300	46.300
2003						
Pérou (Lima)				92.600		92.600
République dominicaine (Saint Domingue)				138.900		138.900
				231.500		231.500
Total Amérique latine et Caraïbes	44.000	57.200	101.200	981.500	703.700	277.800

Economies financières provenant des ventes et autres économies				Investissements dans les capacités d'exécution		
Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)		Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
2001						
Canada (Québec)				55.500	55.500	
BUREAU DE LIAISON						
2001						
Autriche (Vienne)				60.300	60.300	
Etats-Unis d'Amérique (Washington)				60.400	60.400	
Total, Europe et Amérique du Nord				176.200	176.200	
Total, Economies escomptées au terme de l'opération de fermeture				125.000	153.400	278.400
				2.799.300	1.847.200	952.000

Notes : (Prévisions faites sur la base des coûts indirects exclusivement)

1. Produit escompté fin 2001 de la vente des véhicules des bureaux qui ferment.
2. Comprend le produit estimatif de la vente des équipements de traitement des données et autres équipements, soit 80.000 dollars fin 2001 et les économies réalisées sur la sécurité du personnel, soit 70.000 dollars, qui seront indiquées dans les 31 et 32 C/5.
3. Dont une économie totale escomptée de 205.000 dollars provenant des ventes fin 2001.
4. Base budgétaire du 30 C/5 : "Croissance nominale zéro" pour le 31 C/5 et le 32 C/5.
5. Investissements dans la mise en réseau et le suivi du nouveau système des bureaux hors Siège.
6. Les économies budgétaires qui devraient résulter fin 2004 de la fermeture de bureaux seront utilisés pour investir dans la mise en réseau des bureaux.

第 一 六 一 届 会 议

161 EX /5 Corr.

Part II

巴 黎 ， 2001年5月29日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 II 部 分

非 集 中 化

更 正 件

- 删去第26段并对以后各段的段落号作相应的修改。
- 在（原先的）第35段之前加上“III – 实施日程表”并删去原先的标题。
- （原先的）第35段，将“取得的结果和重要成绩如下：”改为“确定了以下日程表”。
- 在（原先的）第36段之前，将标题改为“IV – 结束语”。