

Сто шестьдесят первая сессия

161 EX/5
Part I
ПАРИЖ, 18 мая 2001 г.
Оригинал: французский/
английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ВНУТРЕННИЙ НАДЗОР

РЕЗЮМЕ

Вслед за информацией об основных направлениях реформы, представленной Исполнительному совету на его 159-й и 160-й сессиях (159 EX/5 и Добавление, 160 EX/6 Часть I и Добавление), Генеральный директор представляет настоящий промежуточный доклад о работе в области управления людскими ресурсами, проделанной после последней сессии Совета, а также о создании новой службы внутреннего надзора.

I. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

1. Генеральный директор в своих докладах о процессе реформы, представленных 159-й и 160-й сессиям Исполнительного совета (159 EX/5 и Добавление, 160 EX/6 Часть I и Добавление) сообщил о введении в действие новых рамок политики в области людских ресурсов, основными элементами которой являются следующие: проактивный набор сотрудников, обладающих необходимыми качествами, программа аттестации, основывающаяся на результатах служебной деятельности, подготовка и продвижение по службе, мобильность персонала и обновление навыков.

2. Цель настоящего документа заключается в том, чтобы информировать Исполнительный совет о ходе реформы в области управления людскими ресурсами, в том числе об уже принятых мерах и о мерах, находящихся в стадии осуществления после последней сессии Совета.

Бюро по управлению людскими ресурсами

3. С тем чтобы программа реформ развивалась и получала поддержку и распространение на всех уровнях Секретариата, Бюро по управлению людскими ресурсами по новому определило и уточнило свою роль и функции, имея ввиду следующие цели:

- (i) совершенствование своей работы путем упрощения и рационализации административных процедур;
- (ii) расширение своей роли, с тем чтобы выступать в качестве полноценного стратегического партнера, деятельность которого направлена прежде всего на оказание помощи и консультирование и который внимателен к вопросам уровня управленческих знаний руководящего звена, и обновления этих знаний.

4. Реструктуризация Бюро осуществляется по двум направлениям: первое из них охватывает нормативные функции, связанные с кадровой политикой, в рамках четырех секций:

- Секция отношений с персоналом
- Секция координации политики
- Секция подготовки и продвижения по службе
- Секция управления информацией в области людских ресурсов.

5. Второе направление охватывает «оперативные» функции с помощью пяти секций:

- Секция классификации и заработной платы
- Секция набора персонала и штатного расписания
- Секция служб (Штаб-квартира и вне Штаб-квартиры)
- Секция пенсий и страхования
- Медицинская служба.

6. Новая структура действует с начала марта 2001 г. Это подразумевает адаптацию и, прежде всего, подготовку соответствующих сотрудников, которая начнет осуществляться в предстоящие месяцы. Помимо этого, Бюро в настоящее время осуществляет набор нескольких экспертов по вопросам заработной платы, трудовых отношений,

подготовки кадров, управления продвижением по службе и административных служб, с тем чтобы укрепить знания в области управления по различным специальностям.

7. Следует подчеркнуть, что реорганизация Бюро по управлению людскими ресурсами осуществляется как с учетом приоритетов, установленных на 2002-2003 гг., так и в условиях сокращения числа сотрудников, когда около десяти должностей категории специалистов и категории общих служб были ликвидированы.

8. В этих условиях план работы Бюро охватывает ряд уже начатых масштабных мероприятий таких, как: (i) обзор договорных отношений с целью обеспечения большей гибкости и равного подхода к соответствующим категориям сотрудников; (ii) пересмотр политики и процедур набора с целью повышения профессиональных качеств сотрудников, сопровождаемый передачей полномочий в этой области в сектора; (iii) углубленное изучение внутренних административных процедур с целью их рационализации и упрощения.

Набор персонала

9. С 1 июля 2000 г. по 1 апреля 2001 г. Бюро по управлению людскими ресурсами объявило в набор 114 должностей категории специалистов и выше, из которых 82 должности были объявлены во внешний набор и 32 – во внутренний. Из них две должности были класса D-2 и четыре должности класса D-1. Это является значительным увеличением числа объявленных в набор должностей по сравнению с аналогичным периодом годом ранее, т.е. с 1 июля 1999 г. по 1 апреля 2000 г., когда были объявлены в набор 34 должности – из них две должности заместителя Генерального директора, четыре должности класса D-2 и две должности класса D-1.

10. Как отмечалось в документе 160 EX/6, Часть I, начиная с 22 марта 2000 г. все должности категории специалистов и выше объявляются на веб-сайте ЮНЕСКО в Интернете. Это привело к значительному увеличению числа кандидатур, полученных Секретариатом. В 2000 г. было получено около 8 000 кандидатур на должности категории специалистов и выше по сравнению с 2 000 кандидатур в 1999 г. Эта тенденция к значительному росту числа представляемых кандидатур еще больше усилилась в 2001 г., когда в первом квартале было зарегистрировано 4 000 кандидатур.

11. В феврале 2001 г. прикладная компьютерная программа, использовавшаяся для целей набора персонала, была заменена новой прикладной программой, основанной на Интранете, которая была разработана силами сотрудников. После того как эта прикладная программа станет полностью оперативной, она облегчит работу Секции набора персонала Бюро по управлению людскими ресурсами.

12. Помимо этого, в настоящее время завершается внутренний пересмотр процедур набора с целью их упорядочения и делегирования ряда связанных с этим процессом функций недавно созданным исполнительным секретариатам секторов/служб, по возможности в самых широких масштабах.

13. Участие национальных комиссий по делам ЮНЕСКО в деле поиска соответствующих кандидатов на объявленные должности имеет большое значение для обеспечения справедливого географического распределения и сбалансированного соотношения между сотрудниками мужского и женского пола, а также омоложения персонала при полном учете критериев конкурентоспособности, знаний, работоспособ-

ности и универсальности. В этом отношении важную роль играет участие Бюро по управлению людскими ресурсами в вопросах осуществляемой в Штаб-квартире подготовки вновь назначенных генеральных секретарей национальных комиссий. После 160-й сессии Исполнительного совета, 10 ноября 2000 г., состоялся учебный семинар, на котором генеральные секретари национальных комиссий 23 государств-членов получили подробную информацию о процедуре набора, роли национальных комиссий в процессе набора, Программе молодых специалистов и т.д. Среди его участников семь прибыли из непредставленных или недопредставленных государств-членов. Это мероприятие, являющееся частью программы подготовки, получило высокую оценку, и теперь ему приданы организационные рамки. Следующее такое мероприятие состоится в декабре 2001 г.

Назначения

14. За период с 1 июля 2000 г. по 1 апреля 2001 г. к выполнению своих обязанностей приступили 47 внешних кандидатов, назначенных на должности категории специалистов и выше, включая 11 ассоциированных экспертов.

Эти должности распределяются следующим образом:

<i>Классы должностей</i>	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/ P-2¹⁾	NPO²⁾	Всего
<i>Число назначений</i>	1	3	5	2	1	1	6	23	5	47

¹⁾ Включая ассоциированных экспертов и сотрудников в рамках Программы молодых специалистов.

²⁾ Национальный сотрудник категории специалистов.

Следует отметить, что среди девяти сотрудников, недавно назначенных на высшие должности, фигурируют первый заместитель Генерального директора, три заместителя Генерального директора (по вопросам образования, естественных наук и администрации) и пять директоров класса D-2 (WHC, BSP, HRM, LA и IOS). В дополнение к этому приняты решения о назначении на должность заместителя Генерального директора по вопросам социальных и гуманитарных наук и заместителя Генерального директора по вопросам коммуникации и информации, которые приступят к исполнению своих обязанностей соответственно 7 мая и 1 июля 2001 г.

Подготовка и продвижение по службе

15. В рамках проходящего в настоящее время процесса реформы ЮНЕСКО Бюро по управлению людскими ресурсами укрепляет свои функции, связанные с подготовкой и продвижением по службе сотрудников. С этой целью в настоящее время осуществляется набор сотрудника класса P-5, руководителя секции и двух сотрудников класса P-3, специалиста по программе и специалиста по вопросам продвижения по службе.

16. На два предстоящих года разработан план действий по подготовке и продвижению по службе, в соответствии с которым намечены, в частности, следующие инициативы:

- (1) Для сотрудников старшего управленческого звена, т.е. Генерального директора, первого заместителя Генерального директора, заместителей Генерального директора и некоторых сотрудников, занимающих должности

класса D-2, на 11-12 мая 2001 г. запланирован **Симпозиум для сотрудников старшего управленческого звена**. Глобальные задачи этого Симпозиума заключаются в том, чтобы внедрить новую культуру работы, в рамках которой старшее управленческое звено составит более эффективно действующую и единую группу. В ходе этого симпозиума эта группа:

- обсудит новый стратегический подход к деятельности ЮНЕСКО, процесс реформы и средства, позволяющие охватить этим процессом все сектора, все аспекты и области деятельности ЮНЕСКО;
- изучит потребности, связанные с созданием единой группы старшего управленческого звена, и сформулирует конкретные предложения, направленные на улучшение сотрудничества и коммуникации в рамках ЮНЕСКО в целом;
- согласует план действий, который позволит укрепить управленческие возможности с целью осуществления перемен в рамках всей ЮНЕСКО.

(2) **Программа подготовки по вопросам руководства и управления процессом изменений, предназначенная для директоров (в Штаб-квартире и вне Штаб-квартиры)**

Эта подготовка позволит сотрудникам управленческого звена, занимающим должности класса от D-2 до P-5:

- лучше понять свою роль в качестве представителей управленческого звена/руководителей в рамках многокультурной организации;
- укрепить стратегическое мышление и творческий подход, выработать общее представление о стратегических направлениях деятельности и задачах и научиться доводить его до сведения остальных;
- ответственным образом применять подход, ориентированный на конечные результаты;
- укрепить персональную ответственность, добросовестность и профессиональную компетентность.

Первый семинар в рамках этой программы подготовки намечен на осень 2001 г.

(3) **Освоение навыков, необходимых младшим руководителям:** два трехдневных **учебно-практических семинара**, предназначенных для сотрудников класса P-3 и старшего звена сотрудников категории общих служб, состоятся в июне и сентябре 2001 г. На 2002-2003 гг. запланировано проведение дополнительных семинаров. Эти семинары предназначены содействовать творческому подходу, повышению производительности труда и эффективности руководства. Это поможет участникам семинаров лучше понять вопросы, связанные с планированием, управлением и оценкой работы в ЮНЕСКО.

17. С целью совершенствования управленческих навыков в отношении предварительной оценки, планирования, осуществления, контроля и конечной оценки программ и проектов ЮНЕСКО будут организованы два учебных курса по вопросам **рамок управления и обеспечения программного/проектного цикла** для примерно 75 специалистов по программе, занимающих должности класса от Р-1 до Р-5, а также для ассоциированных экспертов. Путем оказания содействия в деле создания сквозных сетей и совершенствования передачи информации такие курсы помогут наладить коммуникацию и сотрудничество между секторами ЮНЕСКО, что является составной частью процесса реформы.

18. С тем чтобы сотрудники лучше знали свои сильные и слабые стороны и развивали навыки коллективного решения проблем и планирования, будет проведена подготовка, направленная на обучение навыкам **коллективной работы**, что является постоянной составной частью плана подготовки. На этот год запланировано проведение трех таких учебно-практических семинаров: на Ближнем Востоке, в Южной Америке и в Азии. Эти курсы являются частью усилий Бюро по управлению людскими ресурсами, нацеленных на создание единой управленческой культуры в рамках ЮНЕСКО.

19. **Учебно-практические семинары по подготовке АС** запланированы для административных сотрудников. Пятидневный учебно-практический семинар для АС предполагается провести в Южной Америке на базе нового кластерного бюро в декабре 2001 г. Это позволит осуществить подготовку административных сотрудников к переходу к новой системе управления и контроля (SAP), подготовить их к решению вопросов управления и децентрализации мероприятий и к созданию сети АС, нацеленной на решение конкретных проблем. Эти учебно-практические семинары преследуют цель укрепить понимание вопросов персонала, бюджета и финансовых принципов, определяющих процедуры и практику ЮНЕСКО в условиях децентрализации.

20. **Подготовка в области информационных технологий (ИТ) и языковая подготовка** остаются составной частью программы, которую осуществляет Секция подготовки и продвижения по службе. Были проведены исследования, посвященные электронному обучению, с целью выявления наиболее подходящей модели, позволяющей расширить подготовку в области ИТ и языковую подготовку. Сотрудники региональных бюро будут получать сопоставимую подготовку в Штаб-квартире, как только электронное обучение будет введено в действие; этим видом подготовки смогут воспользоваться до 300 сотрудников.

Программа молодых специалистов

21. 6 ноября 2000 г. были назначены одиннадцать сотрудников в рамках **Программы молодых специалистов** (шесть – из непредставленных государств-членов и пять – из недопредставленных государств-членов). 31 октября 2000 г. было начато осуществление кампании по набору персонала, которая длилась до 31 марта 2001 г. К 2 апреля 2001 г. было получено 288 заявлений от кандидатов. Вторая фаза процесса отбора будет завершена к концу июня силами группы по отбору, в которой будут представлены все сектора и бюро. В сентябре 2001 г. с оставшимися в «коротком списке» кандидатами состоятся собеседования, и успешно прошедшие этот этап молодые специалисты будут назначены на должности в ЮНЕСКО в начале января 2002 г.

Ассоциированные эксперты

22. Программа ассоциированных экспертов финансируется принимающими в ней участие странами и предназначена для молодых выпускников высших учебных заведений в возрасте до 32 лет, имеющих ограниченный профессиональный опыт. В настоящее время в этой программе принимают участие 15 стран, а именно: Австрия, Бельгия, Германия, Греция, Испания, Италия, Нидерланды, Норвегия, Республика Корея, Швеция, Швейцария, Финляндия, Франция и Япония. Как правило, ассоциированные эксперты являются гражданами своих собственных стран, однако Нидерланды, например, выразили согласие финансировать должности ассоциированных экспертов для граждан развивающихся стран. По состоянию на 1 января 2001 г. в ЮНЕСКО работали 54 ассоциированных эксперта, из них 23 работают вне Штаб-квартиры и 31 – в Штаб-квартире.

Сотрудники категории общих служб: пересмотр стандарта классификации

23. Перевод 1 100 должностей сотрудников категории общих служб в Штаб-квартире с действующей ранее 6-ступенчатой системы классификации на новую 7-ступенчатую систему был приостановлен 11 ноября 1999 г. после выхода административного циркуляра № 2090. В его заключительном пункте указывалось на «проблемы классификации должностей, вызванные использованием нового стандарта (установленного в 1998 г.)», и говорилось о необходимости новой классификации должностей на основе пересмотренного инструмента оценки, который «соответствующим образом учитывал бы реальные потребности Организации». В ожидании такого пересмотра использование (проблематичного) инструмента оценки носило бы временный характер.

24. В ходе 2000 г. успешно осуществлялась последовательная разработка нового стандарта. Было проведено несколько подробных консультаций с представителями ассоциаций персонала ЮНЕСКО с целью изучения трудностей, возникших в ходе использования временного стандарта, выявления и установления первоочередности пожеланий о его совершенствовании, а также с целью опробования различных вариантов нового стандарта на репрезентативных 10 процентах должностей категории общих служб, отобранных для этих целей. Основываясь на этих данных и других стандартах, уже одобренных Комиссией по международной гражданской службе, был подготовлен окончательный проект нового стандарта должностей категории общих служб, представленный на рассмотрение представителей ассоциаций сотрудников в феврале 2001 г. Общий консенсус заключался в том, что разработан приемлемый инструмент для классификации, с помощью которого можно осуществить логическую оценку всего круга вопросов, связанных с работой сотрудников категории общих служб в ЮНЕСКО.

25. После опробования нового инструмента осенью 2000 г. применительно к 110 отобранным для этого эксперимента должностям стало очевидно, что плохое качество многих описаний должностей затрудняет использование логических оценок. Некоторые описания должностей оказались недостаточно подробными, другие – чрезмерно подробными, хотя, как казалось бы описания должностей, относящихся к одинаковой по сути работе, должны быть аналогичными. В связи с этим было решено создать ряд общих (или типовых) описаний должностных обязанностей для всех общих видов работы, в подготовке которых будут участвовать как сотрудники руководящего звена, так и рядовые сотрудники.

26. Разработка таких общих описаний должностных обязанностей потребует нескольких месяцев, прежде чем их можно будет подвергнуть оценке и вписать в рамки 7-ступенчатой системы, однако точные и полные описания должностных обязанностей являются ключевым элементом для получения справедливых и логических результатов перевода должностей из одной системы в другую, который в настоящее время намечается завершить в конце осени 2001 г.

II. СОЗДАНИЕ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО НАДЗОРА

27. Служба внутреннего надзора (IOS) была официально учреждена в феврале 2001 г., когда к исполнению своих обязанностей приступил ее директор г-н Джон Парсонз, назначенный после консультации с Исполнительным советом. Он представляет доклады непосредственно Генеральному директору и подотчетен ему. Он прикомандирован к Организации Национальным аудиторским управлением Соединенного Королевства. Такой статус обеспечивает его независимость и позволяет ему вернуться на работу в Национальное аудиторское управление в любое время.

28. Первая приоритетная задача директора IOS заключалась в том, чтобы обеспечить предоставление этой службе соответствующих ресурсов. Генеральным директором были утверждены две новые должности старшего аудитора, набор на которые в настоящее время успешно осуществляется, как и набор на вакантную должность специалиста по оценке. Было также создано несколько других должностей, и на 2001 г. для IOS были выделены существенные дополнительные средства, с тем чтобы эта служба могла заключать временные контракты с необходимыми ей специалистами, пока идет процесс набора.

29. Следующая приоритетная задача заключалась в проведении в рамках всей Организации оценки рисков для создания основы, необходимой для подготовки ежегодных и долгосрочных планов по надзору. Эта задача подразумевает коллективную работу с участием руководителей старшего и среднего уровня, которая завершится проведением в мае симпозиума сотрудников старшего управленческого звена. Симпозиум должен помочь этим сотрудникам выявить риски, которые могут угрожать осуществлению Среднесрочной стратегии, а также наметить меры, необходимые для их сведения к минимуму.

30. Приоритетные задачи, встающие в связи с такой оценкой рисков, включают необходимость в следующих мерах:

- оказание поддержки сотрудникам управленческого звена с помощью инициатив по укреплению подотчетности путем делегирования полномочий;
- расширение охвата аудитом и оценками деятельности на местах в поддержку политики децентрализации;
- расширение охвата аудитом и оценкой внебюджетных мероприятий;
- разработка методологий, способствующих усилению связи между оценкой и аудитом.

31. Высшее управленческое звено сочло также целесообразным предложить IOS организовать осуществление оценки риска, связанного с создающейся финансовой и

бюджетной системой (FABS), и содействовать выявлению всех необходимых мер для уменьшения такого риска.

32. IOS недавно осуществила аудиторскую проверку операций ЮНЕСКО в Бразилии и оказала поддержку изучению закупочных функций ЮНЕСКО в рамках программы «Продовольствие за нефть» в Ираке.

33. Установились тесные рабочие отношения между IOS и ревизором со стороны. Например, старший представитель ревизора со стороны принимал участие в проводимой IOS аудиторской проверке работы Бюро ЮНЕСКО в Бразилиа вплоть до ее завершения. Все доклады IOS передаются ревизору со стороны.

34. IOS подготовит ежегодный доклад, содержащий основные выводы и рекомендации, связанные с надзором (в том числе с оценкой программы), а также информацию о предложенных и осуществленных мерах по исправлению положения. Генеральный директор представит этот доклад членам Исполнительного совета и постоянным представителям без изменений.

Сто шестьдесят первая сессия

161 EX/5 Corr.
Part I
ПАРИЖ, 29 мая 2001 г.
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ВНУТРЕННИЙ НАДЗОР

ИСПРАВЛЕНИЕ

Пункт 27: исключить два последних предложения.

Сто шестьдесят первая сессия

161 EX/5
Part II
ПАРИЖ, 18 мая 2001 г.
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ

ЧАСТЬ II

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с основными направлениями реформы, о которых в общих чертах сообщалось на 160-й сессии Исполнительного совета, и во исполнение пунктов 16 и 17 решения 160 EX/3.1.2 (III) Генеральный директор представляет настоящий документ, содержащий доклад о ходе осуществления реформы в области децентрализации, включая полную информацию о размещении всех подразделений на местах, информацию о графике учреждения кластерных бюро и закрытии отдельных бюро, а также информацию об альтернативных мерах, предлагаемых в тех случаях, когда существующие бюро должны быть закрыты.

В докладе также содержится информация об оценке расходов, экономии финансовых средств в результате закрытия бюро, достижении экономии благодаря повышению эффективности и получению добавленной стоимости, о плане действий и соответствующем графике, а также сведения о результатах, которые должны быть получены в связи с проведением реформы в области децентрализации.

ВВЕДЕНИЕ

1. Информация, касающаяся хода осуществления реформы в области децентрализации, представлена в настоящем документе и в его приложениях. Информация, касающаяся финансовых аспектов реформы, приводится в разделе II.

I. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

2. В соответствии с решениями 159-й и 160-й сессий Исполнительного совета Генеральный директор провел широкие консультации и переговоры с государствами-членами и их национальными комиссиями в целях осуществления плана действий по децентрализации, выбора стран, которые будут охвачены каждым кластером, и решения вопроса о том, какое государство в рамках отдельного кластера примет у себя кластерное бюро.

3. Прогресс в этой области носил устойчивый характер, но достигался с трудом. В целом государства-члены высказали свою поддержку политике децентрализации, проводимой Генеральным директором. Генеральный директор с самого начала стремился к тому, чтобы получить согласованные предложения по вопросу о кластерных бюро от государств-членов различных регионов. Однако каждое государство-член и каждая региональная группа высказали свои собственные соображения в отношении этой стратегии, причем мнения соседних стран иногда расходились. В отдельных случаях возникали конфликтные ситуации. Это означает, что с наступлением времени выбора окончательной конфигурации кластерного или регионального бюро мнения стран стали носить субъективный характер. И наконец, в тех случаях, когда региональные группы были не в состоянии достичь договоренности по вопросу о кластерном бюро в своем субрегионе, принятие окончательного решения передавалось на усмотрение Генерального директора.

Новая сеть подразделений ЮНЕСКО на местах

4. Новая сеть подразделений ЮНЕСКО на местах включает в себя **27 кластерных бюро** и **13 региональных бюро** (**Приложение 1** – Карты регионов, показывающие конфигурацию кластерных бюро и их размещение, и **Приложение 2** – Новая сеть подразделений ЮНЕСКО на местах: расположение кластерных бюро, региональных бюро и национальных бюро). Региональные бюро будут вначале создаваться на базе существующего потенциала региональных бюро в области образования и науки и потенциала региональных консультантов в области социальных и гуманитарных наук, культуры, коммуникации и информации.

5. В самом начале будут функционировать 24 национальных бюро. С тем чтобы обеспечить выполнение принятых ЮНЕСКО обязательств на Всемирном форуме по образованию (Дакар, 26-28 апреля 2000 г.) по достижению целей Рамок действий к 2015 г., в каждой из «деяти наиболее населенных стран» (Образование 9) бюро будут функционировать минимум в течение 8 лет с проведением оценки общей ситуации в 2009 г. Другая категория национальных бюро включает в себя те из них, которые расположены в странах или территориях, находящихся в постконфликтных ситуациях или переживающих переходный период. Эти бюро будут сохранены на ограниченный период времени с целью обеспечения конкретных, ограниченных по времени потребностей. Каждые 4 года будет проводиться тщательная оценка работы этих бюро в соответствии с критериями, установленными в резолюции 30 С/83 Генеральной

конференции. По мере удовлетворения конкретных потребностей, связанных с выполнением программы, бюро будут закрываться, а страны подключаться к своему кластеру.

6. Государства-члены, в том числе те государства, где предусматривается закрытие бюро, уже были информированы о решениях, касающихся новой сети подразделений ЮНЕСКО на местах.

Организационная стратегия

7. В соответствии с резолюцией 30 С/83 сеть подразделений вне Штаб-квартиры является двухуровневой. В состав **кластерных бюро** (первый уровень) будут входить многодисциплинарные группы, включающие директора, международного административного сотрудника и, в идеале, одного специалиста по каждому программному сектору, а также местный вспомогательный персонал. Кластерные бюро будут представлять собой платформу для осуществления всех видов деятельности ЮНЕСКО в странах, которые охватываются этим бюро. Таким образом, они будут играть проактивную роль в проведении консультаций с отдельными государствами-членами, их национальными комиссиями, системой Организации Объединенных Наций и другими партнерами (включая НПО) с целью разработки субрегиональных, региональных и глобальных программ и продвижения в направлении такой организации деятельности ЮНЕСКО, которая будет строиться в зависимости от спроса на ее услуги.

8. **Региональные бюро** (второй уровень) будут специализироваться в одной из областей компетенции ЮНЕСКО. В их задачу будет входить оказание технической поддержки и предоставление консультативных услуг кластерным бюро и национальным бюро на региональном уровне в одной из сфер компетенции ЮНЕСКО, а также планирование осуществления региональных программ в сотрудничестве с этими бюро. За исключением бюро ЮНЕСКО в Сантьяго и в Венеции, все другие региональные бюро будут размещаться в помещениях кластерных бюро.

9. В связи с тем, что работа вне Штаб-квартиры носит в высшей степени сложный и межсекторальный характер, Бюро по координации деятельности на местах (ВФС) будет служить в качестве организационной базы и центральной структуры по осуществлению деятельности на местах в Штаб-квартире. На ВФС возложены задачи по обеспечению общей координации работы сети подразделений на местах, а следовательно, эффективности межсекторального подхода в деятельности ЮНЕСКО. ВФС будет выступать в качестве информационного центра Штаб-квартиры для всех подразделений вне Штаб-квартиры и бюро по связи. В этом качестве бюро будет заниматься начальным циклом деятельности, связанной с политикой и стратегией Организации в том, что касается управленческой администрации и выделения средств, а также такой деятельностью, как содействие координации и совместное использование ресурсов подразделениями вне Штаб-квартиры, институтами и Штаб-квартирой.

10. Отчетность кластерных бюро перед Штаб-квартирой в том, что касается программной деятельности, будет по-прежнему находиться в компетенции программных секторов. ВФС будет обеспечивать административную финансовую координацию и содействовать координации программной деятельности, а также выполнять функции, связанные с совместным использованием ресурсов. При выполнении своих функций ВФС будет осуществлять сотрудничество со всеми соответствующими секторами и центральными службами с целью недопущения дублирования деятельности. Этот

новый стиль руководства, как ожидается, позволит более четко определить полномочия подразделений вне Штаб-квартиры, а также покончить с имеющим место в настоящее время дублированием и неразберихой.

Временной график и закрытие бюро

11. Реформа в области децентрализации в настоящее время вступила в фазу осуществления, которая продлится в течение всего текущего и следующего двухлетнего периода, заканчивающегося в 2003 г. Этот период дает достаточно времени для того, чтобы приступить к осуществлению перемен с четкой целью их завершения в течение двухлетнего периода 2002-2003 гг. (31 С/5). До конца 2001 г. в рамках принятой стратегии предусматривается закрытие в общей сложности 18 бюро (См. **Приложение 3** – Процесс осуществления реформы в области децентрализации – количественная сводка и **Приложение 4** – Бюро, подлежащие закрытию до декабря 2001 г.). Кроме того, предусматривается закрытие 9 бюро к концу 2004 г. Одним словом, до проведения в 2005 г. первого обзора стратегии децентрализации всей сети подразделений на местах, включая кластерные бюро, предполагается закрытие приблизительно 27 бюро. Исполнительному совету будет представлен полный обзор.

12. В ходе этого периода произойдет усиление децентрализации деятельности с переносом ее из Штаб-квартиры на места с целью расширения охвата деятельностью Организации государств-членов и внедрения более совершенных глобальных стратегий и решений в деятельность, направленную на поддержку решения задач субрегионального, регионального и национального развития.

13. Начиная с января 2002 г., т.е. начала нового двухлетнего периода (31 С/5), нынешняя система управления подразделениями вне Штаб-квартиры через курирующий сектор будет полностью заменена на управление через Бюро финансового контролера, для чего предусматривается переходный период сроком максимум в 6 месяцев. Бюро финансового контролера, сектора и центральные службы уже приступили к обширным консультациям по разработке переходных мероприятий. В целях обеспечения качественных консультативных услуг по осуществлению стратегии, а также вспомогательных услуг, которые эффективным образом будут направлены на удовлетворение потребностей государств-членов, Бюро финансового контролера будет продолжать укрепляться за счет персонала подразделений вне Штаб-квартиры и самой Штаб-квартиры. Завершение этой работы запланировано на декабрь 2001 г.

14. В рамках стратегии, осуществляемой Генеральным директором, проведены консультации с учреждениями системы Организации Объединенных Наций с целью сравнения методов рационализации структур на местах и использования накопленного ими опыта в области осуществления политики по реформированию, включая закрытие бюро. Цель этих консультаций также состояла в том, чтобы обеспечить, что в будущем деятельность ЮНЕСКО, осуществляемая на местах, дополняла деятельность родственных ей учреждений. По мнению некоторых учреждений, усилия, предпринимаемые ЮНЕСКО по реструктуризации сети ее подразделений на местах, являются одними из самых всеобъемлющих в рамках системы Организации Объединенных Наций. Что касается расходов, связанных с этой работой, то опыт других учреждений показывает, что финансовые последствия, связанные с закрытием бюро, часто недооцениваются, и таким образом создается угроза того, что их финансирование может оказаться недостаточным.

15. Были также проведены консультации с Объединенной инспекционной группой Организации Объединенных Наций (документ 160 EX/41, Обзор вопросов управления и администрации в ЮНЕСКО) и ревизором со стороны ЮНЕСКО (документ 160 EX/25, Финансовый доклад и ревизионные финансовые отчеты ЮНЕСКО за финансовый период, закончившийся 31 декабря 1999 г., и доклад Ревизора со стороны).

16. В целях содействия закрытию бюро Секретариат разработал конкретные процедуры, включая *Список закрывающихся бюро и руководящие принципы обращения с документами после закрытия бюро*. Эти процедуры уже используются многосекторальной группой, возглавляемой Бюро финансового контролера и состоящей из сотрудников программных секторов и центральных служб и соответствующего директора/главы бюро. В этой связи были разработаны процедуры проведения основных действий, которые предстоит предпринять в отношении: передачи и плавного продолжения осуществления программ и деятельности; перевода персонала; регистрации или сдачи в архив документов; ликвидации непередаваемого имущества; увольнения местного персонала; прекращения действия соглашения об аренде помещения бюро и закрытия счетов.

17. В рамках этой процедуры многосекторальная группа проводит совещания с главой или представителем каждого бюро в целях согласования наиболее удобной даты закрытия, выработки конкретных планов действий и графика действий по процедуре закрытия, а также решения вопросов и/или проблем с учетом особенностей бюро. В страны, где расположены бюро, в которых глава бюро ушел в отставку или был переведен из него, будут направлены многосекторальные группы ограниченного состава для закрытия соответствующего бюро.

18. По мере закрытия бюро в течение года международный персонал в лице специалистов будет придаваться в порядке усиления после проведения консультаций кластерным или другим бюро или переводиться в Штаб-квартиру. Национальным сотрудникам категории специалистов (НПС) будет предлагаться представлять свои кандидатуры на соответствующие *международные* должности в рамках системы подразделений вне Штаб-квартиры ЮНЕСКО. Конкретная помощь будет оказана сотрудникам на местах, которые могут быть уволены, в плане трудоустройства в другие учреждения Организации Объединенных Наций или двусторонние дипломатические представительства. В случае отсутствия удовлетворительного решения к выходному пособию будет доплачиваться специальная 50% надбавка. Лица, которые работали по соглашениям о специальных услугах (ССУ), не предусматривающим какие-либо выходные пособия, при увольнении получают особую компенсацию.

Альтернативные механизмы и укрепление новой структуры подразделений на местах

19. Как упоминалось ранее в настоящем документе, осуществление программ ЮНЕСКО в государствах-членах будет децентрализовано и передано кластерным бюро, региональным бюро и национальным бюро. Предварительная разработка программы, проведение консультаций и последующее осуществление программы в основном будет прерогативой multidisciplinary групп в составе кластерных бюро. В случае закрытия какого-либо бюро принимаются меры, призванные обеспечить продолжение осуществления программы в соответствующем государстве-члене. Согласно Плану действий по децентрализации, соответствующим кластерным бюро надлежит устанавливать более тесные отношения с государствами-членами, в которых ЮНЕСКО

закрывает свое бюро. Каждый такой случай рассматривается отдельно, и государственным органам власти предлагается по возможности самый эффективный с точки зрения затрат вариант, с тем чтобы обеспечить дальнейшую деятельность ЮНЕСКО на местах.

20. С этой целью в отношении кластерных бюро разрабатывается стратегия, призванная способствовать укреплению отношений между Секретариатом ЮНЕСКО и его региональными, национальными и гражданскими партнерами, с акцентом на достижение результатов на уровне государств-членов. Чтобы повысить потенциал подразделений на местах до уровня, обеспечивающего эффективное выполнение задач ЮНЕСКО, при разработке 31 С/5 первоочередное внимание уделяется повышению действенности Организации на местах в плане комплектации кадрового состава и бюджетных ассигнований. Секторам также поручено пересмотреть свои стратегии в отношении региональных программ в соответствии с Планом действий Генерального директора по децентрализации. В своей работе с кадрами ЮНЕСКО в рамках принятой ею новой политики ротации примет активные меры по найму и децентрализации персонала Штаб-квартиры, чтобы кластерные бюро располагали необходимыми ресурсами. Кроме того, для заполнения вакансий в кластерных бюро ЮНЕСКО будет привлекать кадры через программы ассоциированных экспертов и добровольцев Организации Объединенных Наций.

21. С этой целью ЮНЕСКО устанавливает контакты с государствами-членами, в которых расположены кластерные бюро, на предмет расширения участия государств и оказания ими более активной поддержки работе Организации, и эти меры в конечном счете найдут отражение в пересмотренных «соглашениях с принимающей страной». Отдельные их положения касаются предоставления государством-членом помещений для таких бюро, обеспечения их безопасности и материально-технического снабжения; оборудования; покрытия расходов на телефонную и факсимильную связь, использование Интернета и других видов коммуникации; назначения профессиональных кадров на посты национальных сотрудников категории специалистов, а также предоставления сотрудников, выполняющих секретарские, административные и другие вспомогательные функции.

22. При наличии внебюджетных средств одной из мер по укреплению новой структуры на местах станет создание «проектных групп», которые будут заниматься выполнением конкретных, ограниченных временными рамками задач во всем мире, в частности в тех государствах-членах, где намечено закрыть бюро (например в Анголе и Сальвадоре). Проектные группы будут во всех случаях прикреплены к кластерному бюро и отчетываться о своей работе перед этим бюро, что позволит кластерным бюро в течение ограниченного периода времени концентрировать силы на решении первоочередных задач в конкретном регионе. После того, как проект достигает своей цели, соответствующая группа меняет местоположение, распускается либо возвращается в состав кластерного бюро.

23. В отдельных случаях для укрепления структуры на местах будут использоваться и другие возможные механизмы. Например, сотрудник может быть откомандирован в государство-член в качестве временного «координатора» (например в Буэнос-Айрес и Преторию). Другие механизмы включают временное назначение сотрудника соответствующего кластерного бюро в состав отделений Организации Объединенных Наций или, в некоторых случаях, найм национального сотрудника категории специалистов (НС). Будут приниматься меры к тому, чтобы на эти посты на транспа-

рентной основе назначались компетентные национальные сотрудники. Что касается найма национальных сотрудников категории специалистов, то в течение начального переходного периода отдельным государствам-членам, в которых будут закрываться бюро, может потребоваться помощь. Возможно, деятельность НС потребует финансирования за счет внебюджетных средств, если таковые имеются, либо сначала за счет обычного бюджета с постепенным переводом на финансирование со стороны этого государства.

24. В контексте новой политики децентрализации национальные комиссии являются важным и уникальным элементом децентрализованной системы Организации. При наличии у национальных комиссий оперативного потенциала можно было бы определять те области национальной деятельности, которые совпадают с приоритетами программы ЮНЕСКО, а также способы расширения участия соответствующей национальной комиссии в осуществлении программы. Национальные комиссии и подразделения на местах должны тесно сотрудничать в разработке программы и ее выполнении, но четко разграничивать свои функции, чтобы обеспечить определенную организационно-административную сбалансированность. Национальные комиссии должны по-прежнему привлекаться к осуществлению мероприятий ЮНЕСКО через соответствующие подразделения ЮНЕСКО на местах.

25. Сложившуюся взаимодополняемость ЮНЕСКО и национальных комиссий следует сохранять, особенно по мере дальнейшего нарастания темпов реформы. С учетом этой цели Генеральный директор представит на 161-й сессии Исполнительного совета ряд «руководящих принципов, призванных стать ориентиром в процессе осуществления программы С/5», и обеспечивать управление механизмами надзора в отношении этой деятельности. (Пункт 8.4 повестки дня. Предложения Генерального директора об установлении «соответствующей процедуры» с целью расширения участия национальных комиссий в осуществлении программы ЮНЕСКО и укреплении механизмов обеспечения отчетности по программным мероприятиям, осуществляемым национальными комиссиями).

26. Если в тех государствах-членах, где намечено закрыть одно из подразделений на местах, существуют институты либо центры ЮНЕСКО, то соответствующий институт или центр мог бы рассмотреть возможность выполнения некоторых функций, первоначально поручавшихся данному подразделению, либо этот институт или центр также могли бы функционировать в роли регионального бюро. В качестве примера можно привести Статистический институт ЮНЕСКО в Монреале.

27. Институты ЮНЕСКО, межправительственные советы и комитеты и центры ЮНЕСКО также являются существенной частью децентрализованной системы Организации. Их роль и взаимоотношения с новой структурой подразделений на местах необходимо переосмыслить. Указанные группы учреждений образуют сложную систему, располагающую целым рядом структур и механизмов функционирования. Генеральный директор учредил Целевую группу по институтам и центрам ЮНЕСКО (под председательством первого заместителя Генерального директора), которая призвана целенаправленно изучать их положение и функционирование, а также обеспечить, чтобы их функции дополняли работу остальных частей Организации, и не допустить распыления ресурсов и дублирования работы (см. документ 161 EX/41).

II. РАСХОДЫ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

Сметные расходы, связанные с закрытием бюро

28. На основе информации и данных, полученных от бюро, подлежащих закрытию в период с января 2001 г. по декабрь 2004 г., а также с учетом пересмотра штатного расписания, осуществленного Генеральным директором, сметные расходы, связанные с закрытием 27 бюро, составляют 4,5 млн. долл. (подробности, касающиеся сметных расходов, связанных с закрытием бюро, приводятся в **Приложении 5**). Эти сметные расходы состоят из следующих компонентов: закрытие 18 бюро к концу 2001 г. потребует 3,8 млн. долл. и будет финансироваться за счет средств, сэкономленных в целом в рамках расходов на персонал в 2000-2001 гг.; закрытие пяти бюро в период 2002-2003 гг. потребует 0,4 млн. долл. и будет финансироваться за счет средств, сэкономленных в рамках косвенных расходов в результате закрытия бюро, а также за счет средств, сэкономленных в целом в рамках расходов на персонал; закрытие четырех бюро к концу 2004 г. потребует 0,3 млн. долл. Эти цифры учитывают расходы, связанные со следующими мерами: перевод сотрудников из бюро на местах в Штаб-квартиру и в обратном направлении; прекращение службы местных сотрудников, работающих по обычным контрактам и в соответствии с соглашениями о специальных услугах (ССУ); выплаты за ежегодные отпуска, не использованные сотрудниками, которым предстоит прекратить службу; транспортные расходы, связанные с перевозкой автомашин и оборудования из закрываемых бюро в новые кластерные бюро; консультативные миссии в государства-члены, осуществляемые специальными посланниками и представителями Генерального директора; другие различные расходы.

29. Подробная информация об ожидаемой финансовой бюджетной экономии в рамках косвенных расходов в результате закрытия бюро приводится в **Приложении 6**. В этом Приложении в плане косвенных расходов показана бюджетная экономия в результате закрытия бюро, что нашло отражение в Проекте программы и бюджета (документ 31 С/5). Предполагается также получить дополнительные финансовые средства в объеме 278 000 долл. за счет продажи материальных ценностей, находящихся на балансе бюро на местах. Эти материальные ценности могут включать автомашины и оборудование для обработки данных, обладающие местной рыночной стоимостью. Другие материальные ценности будут безвозмездно переданы национальным комиссиям, НПО, другим учреждениям системы Организации Объединенных Наций или университетам после соответствующего документального оформления.

Финансирование новой сети бюро на местах

30. Генеральный директор для осуществления своего плана действий по децентрализации в условиях нулевого номинального роста принял решение о том, что создание кластерных бюро должно осуществляться за счет элементов существующей системы и имеющихся у Организации людских ресурсов, с тем чтобы обеспечить формирование сети бюро на местах в пределах первоначально установленных сроков.

31. Новая сеть бюро на местах будет более эффективной с точки зрения затрат, что не в последнюю очередь объясняется тем, что ее дополнительное укомплектование кадрами будет осуществляться за счет пятипроцентного внутреннего перераспределения расходов на персонал (из Штаб-квартиры в бюро на местах). Все другие сэкономленные средства будут вкладываться в дальнейшее укрепление сети бюро на

местах в целях повышения ее возможностей в деле более эффективного осуществления программ ЮНЕСКО. Благодаря мерам по экономии, которые должны быть приняты в ходе выполнения документа 31 C/5, на укрепление новой системы бюро на местах будут ассигнованы 7 млн. долл.

32. План действий предусматривает три вида мер и связанных с ними расходов для придания новой двухуровневой системы бюро на местах полностью оперативного характера: расходы, связанные с переходным периодом, с набором новых специалистов и с альтернативными механизмами с целью сохранения «присутствия».

Расходы, связанные с переходным периодом: они включают расходы в связи с прекращением службы сотрудниками и их переводом, а также расходы на создание сетей, подготовку кадров и наставничество. В том что касается мер по переводу сотрудников и прекращению ими службы, сумма связанных с ними расходов на период 2002-2003 гг. относительно уменьшена, поскольку они касаются закрытия только пяти бюро на местах. Эти расходы будут частично финансироваться за счет средств, сэкономленных в рамках косвенных расходов в результате закрытия бюро в 2002-2003 гг., и частично за счет средств, сэкономленных в рамках общих расходов на персонал. Предусмотрена сумма в объеме 2,5 млн. долл. для создания сетей подготовки кадров и организации наставничества. Амортизация этих расходов будет осуществлена за счет перераспределения средств, связанных с соответствующими косвенными расходами, которые высвобождаются благодаря закрытию 18 бюро в 2001 г. (1,8 млн. долл.), а также частично в рамках составляющего 3 млн. долл. бюджета на подготовку персонала и повышение его профессионального уровня (700 000 долл.).

Расходы, связанные с набором новых специалистов: отсутствие дополнительных средств заставляет предпринимать значительные усилия для ликвидации характерных для существующей сети бюро на местах пробелов в знаниях, необходимых для осуществления программы, а также в том, что касается административного потенциала. В результате этого создано 35 должностей на местах с целью более адекватного удовлетворения потребностей новой сети. Например, для 20 из 27 кластеров обеспечиваются административные службы силами сотрудников, набираемых на международной основе. Помимо этого, удалось добиться необходимого удовлетворения потребностей в специалистах по программе, в частности в таких областях, как образование (почти 100%) и наука. Относительно увеличилась также представленность на местах специалистов в таких областях, как культура и коммуникация. При этом потребуются приложить более серьезные усилия для улучшения положения в области социальных и гуманитарных наук.

Альтернативные механизмы: как отмечалось выше, поскольку альтернативные механизмы являются в настоящее время предметом обсуждения с соответствующими государствами-членами, точная оценка расходов, связанных с этими механизмами, сопряжена с трудностями. Однако с учетом того, что перед новыми многодисциплинарными коллективами кластерных бюро стоит задача повышения действенности и эффективности, а также с учетом новых процедур доработки подробных планов работы на основе тесных консультаций между кластерными бюро и национальными комиссиями, можно с достаточной долей уверенности предположить, что в программные мероприятия в странах, где идет закрытие

бюро, потребуется вложить дополнительные 1,4 млн. долл., то есть половину той суммы (2,8 млн. долл.), которая ранее выделялась закрываемым бюро.

	Долл.
Подготовка кадров, наставничество и создание сетей	2 500 000
Новые специалисты	3 100 000
Дополнительные ассигнования на расширение децентрализованной деятельности в странах, где закрыты бюро	1 400 000
Общая сумма ассигнований на укрепление новой системы бюро на местах в документе 31 C/5	<u>7 000 000</u>

Добавленная стоимость новой сети бюро на местах

33. Уже ясно, что новая система является более эффективной в плане удовлетворения Организацией потребностей государств-членов. Закрытие 27 бюро приведет к экономии средств, связанных с накладными расходами и другими статьями ассигнований, и эти сэкономленные средства будут направлены на укрепление деятельности и «эффекта присутствия» новой сети бюро на местах, на покрытие косвенных расходов или создание сетей между бюро на местах и со Штаб-квартирой. Можно привести следующий пример: если ранее насчитывалось 27 бюро, в штате которых был только один международный сотрудник, то к 1 января 2002 г. число таких бюро уменьшится до 11, из которых пять бюро должны быть закрыты в период 2002-2003 гг.

34. Подводя итог, можно сказать, что новая сеть бюро на местах поможет добиться следующих преимуществ: эффективная организация их деятельности, которая позволит в качественном и количественном отношении улучшить осуществление программы при тех же расходах с одновременной экономией средств по статье накладных расходов; обеспечение необходимой критической массы; обеспечение многодисциплинарных услуг для государств-членов; гарантированное качество работы бюро на местах путем применения стандартов компетентности при назначении директоров; подготовка кадров; создание системы наставничества для бюро на местах; использование, по мере возможности, услуг международного административного сотрудника; система ротации персонала; обеспечение сетевых связей между бюро на местах и гибкости соответствующей работы ЮНЕСКО в целом; более целостная система представления докладов и прямая соподчиненность между Штаб-квартирой и бюро на местах; серьезный сдвиг от ориентации на Штаб-квартиру к ориентации на коллективы бюро на местах; укрепление децентрализованного и автономного характера бюро на местах, действующих на основе спроса на их услуги; больший акцент на создание сетей и формирование групп сотрудников и меньшая потребность во временной помощи в виде соглашений о специальных услугах и т.д. Помимо этого, более эффективно будет использоваться та добавленная стоимость для деятельности ЮНЕСКО, которую могут обеспечить национальные комиссии.

Этапы реформы по децентрализации

35. Можно выделить следующие этапы реформы в области децентрализации:
1. **Февраль 2001 г.:** сообщение Генерального директора о кластерной конфигурации государств-членов и о местах, в которых будут размещены кластерные бюро.
 2. **Апрель 2001 г.:** сообщение Генерального директора о местах расположения всех бюро на местах и о графике их закрытия или рассмотрении вопроса о продолжении их деятельности.
 3. **Июль 2001 г.:** введение в действие сети кластерных бюро (шестимесячный переходный период).
 4. **Июль 2001 г. - декабрь 2001 г.:** закрытие 18 бюро ЮНЕСКО.
 5. **Январь 2002 г.:** введение в действие новой формы управления бюро на местах через ВФС (шестимесячный переходный период). Ликвидация системы головных секторов и введение новой кадровой политики для персонала на местах.
 6. **Декабрь 2002 г.:** завершение обзора и пересмотр «соглашений с принимающей страной», заключенных с государствами-членами, на территории которых располагаются бюро.
 7. **Декабрь 2004 г.:** закрытие еще 9 национальных бюро.
 8. **Январь 2005 г.:** первый всесторонний обзор сети бюро ЮНЕСКО на местах с использованием критериев, изложенных в резолюции Генеральной конференции 30 С/83.

Выводы

36. В рамках нулевого номинального роста в 2002-2003 гг. будет ассигновано не менее 7 миллионов долл. для придания эффективности новой форме присутствия ЮНЕСКО на местах и для укрепления потенциала Организации в деле осуществления программы на местах. Эти ассигнования не включают те средства, которые уже децентрализованы с целью осуществления мероприятий, с тем чтобы повысить эффективность деятельности ЮНЕСКО на местах и их влияние. Например, по проекту документа 31 С/5 в рамках Крупной программы I децентрализовано 62,3% бюджета.

37. Децентрализация (то есть передача из Штаб-квартиры на места деятельности, связанной с программированием, бюджетом, полномочиями, осуществлением программы и организационным присутствием) служит средством для непосредственной увязки глобальных вопросов и конкретных интересов государств-членов на местном уровне. Однако децентрализация не является самоцелью. Изменение ориентации деятельности ЮНЕСКО и повышение ее эффективности и действенности потребуют новой культуры работы, которая должна укрепиться в Секретариате в целом, а для этого нужно будет время. Это также потребует изменения в мышлении и восприятия ЮНЕСКО в качестве *единой* Организации (включающей бюро на местах и Штаб-квартиру) с *единой* общей миссией, в центре внимания которой находятся вопросы ее влияния и актуальности ее деятельности для государств-членов. Для того чтобы новые ориентации программы принесли ожидаемые результаты, они должны опираться на реформированные средства

осуществления программы: активизацию людских ресурсов, современные формы управления, административные процедуры и структуры, а также на соответствующую техническую инфраструктуру.

38. Исполнительный совет, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект решения:

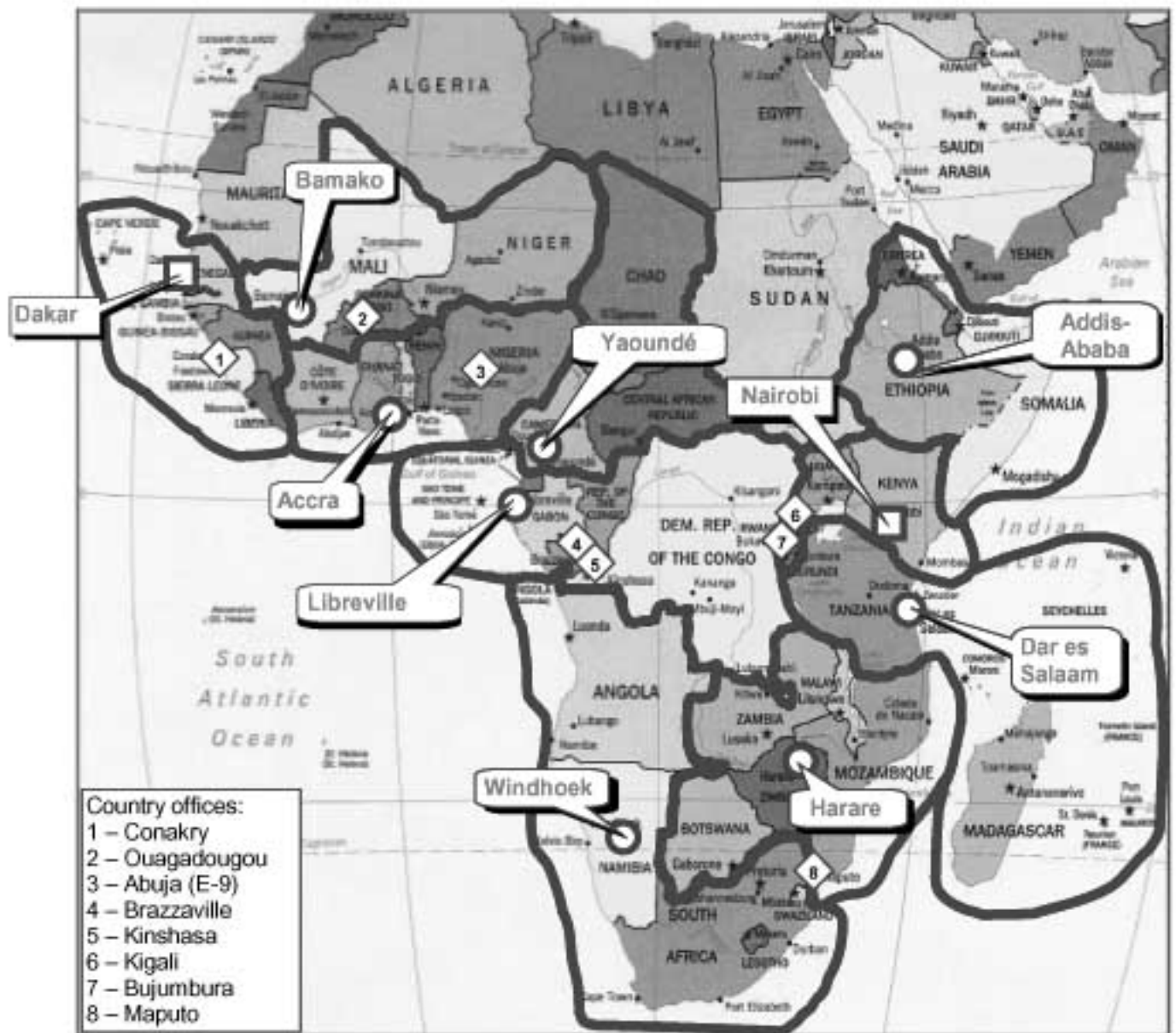
Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 161 EX/5 (часть II),
2. **принимает к сведению** усилия, предпринимаемые Генеральным директором с целью осуществления новой стратегии реформы в области децентрализации в свете многочисленных сопутствующих трудностей, включая бюджетные ограничения;
3. **предлагает** Генеральному директору продолжить осуществление его плана действий и представить соответствующий доклад 163-й сессии Исполнительного совета.

ANNEX I

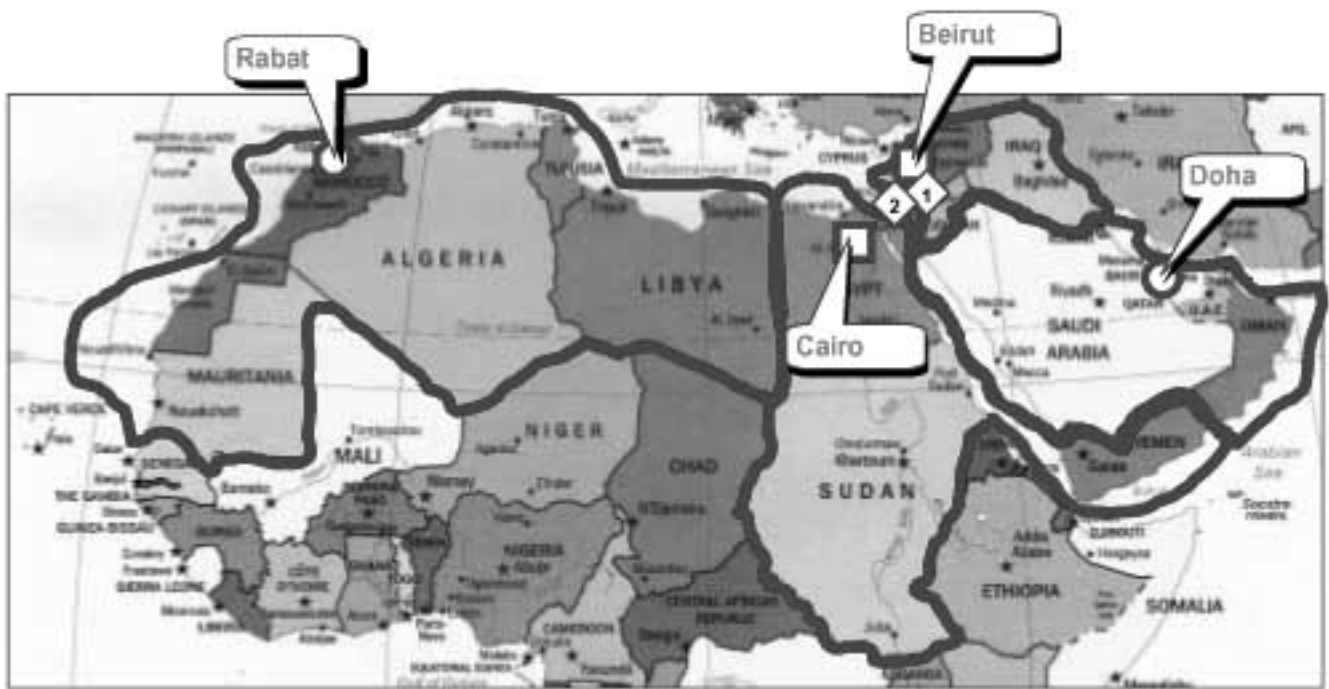
Geographical location of UNESCO Offices





UNESCO Offices in Africa



Geographical location of UNESCO Offices

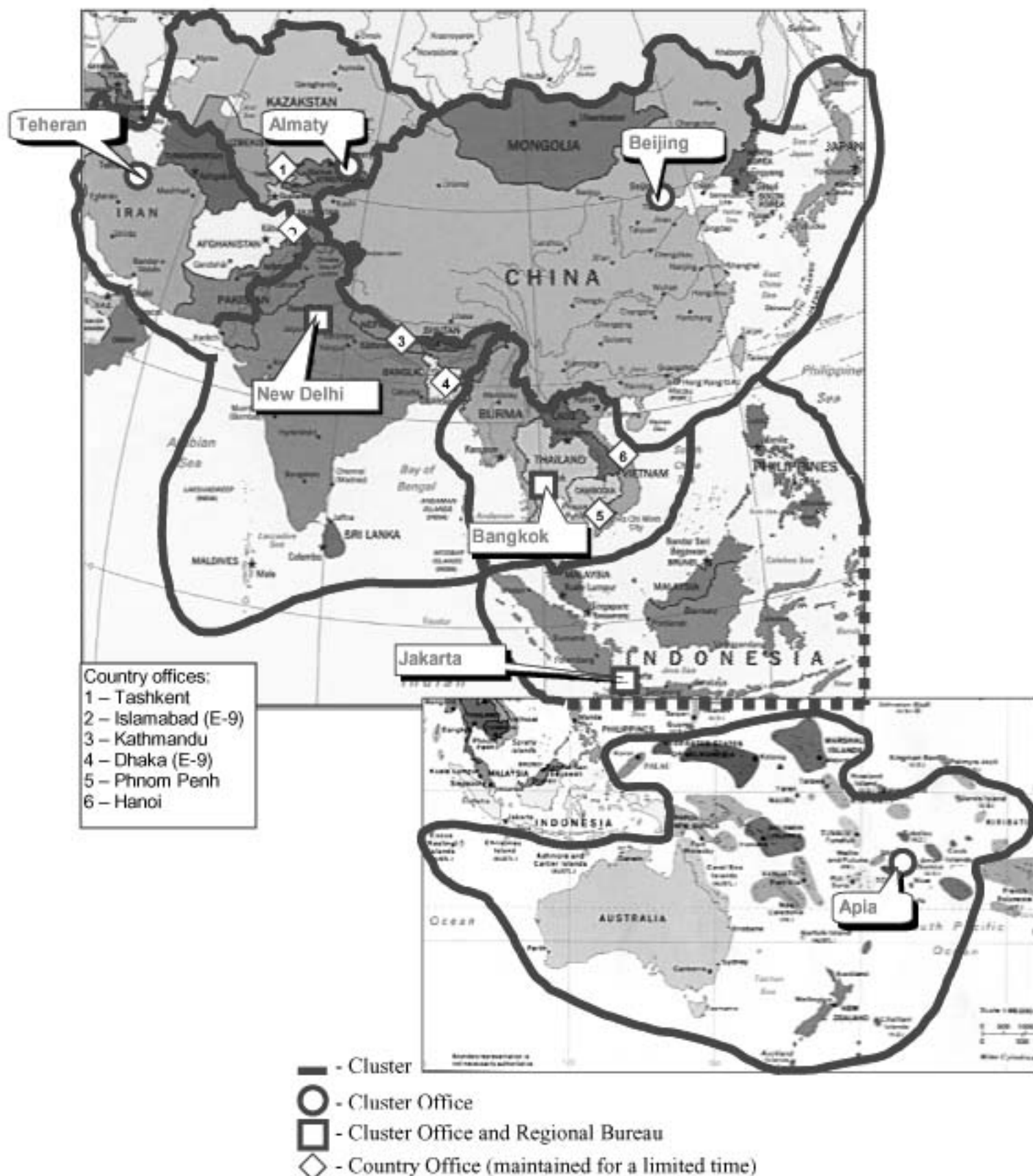
UNESCO Offices in the Arab States



-  - 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

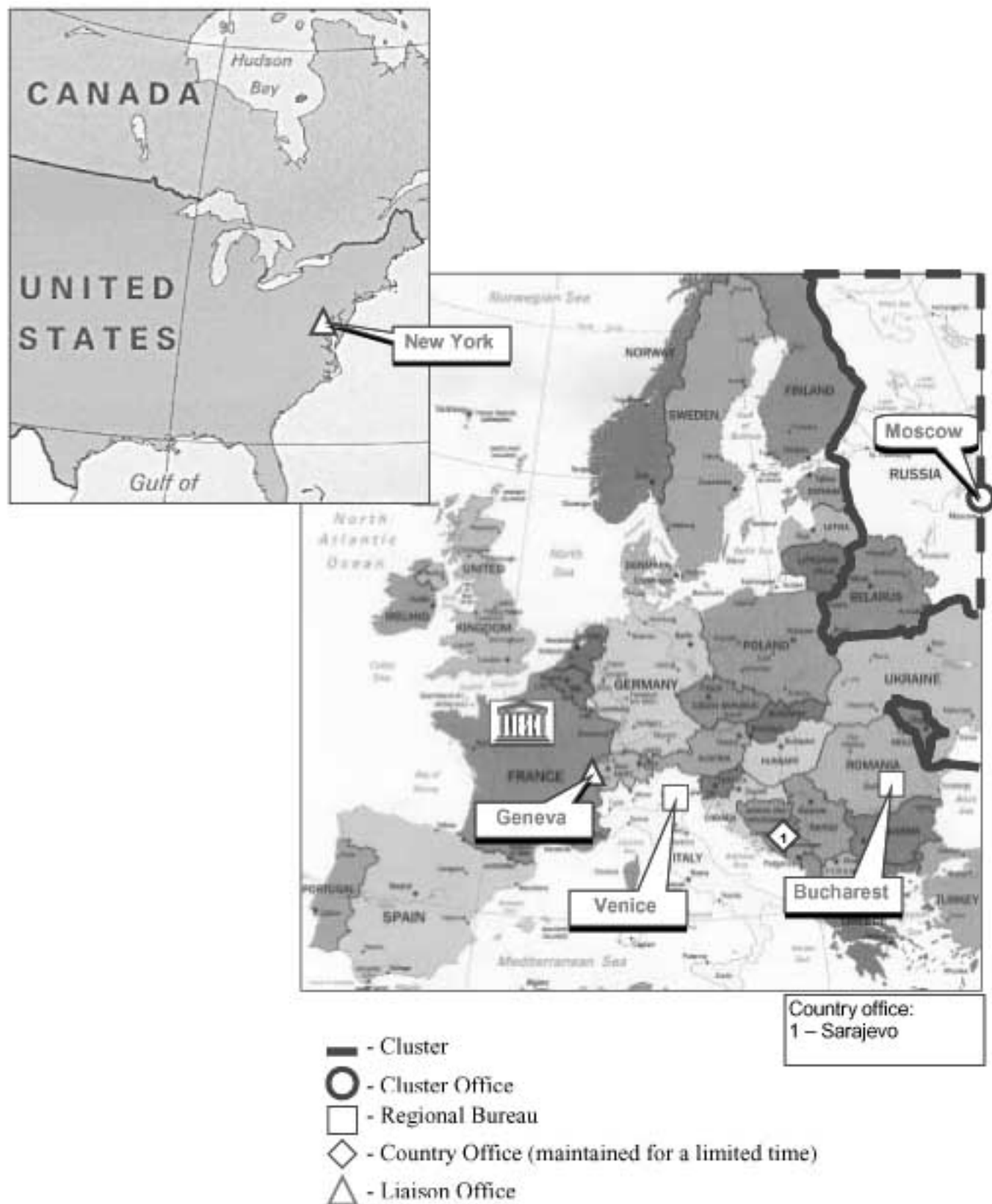
UNESCO Offices in Latin America and the Caribbean



- - 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>
<i>Libreville</i>	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
<i>Accra</i>	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
<i>Dakar</i>	Cape Verde Gambia Guinea Guinea-Bissau Liberia Senegal Sierra Leone	 Cluster Office, Regional Bureau (ED)	 By end 2002
<i>Bamako</i>	Burkina Faso Mali Niger	Office maintained, then closing Cluster Office	By end 2002
ARAB STATES			
<i>Maghreb</i>			
<i>Rabat</i>	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	2001
	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.

Сто шестьдесят первая сессия

161 EX/5 Corr.
Part II
ПАРИЖ, 29 мая 2001 г.
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ

ЧАСТЬ II

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

ИСПРАВЛЕНИЕ

- Исключить пункт 26 и соответствующим образом перенумеровать все последующие пункты.
- Перед пунктом 35 (в прежней нумерации) включить «III. ГРАФИК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ» и исключить прежнее название раздела.
- В пункте 35 (в прежней нумерации) исключить предложение «Можно выделить следующие этапы реформы в области децентрализации:» и заменить его предложением «Установлен следующий график:».
- Перед пунктом 36 (в прежней нумерации) название раздела читать в следующей редакции: «IV. ВЫВОДЫ».