

161 EX/5 Part I

١٦١ م ت/٥ الجزء الأول
باريس، ٢٢/٢/٢٠٠١
الأصل: فرنسي/انجليزي

الدورة الحادية والستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين والإشراف

الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورتيه التاسعة والخمسين بعد المائة والستين بعد المائة (الوثائق ١٥٩ م ت/٥ وضميمة ١٦٠ م ت/٦، الجزء الأول وضميمة)، يقدم المدير العام هذا التقرير المرحلي عن الوضع فيما يخص القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منذ الدورة الأخيرة للمجلس التنفيذي، وكذلك عن إنشاء "مكتب الإشراف" الجديد.

أولاً - سياسة الموظفين

١ - أعلن المدير العام، في التقرير المتعلق بعملية الإصلاح الذي قدمه إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة والستين بعد المائة (الوثائق ١٥٩ م ت/٥ وضميمة ١٦٠ م ت/٦، الجزء الأول وضميمة)، عن وضع إطار جديد للسياسة العامة فيما يخص الموارد البشرية، تتمثل عناصره الرئيسية في ما يلي: الحشد النوعي الاستباقي، وبرنامج تقييم الأداء على أساس النتائج، والتدريب والتطوير الوظيفي، وحراك الموظفين، وتحديث المهارات.

٢ - والغرض من هذه الوثيقة هو إطلاع المجلس التنفيذي على التطورات التي حدثت، أو الجارية حالياً، فيما يخص التدابير المتعلقة بإصلاح إدارة الموارد البشرية، وذلك منذ الدورة الأخيرة للمجلس التنفيذي.

مكتب الموارد البشرية

٣ - من أجل ترويج برنامج الإصلاحات وتعزيزه ومواصلته على جميع مستويات الأمانة، قام مكتب إدارة الموارد البشرية بإعادة تحديد أدواره ومهامه وضبطها بالنظر إلى الهدفين التاليين:

(١) تحسين أسلوب عمله من خلال تبسيط إجراءاته الإدارية وترشيدها؛

(٢) تطور دوره بحيث يصبح شريكاً استراتيجياً حقيقياً، أكثر توجهاً نحو تقديم المساعدة والمشورة، مع الحرص على تأمين المستوى اللازم للقدرات الإدارية للموظفين المسؤولين وتجديد هذه القدرات.

٤ - ومن ثم فإن إعادة التنظيم الهيكلي للمكتب تقوم على محورين: ويضم المحور الأول الوظائف التقنية المتعلقة بسياسات الموظفين، وتضطلع بها الشعب الأربع التالية:

- شعبة العلاقات مع الموظفين
- شعبة تنسيق السياسات
- شعبة التدريب والتطوير الوظيفي
- شعبة إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية

٥ - ويضم المحور الثاني الوظائف "التنفيذية" وتضطلع بها الشعب الخمس التالية:

- شعبة تصنيف الوظائف والمرتبات
- شعبة الحشد والموظفين
- شعبة الخدمات (المقر والميدان)
- شعبة المعاشات التقاعدية والتأمينات
- المرفق الطبي

٦ - وتم وضع البنية الجديدة منذ بداية مارس/آذار ٢٠٠١. وهذا يعني القيام بعملية تكييف مهام الموظفين المعنيين، ولا سيما تدريبهم، ابتداءً من الأشهر القادمة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المكتب حالياً

بحشد عدد من الخبراء في ميادين المرتبات، وعلاقات العمل، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والخدمات الإدارية، بهدف تعزيز القدرات الإدارية في شتى التخصصات.

٧ - وتجدر الإشارة إلى أن عملية إعادة تنظيم "مكتب إدارة الموارد البشرية" تجري وفقاً للأولويات المحددة لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وكذلك في إطار تخفيض عدد الموظفين، حيث أنه تم إلغاء زهاء عشر وظائف من الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة.

٨ - ومن هذا المنطلق، فإن خطة عمل المكتب تتضمن عدداً من الأنشطة الهامة التي شرع في تنفيذها بالفعل، ومن بينها: (١) مراجعة الترتيبات التقاعدية توخياً لمزيد من المرونة، مع ضمان معاملة عادلة لفئات الموظفين المعنية؛ إعادة النظر في السياسات والإجراءات المتعلقة بالحشد بغية تحسينها، مع الشروع في عملية تفويض للسلطة إلى القطاعات في هذا المجال؛ (٣) إجراء دراسة مستفيضة للإجراءات الإدارية الداخلية بهدف ترشيدها وتبسيطها.

الحشد

٩ - في الفترة من ١ يوليو/تموز ٢٠٠٠ إلى ١ أبريل/نيسان ٢٠٠١ أعلن مكتب إدارة الموارد البشرية عن ١١٤ وظيفة من الفئة المهنية وما فوقها، منها ٨٢ وظيفة للتعيين الخارجي و٣٢ وظيفة للتعيين الداخلي، وكان من بين هذه الوظائف وظيفتان من درجة مدير - ٢ وأربع وظائف من درجة مدير - ١. وهذا يمثل زيادة هامة بالمقارنة بنفس الفترة قبل سنة واحدة، أي من ١ يوليو/تموز ١٩٩٩ إلى أبريل/نيسان ٢٠٠٠ حيث أعلن عن ٣٤ وظيفة، منها وظيفتان من درجة مساعد مدير عام (م م ع)، وأربع وظائف من درجة مدير - ٢ ووظيفتان من درجة مدير - ١.

١٠ - وكما ذكر في الوثيقة ١٦٠ م ت/٦، الجزء الأول، فقد بدأ الإعلان عن جميع الوظائف من الفئة المهنية وما فوقها في موقع اليونسكو على شبكة انترنيت منذ ٢٢ مارس/آذار ٢٠٠٠، وأدى ذلك إلى زيادة هامة في عدد الترشيحات الواردة. ففي عام ٢٠٠٠ ورد زهاء ٨ ٠٠٠ ترشيح لوظائف من الفئة المهنية وما فوقها، بالمقارنة بـ ٢ ٠٠٠ ترشيح وردت في عام ١٩٩٩. بل إن هذا الاتجاه التصاعدي كان أكثر بروزاً في عام ٢٠٠١، إذ سُجل ورود ٤ ٠٠٠ ترشيح خلال الربع الأول من هذا العام.

١١ - وفي فبراير/شباط ٢٠٠١ استعيض عن البرنامج الحاسوبي الذي كان يستخدم لأغراض الحشد ببرنامج جديد يستند إلى شبكة انترنيت وتم تطويره داخلياً. وسوف يسهل هذا البرنامج عمل شعبة الحشد في مكتب إدارة الموارد البشرية.

١٢ - وبالإضافة إلى ذلك، يجري حالياً استكمال مراجعة إجراءات الحشد بهدف ترشيح المهام المرتبطة بهذه العملية وإحالة عدد منها، قدر الإمكان، إلى المكاتب التنفيذية التي أنشئت حديثاً في إطار القطاعات/المرافق.

١٣ - وتعتبر مشاركة اللجان الوطنية لليونسكو في التماس الترشيحات للوظائف المعلن عنها هامة جداً لتأمين التوزيع الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين وكذلك بالنسبة لتجديد شباب سلك الموظفين، مع

المراعاة الكاملة لمعايير القدرة التنافسية والخبرة والفعالية وطابع العالمية. وفي هذا الصدد، تعتبر مشاركة مكتب إدارة الموارد البشرية في تنظيم تدريب في المقر للأمناء العاميين للجان الوطنية المعيّنين حديثاً في مناصبهم هذه عنصراً هاماً. ومنذ الدورة الستين بعد المائة للمجلس التنفيذي نظمت دورة من دورات التدريب هذه في ١٠ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠ أتيح خلالها لأمناء عاميين من ٢٣ دولة عضواً أن يتلقوا معلومات مستفيضة عن إجراءات الحشد، ودور اللجان الوطنية في عملية الحشد، وبرنامج المهنيين الشباب، وما إلى ذلك. وكان من بين المشاركين ٧ من دول أعضاء غير ممثلة أو ممثلة دون النصاب. وقد حظيت هذه الردود في برنامج التدريب بقدر كبير، وتم الآن إقرارها كعنصر ثابت في البرنامج التدريبي. وستنظم الدورة التدريبية التالية في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

التعيينات

١٤- في الفترة من ١ يوليو/تموز ٢٠٠٠ إلى ١ أبريل/نيسان ٢٠٠١ عُيّن ٤٧ مرشحاً خارجياً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها، من بينهم ١١ خبيراً منتسباً.

وفيما يلي بيان توزيع هؤلاء الموظفين:

الدرجة	ن م ع	م م ع	مدير - ٢	مدير - ١	م - ٥	م - ٤	م - ٣	م - ١/٢ - (١)	م م و (٢)	المجموع
التعيينات	١	٣	٥	٢	١	١	٦	٢٣	٥	٤٧

(١) بما في ذلك الخبراء المنتسبون وبرنامج المهنيين الشباب

(٢) موظف مهني وطني

ويشار إلى أنه يوجد بين الوظائف العليا التسع التي تم التعيين فيها حديثاً وظيفة نائب مدير عام (ن م ع) وثلاث وظائف مساعد مدير عام - م م ع (التربية والعلوم الطبيعية والإدارة) وخمس وظائف من درجة مدير - ٢ (مركز التراث العالمي، ومكتب التخطيط الاستراتيجي، ومكتب إدارة الموارد البشرية، ومكتب المعايير الدولية والشؤون القانونية، ومكتب الإشراف الداخلي). وبالإضافة إلى ذلك، تقرر التعيين لوظيفتي مساعد المدير العام لقطاع العلوم الاجتماعية ومساعد المدير العام لقطاع الاتصال والمعلومات، اللذين سيشتغلان منصبيهما على التوالي في ٧ مايو/أيار و١ يوليو/تموز ٢٠٠١.

التدريب والتطوير الوظيفي

١٥- في إطار عملية الإصلاح الجارية حالياً في اليونسكو، قام مكتب إدارة الموارد البشرية بتعزيز مهتمتي التدريب والتطوير الوظيفي. ولهذا الغرض، تقوم هذه الشعبة حالياً بحشد موظف واحد من درجة م - ٥، رئيس شعبة، وموظفين اثنين من درجة م - ٣ مسؤول برنامج ومسؤول تطوير وظيفي.

١٦- وقد أعدت خطة عمل للتدريب والتطوير الوظيفي لمدة عامين، وفيما يلي بعض المبادرات المزمعة في إطار هذه الخطة:

(١) فريق الإدارة العليا، أي المدير العام ونائب المدير العام ومساعدو المدير العام وبعض الموظفين من درجة مدير - ٢، الذين سيحضرون "ندوة إدارة عليا" في يومي ١١ و١٢ مايو/أيار. وتتمثل

الأهداف العامة للندوة في إرساء ثقافة للعمل يقوم كبار المسؤولين الإداريين في إطارها بتشكيل فريق أكثر فعالية وتماسكا. وخلال هذه الندوة سيقوم "الفريق" بما يلي:

- مناقشة الرؤية الاستراتيجية الجديدة لليونسكو، وعملية الإصلاح ووسائل إدراجها في جميع قطاعات اليونسكو ونواحيها ومجالات عملها؛
- استطلاع الحاجة إلى وجود "فريق إدارة عليا" يتسم بالتماسك، وصياغة مقترحات محددة لتحسين التعاون والاتصال في اليونسكو بأكملها؛
- الاتفاق على خطة عمل ستعزز القدرات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير في جميع وحدات اليونسكو.

(٢) برنامج القيادة وإدارة التغيير للمديرين

سيمكّن هذا البرنامج المسؤولين الإداريين من درجة مدير - ٢ إلى درجة م - ٥ من:

- التوصل إلى فهم أفضل لدور المدير/الرئيس في منظمة تتسم بالتعددية الثقافية؛
- تعزيز التفكير الاستراتيجي والإبداعي، وتطوير ونقل مفهوم سليم عام للرؤية والأهداف؛
- الاستعداد للمساءلة من خلال نهج موجه نحو النتائج؛
- تعزيز المصداقية والاستقامة والكفاية على المستوى الشخصي.

ومن المقرر عقد حلقة العمل الأولى في خريف عام ٢٠٠١.

(٣) مهارات الإشراف: ستُعقد في يونيو/حزيران ٢٠٠١ حلقتنا عمل، تستغرق كل منهما ثلاثة

أيام، للموظفين من درجة م-٣ ومن الدرجات العليا من فئة الخدمة العامة. ومن المقرر عقد حلقات عمل إضافية في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وتهدف حلقات العمل هذه إلى تشجيع الإبداع والإنتاجية والفعالية لدى الموظفين المعيّنين فيما يخص إدارة شؤون العاملين تحت إشرافهم. وهي ستعزز فهمهم لمهام تخطيط الأداء والإدارة والتقييم في اليونسكو.

١٧- ومن أجل تحسين المهارات الإدارية في تقدير برامج ومشروعات اليونسكو وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، نُظمت دورتان تدريبيتان في مجال الإدارة والإطار المنطقي لدورة البرامج/المشروعات لصالح زهاء ٧٥ من أخصائيي البرامج من درجة م-١ إلى درجة م-٥ ومن الخبراء المنتسبين. وهذه الدورات التدريبية تشجع إقامة الشبكات المستعرضة وتحسين تشاطر المعلومات، ومن ثم فهي تدعم عملية الاتصال والتعاون فيما بين قطاعات اليونسكو، التي تشكل سمة مميزة لعملية الإصلاح.

١٨- ومن أجل توعية الموظفين بقدراتهم الذاتية وتنمية العلاقات الاستشارية في سياق عمليات حل المشكلات والتخطيط، فإن التدريب على بناء الأفرقة يمثل عنصرا منتظما من عناصر "خطة التدريب". ومن المقرر عقد ثلاث حلقات عمل عن بناء الأفرقة للعام الحالي على أساس حلقة واحدة في كل من مناطق الشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية وآسيا.

وتندرج هذه الدورات التدريبية في إطار الجهود التي يبذلها "مكتب إدارة الموارد البشرية" لتطوير ثقافة إدارية متماسكة داخل اليونسكو.

١٩- ومن المقرر تنظيم حلقات عمل تدريبية للمسؤولين الإداريين. وستنظم في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١ حلقة عمل للمسؤولين الإداريين في مكتب جامع جديد في أمريكا الجنوبية. وهذا سيكفل تهيئة المسؤولين الإداريين للتحويل إلى الأداة الجديدة للإدارة والمراقبة (برامجيات SAP) وتدريبهم على إدارة اللامركزية للأنشطة، وتطوير شبكة للمسؤولين الإداريين من أجل حل المشكلات. وسيساعد هذا التدريب على تعزيز فهم هؤلاء المسؤولين الإداريين للمبادئ المتعلقة بشؤون الموظفين والميزانية وبالشؤون المالية والتي تحكم الإجراءات والممارسات المطبقة في اليونسكو في إطار بيئة لامركزية.

٢٠- ويظل التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات واللغات عنصرا من عناصر برنامج شعبة التدريب والتطوير الوظيفي. وأجري بحث في مجال التعلم الإلكتروني من أجل تحديد أنسب نموذج لتعزيز التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات واللغات في المنظمة. وسيوفر للمكاتب الميدانية تدريب مماثل للتدريب الموفر في المقر، وذلك بعد إقامة نظام التعلم الإلكتروني، وسيستفيد من أنماط التدريب هذه عدد من الموظفين يصل إلى ٣٠٠ موظف.

المهنيون الشباب

٢١- عُيِّن في ٦ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠ أحد عشر موظفا من المهنيين الشباب (سنة من دول أعضاء غير ممثلة وخمسة من دول أعضاء ممثلة دون النصاب). وقد شُرع في تنفيذ حملة الحشد الراهنة في ٣١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠ ومُدِّت حتى ٣١ مارس/آذار ٢٠٠١. وحتى ٢ أبريل/نيسان ٢٠٠١- ورد ٢٨٨ طلبا. وسوف تستكمل المرحلة الثانية من عملية الاختيار عن طريق لجنة مختارة تمثل فيها جميع القطاعات والمكاتب. وفي سبتمبر/أيلول ستجري مقابلات لأفضل المرشحين وسيعين المهنيون الشباب الناجحون في اليونسكو في أوائل يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢.

الخبراء المنتسبون

٢٢- إن "برنامج الخبراء المنتسبين" هو برنامج ترعاه البلدان المشاركة فيه، وهو يستهدف الخريجين الشباب الذين تقل سنهم عن ٣٢ سنة ويملكون خبرة مهنية محدودة. وفي الوقت الحاضر يشارك في هذا البرنامج ١٥ بلدا هي النمسا وبلجيكا وفنلندا وفرنسا واليونان وألمانيا وإيطاليا واليابان وهولندا والنرويج والسويد وسويسرا وإسبانيا وجمهورية كوريا. وكقاعدة عامة، يكون الخبراء المنتسبون عادة من مواطني بلدانهم المشاركة في البرنامج، غير أن هولندا، على سبيل المثال، وافقت على تمويل وظائف خبراء منتسبين من مواطني البلدان النامية. وفي ١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠١، كان هناك في اليونسكو ٥٤ خبيرا منتسبا، منهم ٢٣ يعملون في الوحدات الميدانية و٣١ في المقر.

موظفو الخدمة العامة: تنفيذ نظام تصنيف وظائف الخدمة العامة

٢٣- إن عملية تحويل الـ ١١٠٠ وظيفة من فئة الخدمة العامة في المقر من نظام التصنيف على أساس ٦ مستويات إلى نظام التصنيف الجديد الذي يضم ٧ مستويات توقفت في ١١ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ مع صدور المنشور الإداري رقم ٢٠٩٠. وقد أشارت الفقرة الختامية من هذا المنشور إلى "المشكلات التي يثيرها تصنيف الوظائف وفقا للنظام الجديد (الذي أقر في ١٩٩٨)" ودعت إلى القيام بعملية جديدة لتصنيف الوظائف استنادا إلى أداة منقحة للتقييم "تراعي الاحتياجات الحقيقية للمنظمة". وفي انتظار الصيغة المنقحة، فإن تطبيق الأداة (موضع الجدول) سيكون على أساس مؤقت.

٢٤- وخلال عام ٢٠٠٠ أحرز تقدم متواصل في تطوير نظام التصنيف المذكور. فقد أجريت عدة مشاورات مستفيضة مع ممثلي رابطة الموظفين في اليونسكو لاستطلاع الصعوبات التي واجهت تطبيق النظام المؤقت، وتجديد التحسينات المنشودة وترتيبها حسب الأولوية، واختبار خيارات متنوعة لتصميم النظام الجديد على عينة تمثيلية تضم ١٠٪ من وظائف الخدمة العامة. واستنادا إلى هذه المعلومات وإلى النظم الأخرى التي أقرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية، عُرض على ممثلي رابطة الموظفين في فبراير/شباط ٢٠٠١ مشروع نهائي لنظام وظائف الخدمة العامة. وكان هناك توافق عام في الآراء على أنه تم التوصل إلى أداة سليمة للتصنيف من شأنها أن تكفل التقييم المنطقي لجميع فئات مهام الخدمة العامة في اليونسكو.

٢٥- وأثناء اختبار مشروع الأداة الجديدة على العينة التي تضم ١١٠ وظائف خلال خريف عام ٢٠٠٠، أصبح من الواضح أكثر فأكثر أن ضعف العديد من توصيفات العمل يجعل من الصعب وضع تصنيفات منطقية للمهام المعنية. فقد بدا أن بعض الأعمال موصوفة دون مستواها الحقيقي وأن هناك مبالغة في وصف أعمال أخرى، في حين أن من المفروض أن تكون التوصيفات متماثلة بالنسبة للأعمال ذات الطبيعة الواحدة. ولذلك تقرر أن تكتب مجموعة عامة (أو نموذجية) من التوصيفات بالنسبة لكافة الأعمال الموحدة، مع ذكر بيانات عن الجوانب الإدارية وعن مؤهلات شاغل الوظيفة المعنية.

٢٦- وسيطلب الأمر مرور بضعة أشهر على كتابة التوصيفات العامة كي يتسنى تقييمها وتحويلها إلى نظام يضم ٧ مستويات؛ بيد أن كتابة التوصيفات الدقيقة والكاملة هي العامل الأساسي في التوصل إلى نتائج عادلة ومنطقية من عملية التحويل التي تحدد موعد إجرائها في نهاية خريف عام ٢٠٠١.

ثانيا - إنشاء مكتب الإشراف الداخلي

٢٧- أنشئ "مكتب الإشراف الداخلي" رسميا في فبراير/شباط ٢٠٠١ عندما تولى المدير، جون بارسونز، مهامه. وقد عُين السيد بارسونز في هذا المنصب بعد التشاور مع المجلس التنفيذي، وهو يعمل تحت سلطة المدير العام مباشرة، كما أنه مسؤول أمامه. وهو معار من مكتب مراجع الحسابات الوطني للمملكة المتحدة. وهذا الوضع القانوني يكفل له الاستقلال، إذا إنه يستطيع في كل وقت أن يعود إلى وظيفته في مكتب مراجع الحسابات الوطني.

٢٨- وكانت أولى الأولويات لمدير مكتب الإشراف الداخلي هي العمل على تأمين الموارد اللازمة للمكتب. وقد وافق المدير العام على إنشاء وظيفتي مراجع رئيسي، وبلغت الآن عملية الحشد لشغلها مرحلة

متقدمة، وكذلك الشأن بالنسبة للتعيين في وظيفة شاغرة لمقيّم خدمات. وأنشئت عدة وظائف أخرى، وخصّصت لمكتب الإشراف الداخلي اعتمادات مالية إضافية هامة في عام ٢٠٠١ لتمكينه من التعاقد مع العاملين اللازمين أثناء عملية الحشد لشغل الوظائف المذكورة.

٢٩- وكانت الأولوية التالية هي العمل على إجراء تقييم للمخاطر على صعيد اليونسكو بأكملها يكون بمثابة قاعدة للخطط السنوية والخطط الطويلة الأجل في مجال الإشراف. وتقوم عملية التقييم هذه على عمل جماعي يشارك فيه المديرون من المستويين العالي والمتوسط، ويختتم في جلسة أثناء "ندوة الإدارة العليا" في مايو/أيار. وسيساعد هذا التقييم أيضا هيئة الإدارة العليا على تحديد المخاطر التي قد تهدد إنجاز الاستراتيجية المتوسطة الأجل، وكذلك تحديد التدابير اللازمة للحد من هذه المخاطر.

٣٠- والأولويات الناجمة عن تقييم اليونسكو الواسع النطاق للمخاطر تشمل الحاجة إلى ما يلي:

- دعم الإدارة باتخاذ مبادرات لتعزيز القابلية للمساءلة من خلال تفويض السلطة؛
- توسيع نطاق المراجعة والتقييم للعمليات المضطلع بها على الصعيد الميداني لدعم سياسة اللامركزية؛
- توسيع التغطية للأنشطة الممولة من خارج الميزانية، من حيث المراجعة والتقييم معاً؛
- تطوير منهجيات للربط بين التقييم والمراجعة.

٣١- وارتأت الإدارة العليا أيضا أنه من قبيل الحكمة أن تطلب من مكتب الإشراف الداخلي أن يعمل على إجراء تقييم للتقدم المحرز في تطبيق نظام المالية والميزانية (FABS) وأن يساعد في تحديد التدابير اللازمة وتأمين تطبيقها بصورة سلسة.

٣٢- وقد قام مكتب الإشراف الداخلي مؤخراً بإجراء مراجعة لعمليات اليونسكو في البرازيل وقدم الدعم لاستعراض مهمة اليونسكو في عمليات الشراء في إطار برنامج "الغذاء مقابل النفط" في العراق.

٣٣- وقد أقيمت بالفعل علاقة عمل بين مكتب الإشراف الداخلي ومراجع الحسابات الخارجي. ومن ذلك، على سبيل المثال، أن أحد كبار ممثلي مراجع الحسابات الخارجي شارك في المرحلة النهائية من المراجعة التي أجراها مكتب الإشراف الداخلي لمكتب اليونسكو في برازيليا. ومن ناحية أخرى فإن جميع التقارير التي يعدها مكتب الإشراف الداخلي تحال إلى مراجع الحسابات الخارجي.

٣٤- وسيقوم مكتب الإشراف الداخلي بوضع تقرير سنوي عن الاستنتاجات والتوصيات التي تسفر عنها عملية الإشراف (بما في ذلك عمليات تقييم البرامج) وعن التدابير المقترحة والتدابير التي تم اتخاذها. وسوف يقدم المدير العام هذا التقرير بنصه الحرفي إلى المجلس التنفيذي والمندوبين الدائمين.

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

المجلس التنفيذي

ex

161 EX/5 Corr.
Part I
١٦١ م ت/٥ تصويب
الجزء الأول
باريس، ٢٩/٥/٢٠٠١
الأصل: انجليزي

الدورة الحادية والستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين والإشراف

تصويب

الفقرة ٢٧: تحذف الجملتان الأخيرتان.

161 EX/5

PART II

١٦١ م ت/٥

الجزء الثاني

باريس، ١٨/٥/٢٠٠٠

الأصل: انجليزي

الدورة الحادية والستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

اللامركزية

الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة طبقاً للقرار ١٦٠ م ت/٣,١,٢، ثالثاً، الفقرتين ١٦ و ١٧، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة تقريره المرحلي عن "استراتيجية إصلاح اللامركزية"، بما في ذلك تقديم معلومات مفصلة عن مواقع جميع المكاتب الميدانية ومواعيد تجميع المكاتب وإغلاقها، وكذلك معلومات عن الترتيبات البديلة المعروضة في الحالات التي سيجري فيها إغلاق مكاتب موجودة.

ويتضمن التقرير أيضاً معلومات عن التكاليف المقدرة، ووفورات المالية الناجمة عن إغلاق المكاتب، ووفورات الجدوى والقيمة المضافة، وخطة عمل وجدولاً زمنياً، وكذلك بياناً للنتائج التي يتوقع تحقيقها من عملية إصلاح اللامركزية.

المقدمة

١ - تتضمن هذه الوثيقة وملاحقها معلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ عملية إصلاح اللامركزية. وترد المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية للإصلاح في القسم "ثانياً".

أولاً - التنفيذ

٢ - طبقاً للقرارين اللذين اعتمدهما المجلس التنفيذي في دورتيه التاسعة والخمسين بعد المائة والستين بعد المائة، أجرى المدير العام مشاورات ومفاوضات مكثفة مع الدول الأعضاء ولجانها الوطنية لمناقشة تنفيذ "خطة العمل بشأن اللامركزية"، واختيار البلدان التي ستتألف منها كل مجموعة، وتحديد الدولة العضو التي ستستضيف "المكتب الجامع" بالنسبة لكل مجموعة من البلدان.

٣ - وكان التقدم في هذا المجال مطرداً ولكن صعباً. وقد أعربت الدول الأعضاء بوجه عام عن مساندتها لسياسة المدير العام بشأن اللامركزية. وسعى المدير العام منذ البداية إلى الحصول من الدول الأعضاء من مختلف المناطق على اقتراحات قائمة على التراضي بشأن تكوين "مجموعات البلدان". وفي بعض الحالات وردت إشارات تدل على وجود خلافات. وكان معنى ذلك أنه عندما يحين الوقت لاختيار التشكيلة النهائية للمكتب الجامع أو المكتب الإقليمي، فإن المواقف تصبح قائمة على المصالح الذاتية. وأخيراً، وفي الحالات التي لم تتمكن فيها المجموعات الإقليمية من التوصل إلى اتفاق بشأن اختيار المكتب الجامع للمنطقة الفرعية لكل مجموعة منها، فقد عُهد إلى المدير العام باتخاذ القرار النهائي في الموضوع.

شبكة اليونسكو الجديدة للمكاتب الميدانية

٤ - تتألف شبكة اليونسكو الميدانية الجديدة من ٢٧ مكتباً جامعاً و ١٣ مكتباً إقليمياً. (الملحق ١- خرائط إقليمية تبين تشكيل مجموعات البلدان ومواقع المكاتب الميدانية؛ الملحق ٢- شبكة اليونسكو الميدانية الجديدة: مواقع المكاتب الجامعة والمكاتب الإقليمية والمكاتب الوطنية). وسيجري إنشاء المكاتب الإقليمية مبدئياً بالاستناد إلى القدرات الحالية للمكاتب الإقليمية في مجالي التربية والعلوم، وقدرات المستشارين الإقليميين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية، والثقافة والاتصال والمعلومات.

٥ - سيجري في البداية الإبقاء على ٢٤ مكتباً وطنياً. ومن أجل الوفاء بالالتزامات التي ارتبطت بها اليونسكو في المنتدى العالمي للتربية (داكار، ٢٦-٢٨ أبريل/نيسان ٢٠٠٠) فيما يخص تحقيق أهداف "إطار العمل" بحلول عام ٢٠١٥، سيجري الإبقاء على المكاتب الموجودة في "البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان" (E-9) لمدة ٨ سنوات على الأقل، على أن يعاد النظر في هذه المسألة في عام ٢٠٠٩. وهناك فئة أخرى من المكاتب الوطنية تشمل المكاتب الموجودة في البلدان أو الأقاليم التي تمر بمرحلة ما بعد النزاع أو بمرحلة انتقالية. وسيجري الإبقاء على هذه المكاتب لفترة محدودة لتلبية احتياجات خاصة ومرتبطة بآجال زمنية محددة. وسيجري تقييم صارم لهذه المكاتب كل ٤ سنوات يستند إلى المعايير المحددة في قرار المؤتمر العام ٣٠/م٨٣. وبعد الانتهاء من تلبية الاحتياجات الخاصة باستكمال تنفيذ البرامج سيجري إغلاق المكتب المعني وضم البلد الذي يوجد فيه هذا المكتب إلى مجموعة البلدان التي ينتمي إليها.

٦ - وقد أحيطت الدول الأعضاء، علماً بالقرارات المتعلقة بشبكة اليونسكو الميدانية الجديدة، بما في ذلك الدول الأعضاء التي سيجري فيها إغلاق مكاتب.

الاستراتيجية التنظيمية

٧ - تمشيا مع القرار ٨٣/م٣٠، تتألف الشبكة الميدانية الجديدة من نظام يتكون من مستويين. فساحتوي كل مكتب من المكاتب الجامعة (المستوى الأول) على فريق متعدد التخصصات يضم مديراً وموظفاً إدارياً دولياً، ويستحسن أن يضم أيضاً أخصائياً في مجال عمل كل قطاع من قطاعات البرنامج؛ كما ساحتوي على موظفين محليين لأداء مهام الدعم. وستشكل المكاتب الجامعة هذه قاعدة لتنفيذ جميع أنشطة اليونسكو في البلدان التي يغطيها كل مكتب منها. وعلى هذا النحو، فإن هذه المكاتب ستضطلع بدور يتسم بروح المبادرة في التفاوض مع أي من الدول الأعضاء، ولجنتها الوطنية، ومنظومة الأمم المتحدة، والشركاء الآخرين (بما فيهم المنظمات غير الحكومية)، من أجل الاضطلاع بعمليات البرمجة على الصعيد دون الإقليمي، والإقليمي، والعالمي، وللتقدم في طريق جعل اليونسكو منظمة موجهة أكثر من ذي قبل نحو العمل استناداً إلى الطلب.

٨ - وسيخصص كل مكتب من المكاتب الإقليمية (المستوى الثاني) في أحد مجالات اختصاص اليونسكو. وستمثل مهام هذه المكاتب في توفير الدعم التقني؛ وإسداء المشورة على الصعيد الإقليمي في أحد مجالات اختصاص اليونسكو، للمكاتب الجامعة والمكاتب القطرية؛ وتخطيط تنفيذ البرامج الإقليمية بالتعاون مع هذه المكاتب. وباستثناء المكتبيين الإقليميين لليونسكو في سانتياغو والبندقية، فإن جميع المكاتب الإقليمية تتواجد داخل مكاتب جامعة.

٩ - ونظراً لما يتسم به العمل خارج المقر من تعقيد بالغ ولما يغلب عليه من طابع مشترك بين القطاعات، سيكون مكتب التنسيق الميداني القائم في المقر، (BFC) بمثابة القاعدة التنظيمية والجهاز المركزي للأنشطة الميدانية. وقد أنيطت بهذا المكتب مسؤولية تأمين التنسيق العام للشبكة الميدانية، ومن ثم مسؤولية تأمين فعالية نهج اليونسكو المشترك بين القطاعات. وسيعمل مكتب التنسيق الميداني هذا كمركز اتصال لجميع المكاتب الميدانية ومكاتب الاتصال داخل المقر. وسيشترك بهذه الصفة في الأنشطة التمهيديّة المتصلة بسياسات المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بتسيير الشؤون الإدارية وترتيبات الحصول على الموارد في الميدان، كما سيشارك في أنشطة من قبيل تيسير التنسيق وتقاسم الموارد بين المكاتب الميدانية، والمعاهد، والمقر.

١٠ - وسيظل تقديم التقارير من المكاتب الجامعة إلى المقر، فيما يتعلق بالبرنامج، يتم عن طريق قطاع البرنامج المعني. وسيكفل مكتب التنسيق الميداني تنسيق عمليات إدارة الشؤون المالية، وسيعمل على تيسير تنسيق البرنامج، ومهام تقاسم الموارد. وسيتعاون مكتب التنسيق الميداني، لدى اضطلاعهم بمهامهم، مع كافة القطاعات والوحدات المركزية ذات الصلة تجنباً للازدواجية. ومن المتوقع أن يوفر هذا النمط الجديد في الإدارة مزيداً من الوضوح في تدرج المسؤوليات بالنسبة للمكاتب الميدانية، وسيتمخلص مما يشوب العمل حالياً من تداخل وخلط.

الإطار الزمني وإغلاق المكاتب

١١- لقد أصبحت عملية إصلاح اللامركزية الآن في مرحلة التنفيذ التي ستستمر على مدى العام الحالي وفترة العامين المقبلة وذلك حتى نهاية عام ٢٠٠٣. وستوفر هذه الفترة متسعا عمليا من الوقت للشروع في التغيير، ولكن مع تحديد حد زمني واضح يتطابق مع استكمال فترة العامين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (٣١/٥). ومن المتوقع أن يتم كجزء من هذه الاستراتيجية، إغلاق ما مجموعه ١٨ مكتبا قبل نهاية عام ٢٠٠١ (الملحق ٣ - عملية إصلاح اللامركزية في اليونسكو - ملخص كمي، والملحق ٤- المكاتب المتوقع إغلاقها في أجل أقصاه كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١). ومن المتوقع، بالإضافة إلى ذلك، أن يتم إغلاق ٩ مكاتب في فترة العامين ٢٠٠٣-٢٠٠٤. وباختصار، فإن من المتوقع إغلاق زهاء ٢٧ مكتبا قبل إجراء الاستعراض الأول لاستراتيجية اللامركزية ولشبكة المكاتب الميدانية، بما فيها المكاتب الجامعة، وذلك في عام ٢٠٠٥. وسيعرض على المجلس التنفيذي عندئذ تقرير كامل عن استعراض هذه الشبكة.

١٢- وسيجري خلال هذه الفترة تدعيم اللامركزية في التنفيذ من المقر إلى العمليات الميدانية بهدف توسيع نطاق امتداد أنشطة المنظمة لتشمل دولها الأعضاء، وتعزيز دمج الاستراتيجيات والحلول العالمية بالأنشطة التي تنفذ لدعم الأهداف الإنمائية دون الإقليمية والإقليمية والوطنية.

١٣- وسيبدأ التغيير الكامل من نمط إدارة المكاتب الميدانية عن طريق القطاع المسؤول عنها، إلى إدارتها عن طريق مكتب التنسيق الميداني، في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، مع بداية فترة العامين الجديدة (٣١/٥)، وستحدد فترة انتقالية لا تتجاوز مدتها ٦ أشهر. وقد بدأت بالفعل مشاورات موسعة بين مكتب التنسيق الميداني والقطاعات والوحدات المركزية، بشأن الترتيبات الانتقالية. وعملا على إسداء المشورة الصائبة بشأن السياسة الاستراتيجية، وتقديم خدمات الدعم، على نحو يلبي فعلا احتياجات الدول الأعضاء، سيواصل تعزيز فريق مكتب التنسيق الميداني بموظفين من الميدان ومن المقر. ومن المفترض أن يتم استكمال الفريق في أجل أقصاه ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

١٤- وقد أجريت في إطار استراتيجية المدير العام مشاورات مع وكالات منظومة الأمم المتحدة لمقارنة الأساليب المستخدمة لترشيد البنى الميدانية، وللاستفادة من التجارب الماضية في مجال سياسات الإصلاح، بما في ذلك ما يتعلق بإغلاق المكاتب. وأدت هذه المشاورات أيضا الغرض في ضمان أن تكون أنشطة اليونسكو الميدانية في المستقبل مكملة لأنشطة الوكالات الشقيقة. ووفقا لبعض هذه الوكالات، فإن الجهود التي تبذلها اليونسكو لإعادة تنظيم شبكتها الميدانية تعد من أشمل الجهود على نطاق المنظومة. أما عن تكاليف هذه العملية، فإن تجربة الوكالات الأخرى تبين أن المتضمنات المالية لإغلاق المكاتب كثيرا ما يُساء تقديرها، مما يعرضها لخطر تخصيص ميزانيات غير كافية لها.

١٥- وجرت أيضا استشارة وحدة التنسيق المشتركة للأمم المتحدة (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٤١ - استعراض الإدارة والتنظيم الإداري في اليونسكو)، واستشارة مراجع الحسابات الخارجي لليونسكو (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٢٥ - التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة بشأن حسابات اليونسكو عن الفترة المنتهية في ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩، وتقرير مراجع الحسابات الخارجي).

١٦- ولتسيير عملية إغلاق المكاتب، أعدت الأمانة إجراءات خاصة، بما في ذلك "قائمة مرجعية لإغلاق المكاتب ومبادئ توجيهية لإدارة الملفات الخاصة بإغلاق المكاتب". ويجري بالفعل تطبيق هذه الإجراءات تحت إشراف فريق متعدد القطاعات يرأسه مكتب التنسيق الميداني، ويتألف من أعضاء من قطاعات البرنامج والمرافق المركزية، ومدير/رئيس المكتب المعني. واستحدثت في هذا الصدد أدوات تتعلق بالإجراءات الرئيسية التي ستتخذ فيما يتعلق بما يلي: نقل البرامج والأنشطة ومواصلتها بسلاسة؛ نقل الموظفين؛ تسجيل أو "حفظ" الوثائق؛ تصفية الأصول غير القابلة للنقل؛ إنهاء خدمة الموظفين المحليين؛ إنهاء اتفاقات إيجار المكاتب؛ إقفال الحسابات.

١٧- ويجتمع في إطار هذه الإجراءات فريق متعدد القطاعات برئيس أو ممثل كل مكتب من أجل الاتفاق على أفضل تاريخ للإغلاق، ووضع خطط عمل وجدول زمنية محددة بشأن إجراءات الإغلاق، ومعالجة المسائل و/أو المشكلات الخاصة بالمكتب المعني. وبالنسبة للمكاتب التي غادرها رؤساؤها بسبب التقاعد أو النقل، سيوفد فريق متعدد القطاعات ومحدود الحجم إلى البلد المعني لكي يتولى إغلاق المكتب الموجود فيه.

١٨- ونظراً لأن هناك مكاتب تغلق أثناء العام، فسيجري، بعد التشاور، إعادة توزيع الموظفين المهنيين الدوليين لتعزيز المكاتب الجامعة أو المكاتب الأخرى، أو إعادة توزيعهم في المقر. وسيشجع الموظفون المهنيون الوطنيون على تقديم طلبات لشغل وظائف دولية ملائمة في مكاتب اليونسكو الأخرى. وستقدم مساعدة خاصة إلى الموظفين المعيّنين محلياً الذين قد يحتاجون إلى إنهاء خدمتهم عاجلاً كي يسعوا إلى إعادة التوظيف في وكالات الأمم المتحدة الأخرى أو في البعثات الدبلوماسية الثنائية. وفي حال عدم التوصل إلى حل مرض، ستدفع زيادة خاصة بنسبة ٥٠ في المائة من مبلغ التعويض. أما بالنسبة للأشخاص العاملين بموجب عقود اتفاق خدمات خاصة، ولا تسمح عقودهم عادة بدفع أي تعويض لهم عند إنهاء الخدمة، فإنهم سيتلقون تعويضاً استثنائياً.

الترتيبات البديلة وتعزيز الشبكة الجديدة للمكاتب الميدانية

١٩- على نحو ما أشير آنفاً في هذه الوثيقة، فإن تنفيذ برامج اليونسكو في الدول الأعضاء سيجري على أساس اللامركزية عن طريق المكاتب الجامعة والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وستتولى الأفرقة متعددة التخصصات في المكاتب الجامعة تركيز عمليات التصميم المبني للبرامج، وإجراء المشاورات، وعمليات التنفيذ الميداني. ويجري الحرص في حالة المكاتب التي ستغلق، على تأمين استمرارية تنفيذ البرنامج في الدول الأعضاء المعنية. ووفقاً لتوجيهات خطة العمل بشأن اللامركزية، تتولى المكاتب الجامعة الملائمة مسؤولية توثيق العلاقات مع الدول الأعضاء التي ستغلق فيها مكاتب لليونسكو. وتجري دراسة كل حالة على حدة، مع اقتراح أفضل بديل ممكن يكفل فعالية التكاليف، على السلطات الحكومية بغية تأمين استمرارية نشاط اليونسكو الميداني.

٢٠- وقد أعدت على ضوء هذا الهدف استراتيجية لتيسير تعزيز العلاقات بين أمانة اليونسكو والشركاء العاملين على الصعيد الإقليمي والوطني والمدني، مع التركيز على ضمان التنفيذ على مستوى الدولة العضو المعنية. وبغية تأمين التركيز الملائم لقدرات المكاتب الميدانية على أداء مهام اليونسكو بشكل فعال، أعطيت لدى إعداد الوثيقة ٣١/م/٥، أولوية لزيادة تأثير نشاط المنظمة الميداني من خلال إتاحة ما يلزم من موظفين

ومخصصات مالية. كما طُلب من القطاعات أن تنفخ استراتيجياتها الإقليمية الخاصة بالبرنامج من أجل أن تنسجم مع خطة العمل التي وضعها المدير العام بشأن اللامركزية. وفي مجال إتاحة الموظفين، ستشرع اليونسكو في حملة للمبادرة إلى حشد وإيفاد موظفين من المقرر ممن يمتلكون المؤهلات اللازمة، للعمل في المكاتب الجامعة، وذلك كجزء من السياسة الجديدة لتناوب الموظفين. كما ستسعى المنظمة إلى إتاحة موظفين في إطار برنامج الخبراء المنتسبين وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة، بغية سد الثغرات في تشكيل الأفرقة العاملة في المكاتب الجامعة.

٢١- وتحقيقا لذلك، تجري اتصالات مع الدول الأعضاء التي توجد فيها مكاتب جامعة، من أجل تعزيز أشكال مشاركة هذه الدول وزيادة دعمها للمنظمة، وهو ما سيتجسد في النهاية في الصيغة المعدلة "لاتفاقات البلد المضيف". وتشمل بعض هذه الأشكال قيام الدولة العضو بإتاحة مباني المكتب وضمان أمنه وصيانته، وتحمل تكاليف الاتصالات الهاتفية وتكاليف استخدام الفاكس والانترنت وما إلى ذلك، وإعارة موظفين مهنيين وطنيين للعمل بهذه الصفة، بالإضافة إلى إعارة موظفين لأداء مهام السكرتارية والمهام الإدارية وغير ذلك من مهام الدعم.

٢٢- وكصيغة لتعزيز الشبكة الميدانية الجديدة في الأماكن التي لا تتوفر فيها أموال من خارج الميزانية، ستقام "أفرقة مشروعات" تكلف بالعمل على تلبية احتياجات خاصة ومحددة الأجل في أي مكان من العالم، ولا سيما في الدول الأعضاء التي ستغلق فيها المكاتب (مثل أنغولا والسلفادور). وسيكون كل فريق من هذه الأفرقة ملحقا دائما بمكتب جامع وسيكون مسؤولا أمام هذا المكتب ويشكل امتدادا له في التركيز على تلبية احتياجات ذات أولوية في إطار فترة زمنية محدودة وفي أماكن محددة. وبعد أن يتم تحقيق الهدف المنشود من المشروع المعني، سينتقل الفريق إلى مكان آخر أو سيُحل أو سيلحق بالمكتب الجامع.

٢٣- وثمة حالات أخرى أيضا ستستخدم فيها آليات بديلة أخرى لتعزيز الشبكة الميدانية، ومن الأمثلة على ذلك، تعيين موظف للعمل في دولة عضو بصفة "حلقة وصل" مؤقتة (كما في بوينس آيرس وبريتوريا). ومن الآليات الأخرى أيضا وضع موظف من المكتب الجامع الملائم، في مكتب تابع للأمم المتحدة، أو استخدام موظف مهني وطني (NPO). وستولى العناية لحشد موظفين وطنيين أكفاء لشغل مثل هذه الوظائف وذلك على نحو يتسم بالشفافية. وفيما يخص هذا الإجراء البديل الأخير، قد يستدعي الأمر تقديم المساعدة خلال الفترة الانتقالية الأولى، إلى بعض الدول الأعضاء التي ستغلق فيها المكاتب. وسيتعين تمويل وظائف المهنيين الوطنيين من أموال خارجة عن الميزانية إذا ما كانت هناك أموال متاحة من هذا النوع، أو أن تمول في البداية من البرنامج العادي على أن تتولى الحكومات المعنية بعدئذ تمويل هذه الوظائف.

٢٤- وفي سياق السياسة الجديدة للامركزية، تشكل اللجان الوطنية عنصرا مهما وفريدا في نظام اللامركزية الخاصة بالمنظمة. وفي الأماكن التي تمتلك فيها اللجان الوطنية القدرات التنفيذية الملائمة، يمكن تحديد مجالات العمل التي تدرج، على المستوى الوطني، في نطاق أولويات برنامج اليونسكو، مع تحديد السبل الكفيلة بتوسيع نطاق مشاركة اللجنة الوطنية في تنفيذ البرنامج. فيجب على اللجان الوطنية والمكاتب الميدانية أن تعمل يدا بيد في الاضطلاع بعمليات البرمجة والتنفيذ، مع الاحتفاظ في ذلك بتمييز واضح بين مسؤوليات كل طرف من أجل أن يكون هناك نوع من التوازن المؤسسي. وينبغي أن تواصل اللجان الوطنية المشاركة في تنفيذ أنشطة اليونسكو من خلال المكاتب الميدانية للمنظمة.

٢٥- كما يجب المحافظة على أوجه التكامل الحالية بين اليونسكو واللجان الوطنية، وخصوصاً في هذه الظروف التي تكتسب فيها عملية الإصلاح زخماً. وسيضع المدير العام هذا الهدف في الحسبان عندما سيقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة، مجموعة "مبادئ رائدة لتوجيه التطورات في تنفيذ البرنامج الوارد في الوثيقة م/٥"، وسيعمل على تأمين إدارة آليات الإشراف فيما يتعلق بهذه الأنشطة (البند ٨،٤ من جدول الأعمال: مقترحات المدير العام بشأن وضع "تدابير ملائمة" لزيادة مشاركة اللجان الوطنية في تنفيذ برنامج اليونسكو وتعزيز ترتيبات المساءلة عن أنشطة البرنامج التي تنفذها اللجان الوطنية).

٢٦- وفي الحالات التي توجد فيها معاهد أو مراكز لليونسكو في الدول الأعضاء التي ستغلق فيها مكاتب ميدانية، قد يمكن للمعهد أو للمركز التفكير في إمكانية الاضطلاع ببعض الوظائف التي كان يقوم بها المكتب الميداني أصلاً، أو أن يعمل المعهد أو المركز كمكتب إقليمي؛ ومن الأمثلة على ذلك معهد اليونسكو للإحصاء، في مونتريال.

٢٧- وتشكل معاهد اليونسكو ومجالسها ولجانها الدولية الحكومية ومراكزها أيضاً جزءاً أساسياً من نظام اللامركزية الخاصة بالمنظمة. فينبغي إعادة تقييم دورها وعلاقتها مع الشبكة الميدانية الجديدة إذ أنها تشكل إطاراً متشابكاً ينطوي على بنى وأنماط عمل متنوعة. ولقد أنشأ المدير العام فريق عمل خاص بشأن معاهد اليونسكو ومراكزها (برئاسة نائب المدير العام) لكي يستعرض على نحو مركز أوضاع هذه المعاهد والمراكز وسير عملها، وذلك لضمان تكاملها مع باقي أجهزة المنظمة وتفادي التشتت في الموارد والازدواجية في الجهود (انظر الوثيقة ١٦١ م/ت/٤١).

ثانياً - تكاليف التنفيذ

التكاليف المقدرة لإغلاق المكاتب

٢٨- استناداً إلى المعلومات والبيانات المجمعة من المكاتب التي ستغلق في الفترة من يناير/كانون الثاني ٢٠٠١ إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٤، ومع مراعاة الاستعراض الذي أجره المدير العام لجدول الوظائف والموظفين الحالي، تُقدر تكلفة إغلاق ٢٧ مكتباً بمبلغ ٤,٥ مليون دولار أمريكي. (وترد تفاصيل التكاليف المقدرة لإغلاق المكاتب في الملحق ٥). وتتوزع تفاصيل تقدير هذه التكلفة على النحو التالي: ٣,٨ مليون دولار أمريكي لإغلاق ١٨ مكتباً بحلول نهاية عام ٢٠٠١، وسيمول هذا المبلغ من إجمالي الوفورات التي حُقت في تكاليف الموظفين في عام ٢٠٠٠-٢٠٠١؛ و ٠,٤ مليون دولار أمريكي لإغلاق ٥ مكاتب خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وسيغطي هذا المبلغ من الوفورات الناجمة في التكاليف غير المباشرة، عن عمليات الإغلاق وكذلك من الوفورات الإجمالية في تكاليف الموظفين؛ و ٠,٣ مليون دولار أمريكي لإغلاق ٤ مكاتب في نهاية عام ٢٠٠٤. وقد روعيت في تحديد هذه الأرقام التكاليف التالية: عمليات نقل الموظفين فيما بين المكاتب الميدانية والمقر؛ إنهاء خدمة الموظفين المحليين العاملين بموجب عقود عادية ووفق اتفاقات خدمات خاصة؛ مدفوعات خاصة بالإجازات السنوية التي تجمعت لدى الموظفين الذين ستنتهي خدمتهم؛ تكاليف نقل وشحن العربات والمعدات من المكاتب التي ستغلق إلى المكاتب الجامعة الجديدة؛ بعثات استشارية إلى الدول الأعضاء يقوم بها مبعوثون خاصون وممثلون للمدير العام؛ مصروفات أخرى متنوعة.

٢٩- ويعرض الملحق ٦ معلومات تفصيلية عن الوفورات المالية المتوقع تحقيقها في التكاليف غير المباشرة من جراء إغلاق المكاتب. ويبين هذا الملحق، فيما يخص التكاليف غير المباشرة، الوفورات التي تنجم في الميزانية نتيجة لإغلاق المكاتب وذلك على النحو الوارد في الوثيقة ٣١/م/٥ (مشروع) الخاصة بالبرنامج والميزانية. وتتمثل الوفورات المالية الإضافية، في العائدات المتوقع تحقيقها (٢٧٨ ٠٠٠ دولار أمريكي) من بيع بعض المواد الواردة في قوائم جرد الموجودات. وتشمل هذه المواد بصورة رئيسية عربات ومعدات حاسوبية قد تكون ذات قيمة في السوق المحلية. وستمنح المواد الأخرى بعد تسجيلها، إلى اللجان الوطنية أو إلى منظمات غير حكومية أو وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة أو إلى الجامعات.

تمويل الشبكة الميدانية الجديدة

٣٠- بغية تطبيق خطة عمل المدير العام لتحقيق اللامركزية على أساس نمو إسمي صفري، فإن قراراته بشأن تشكيل الشبكة الميدانية، ضمن حدود الفترة الزمنية الأصلية، استهدفت إنشاء المكاتب الجامعة انطلاقاً من عناصر النظام الحالي ومن الموارد البشرية المتوافرة لدى المنظمة.

٣١- وستكون الشبكة الميدانية الجديدة أكثر فعالية من حيث التكاليف، ولا سيما لأن الالتزامات الإضافية المتعلقة بإتاحة الموظفين ستستوفى من خلال عملية إعادة توزيع داخلية لنسبة ٥٪ من تكاليف الموظفين من المقر إلى الميدان. وسيعاد استثمار جميع الوفورات الأخرى في مواصلة تعزيز الشبكة الميدانية وزيادة قدرتها على تنفيذ برامج اليونسكو بمزيد من الفعالية. وبفضل التدابير التي ستتخذ من أجل التوفير في تكاليف تنفيذ الوثيقة ٣١/م/٥، سوف يستثمر مبلغ قدره ٧ مليون دولار في تدعيم النظام الجديد للشبكة الميدانية.

٣٢- وتنص خطة العمل على ثلاثة أنواع من التدابير/التكاليف من أجل ضمان إنشاء نظام ميداني جديد بمستويين يكون قادراً على العمل بكل طاقته. وهذه الأنواع هي تكاليف المرحلة الانتقالية، والخبرات الجديدة، والترتيبات البديلة للحفاظ على "حضور" اليونسكو.

تكاليف المرحلة الانتقالية: ستشمل هذه التكاليف حالات إنهاء الخدمة ونقل الموظفين، والربط الشبكي والتدريب والتوجيه. وفيما يخص تدابير النقل وإنهاء الخدمة، فإن التكاليف المرتبطة بهذه التدابير قد خُفّضت نسبياً فيما يتعلق بالفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ نظراً لأنها ترتبط بإغلاق خمسة مكاتب ميدانية فقط. وستمول هذه التكاليف جزئياً من الوفورات الناجمة في التكاليف غير المباشرة من جراء إغلاق المكاتب في ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وجزئياً من الوفورات في إجمالي تكاليف الموظفين. وقد خصص مبلغ قدره ٢,٥ مليون دولار أمريكي للتدابير المتعلقة بالربط الشبكي والتدريب والتوجيه. وسيغطي هذا المبلغ من إعادة تخصيص المبالغ المناظرة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة والتي ستتوافر نتيجة إغلاق ١٨ مكتباً في عام ٢٠٠١ (١,٨ مليون دولار أمريكي)، وكذلك من جزء (٧٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي) من الاعتمادات المخصصة لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، والبالغة ٣ مليون دولار أمريكي.

تكاليف توافر خبرات جديدة: في غياب تمويل إضافي، بذلت جهود كبيرة لاستدراك الثغرات على مستوى أخصائيي البرنامج والقدرات الإدارية المتوافرة في الشبكة الميدانية الحالية. وأسفرت هذه

الجهود عن إنشاء ٣٥ وظيفة ميدانية بغية تلبية مقتضيات الشبكة الجديدة على نحو أفضل. فتم مثلاً تأمين موظفين إداريين دوليين في ٢٠ مكتباً جامعاً من أصل ٢٧. كما تمّ التوصل إلى تغطية كافية من حيث أخصائيي البرنامج، ولا سيما في مجالي التربية (بنسبة ١٠٠٪ تقريباً) والعلوم. وجرى أيضاً تحقيق زيادة نسبية في تمثيل قطاعي الثقافة والاتصال في الميدان. غير أنه سيتعين بذل جهود أكبر لتحسين تمثيل قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الترتيبات البديلة: كما أوضحنا سابقاً في هذه الوثيقة، يصعب تحديد كلفة الترتيبات البديلة بدقة بالغة لأن النقاش جار حالياً بهذا الشأن مع الدول الأعضاء المعنية. ومع ذلك، ونظراً للزيادة المنشودة في تأثير وفعالية الأفرقة الجديدة المتعددة التخصصات التي ستعمل في المكاتب الجامعة، فضلاً عن الإجراءات الجديدة لوضع الصيغ النهائية لخطط العمل المفصلة عن طريق التشاور الوثيق بين المكاتب الجامعة واللجان الوطنية، فإن من المعقول أن نتوقع استثمار مبلغ إضافي قدره ١,٤ مليون دولار أمريكي على مستوى أنشطة البرنامج في البلدان التي ستغلق فيها مكاتب؛ أي، مرة أخرى، نصف المبلغ الذي كان مخصصاً سابقاً (٢,٨ مليون دولار) لهذه المكاتب قبل إغلاقها.

دولار

٢ ٥٠٠ ٠٠٠

التدريب والتوجيه والربط الشبكي

٣ ١٠٠ ٠٠٠

الخبرات الجديدة

١ ٤٠٠ ٠٠٠

استثمار إضافي لزيادة الأنشطة اللامركزية في البلدان التي تُغلق مكاتب فيها

٧ ٠٠٠ ٠٠٠

مجموع تكاليف الاستثمار اللازم لتدعيم النظام الميداني الجديد في ٣١/٥

القيمة المضافة للشبكة الميدانية الجديدة

٣٣- بات من الواضح أن النظام الجديد يخدم الدول الأعضاء في اليونسكو بمزيد من الفعالية. فإغلاق ٢٧ مكتباً سيحقق وفورات في النفقات الإدارية وغيرها من البنود، وهي وفورات سيعاد توزيعها من أجل تعزيز الشبكة الميدانية الجديدة من حيث الأنشطة والحضور، وعلى صعيد التكاليف غير المباشرة أو الربط الشبكي بين المكاتب الميدانية والمقر. وكمثال على ذلك، كان هناك ٢٧ مكتباً لا يوجد فيها غير موظف دولي واحد، بينما سيكون العدد الجديد للموظفين الدوليين (في ١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢) هو ١١ موظفاً، من ضمنهم ٥ موظفين في مكاتب سوف تغلق في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

٣٤- وخلاصة القول هي أن الشبكة الجديدة ستحقق الفوائد التالية: تأمين الكفاءات التنظيمية بحيث يمكن رفع مستوى تنفيذ البرنامج كمياً ونوعياً بنفس التكلفة، مع تحقيق وفورات في النفقات الإدارية؛ الوصول إلى الحد الأدنى الكافي من المنتفعين؛ تأمين خدمات متعددة التخصصات لجميع الدول الأعضاء؛ ضمان جودة أداء المكاتب الميدانية من خلال تطبيق معايير الكفاءة لدى تعيين المديرين؛ توفير التدريب؛ إنشاء نظام لتوجيه المكاتب الميدانية؛ تعيين موظفين إداريين دوليين في المكاتب عند الإمكان؛ إنشاء نظام لتناوب الموظفين؛ تأمين ارتباط اليونسكو عموماً بالميدان وزيادة إدراكها للواقع الميداني؛ وضع نظام أكثر

اتساقاً لتقديم التقارير وتحديد تدرج مباشر للمسؤوليات بين المقر والميدان؛ السعي بقدر كبير للتحويل من التركيز على المقر إلى اعتماد منحى ميداني قائم على الأفرقة؛ قيام مكاتب ميدانية تعمل على أساس الاستناد بقدر أكبر إلى الطلب وتتمتع بمزيد من اللامركزية والاستقلال الذاتي؛ زيادة التركيز على الربط الشبكي وتشكيل الأفرقة وتقليل الحاجة إلى المساعدة المؤقتة التي تقدم في شكل اتفاقات خدمات خاصة، الخ. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النظام الجديد يتيح الاستفادة بمزيد من الفعالية من القيمة المضافة التي يمكن أن توفرها اللجان الوطنية، لأنشطة اليونسكو.

النتائج المحرزة من إصلاح نظام اللامركزية

٣٥- فيما يلي بيان النتائج والمراحل التي يمكن تحديدها:

- ١- فبراير/شباط ٢٠٠١: قيام المدير العام بإعلان تشكيل مجموعات الدول الأعضاء ومواقع المكاتب الجامعة.
- ٢- أبريل/نيسان ٢٠٠١: قيام المدير العام بإعلان مواقع جميع المكاتب الميدانية مع الجدول الزمني لعمليات الإغلاق أو الاستعراض.
- ٣- يوليو/تموز ٢٠٠١: دخول شبكة المكاتب الجامعة حيز التنفيذ (مرحلة انتقالية مدتها ٦ أشهر).
- ٤- يوليو/تموز ٢٠٠١ - ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١: إغلاق ١٨ مكتباً من مكاتب اليونسكو.
- ٥- يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢: دخول النهج الجديد لإدارة المكاتب الميدانية من خلال مكتب التنسيق الميداني حيز التنفيذ (مرحلة انتقالية مدتها ٦ أشهر). وقف العمل بنظام القطاع المسؤول، وتطبيق السياسة الجديدة الخاصة بالموظفين الميدانيين.
- ٦- ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٢: استكمال عملية استعراض وإعادة صياغة "الاتفاقات مع البلد المضيف" بالنسبة للدول الأعضاء التي تستضيف مكتباً.
- ٧- ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٤: إغلاق ٩ مكاتب قطرية أخرى.
- ٨- يناير/كانون الثاني ٢٠٠٥: أول استعراض كامل لشبكة اليونسكو الميدانية بالاستناد إلى المعايير المحددة في قرار المؤتمر العام ٣٠/م/٨٣.

الختام

٣٦- سيتم في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ استثمار مبلغ لا يقل عن ٧ ملايين دولار أمريكي في إطار النمو الإسمي الصفري، بغية ضمان قيام الشكل الجديد لحضور اليونسكو في الميدان وتعزيز قدرة المنظمة على أداء مهامها. ولا يشمل هذا الاستثمار المبالغ التي خصصت فعلاً لتنفيذ أنشطة لا مركزية بذلت من أجلها

أيضاً جهود لزيادة تعزيز فعالية وتأثير اليونسكو في الميدان. وكمثال على ذلك، فإن ٦٢,٣ في المائة من ميزانية البرنامج الرئيسي الأول خصصت لأنشطة لا مركزية في إطار مشروع الوثيقة ٥/م٣١.

٣٧- إن اللامركزية - أو إعادة توزيع البرمجة والميزانية والمسؤوليات والتنفيذ وأشكال حضور المنظمة خارج المقر وفي الميدان - وهي وسيلة لبناء جسر بين القضايا العالمية والمصلحة المباشرة للدولة العضو على المستوى المحلي. لكن اللامركزية ليست غاية في حد ذاتها. فإعادة توجيه أنشطة اليونسكو وزيادة فعاليتها وكفاءتها تتطلب استحداث ثقافة عمل جديدة يجب على الأمانة عموماً أن تنهض بها، ولن تصبح هذه الثقافة الجديدة راسخة إلا بعد فترة من الزمن. كما أنها تتطلب تغييراً في العقلية والنظر إلى اليونسكو باعتبارها منظمة ووحدة (تشمل الميدان والمقر) أسندت إليها مهمة ووحدة شاملة، محورها الرئيسي هو مدى تأثيرها ومواءمتها بالنسبة للدول الأعضاء. وإذا أردنا أن تحقق التوجهات الجديدة للبرنامج النتائج المتوقعة، فلا بد من دعمها بأدوات تنفيذية محسنة تتمثل في موارد بشرية أكثر حيوية وإدارة حديثة وإجراءات وبنى إدارية فعالة، وبنية أساسية تقنية ملائمة.

٣٨- وقد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي؛

١- وقد درس الوثيقة ١٦١ م/ت/٥ (الجزء الثالث)،

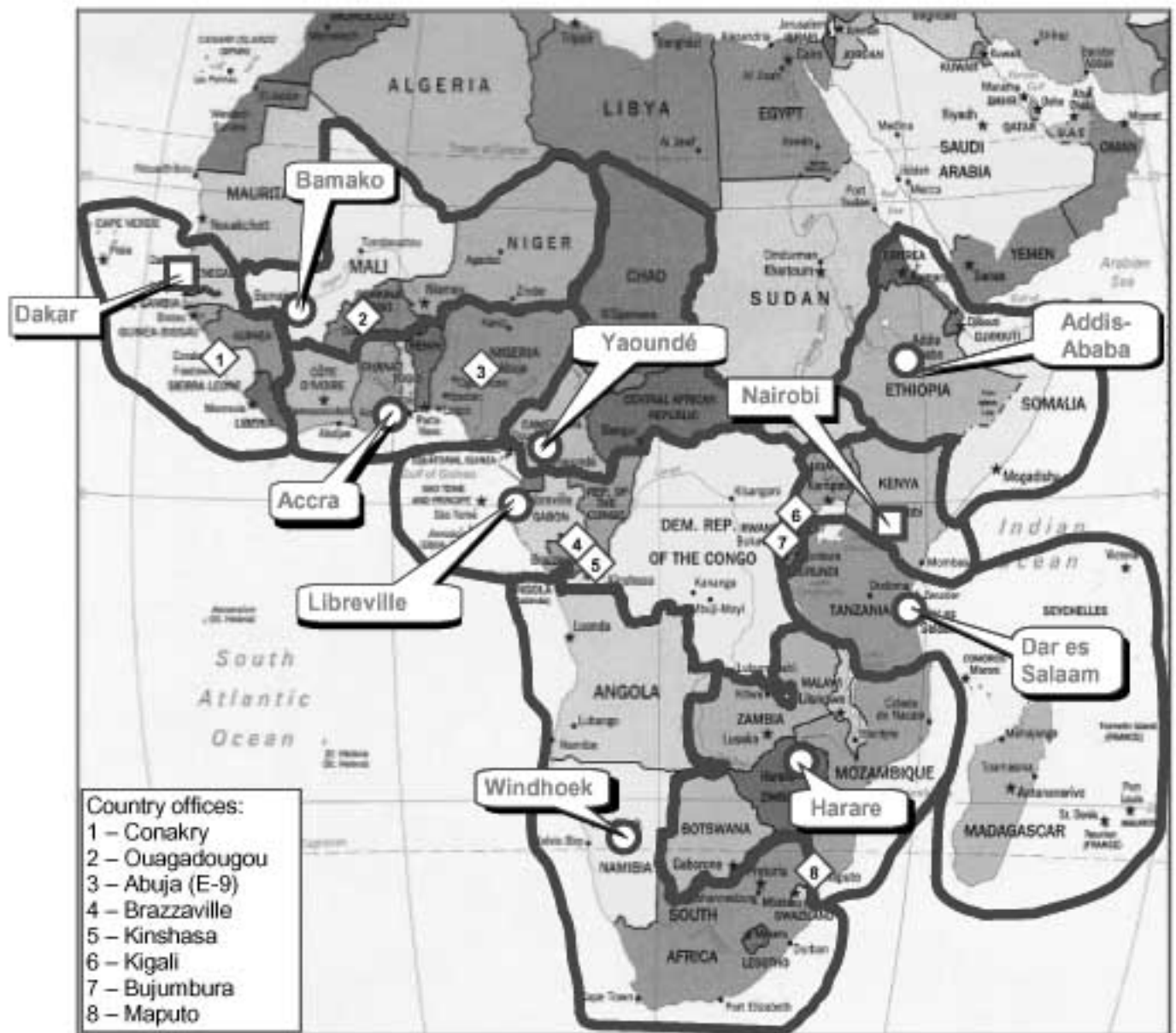
٢- يحيط علماً بالجهود التي بذلها المدير العام لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة لإصلاح اللامركزية، على الرغم مما ينطوي عليه ذلك من صعوبات عديدة، بما في ذلك القيود المالية؛

٣- ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ خطة العمل التي وضعها وتقديم تقرير إليه عن ذلك في دورته الثالثة والستين بعد المائة.

ANNEX I

Geographical location of UNESCO Offices

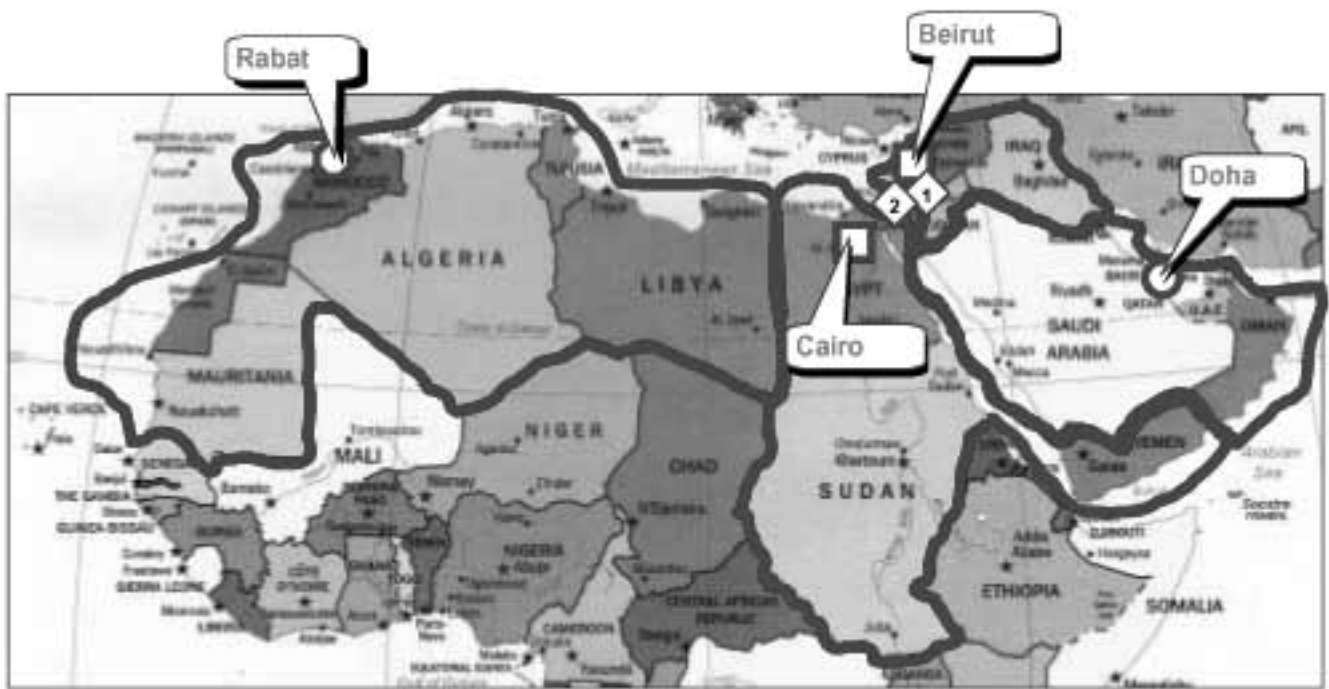
UNESCO Offices in Africa







- - 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

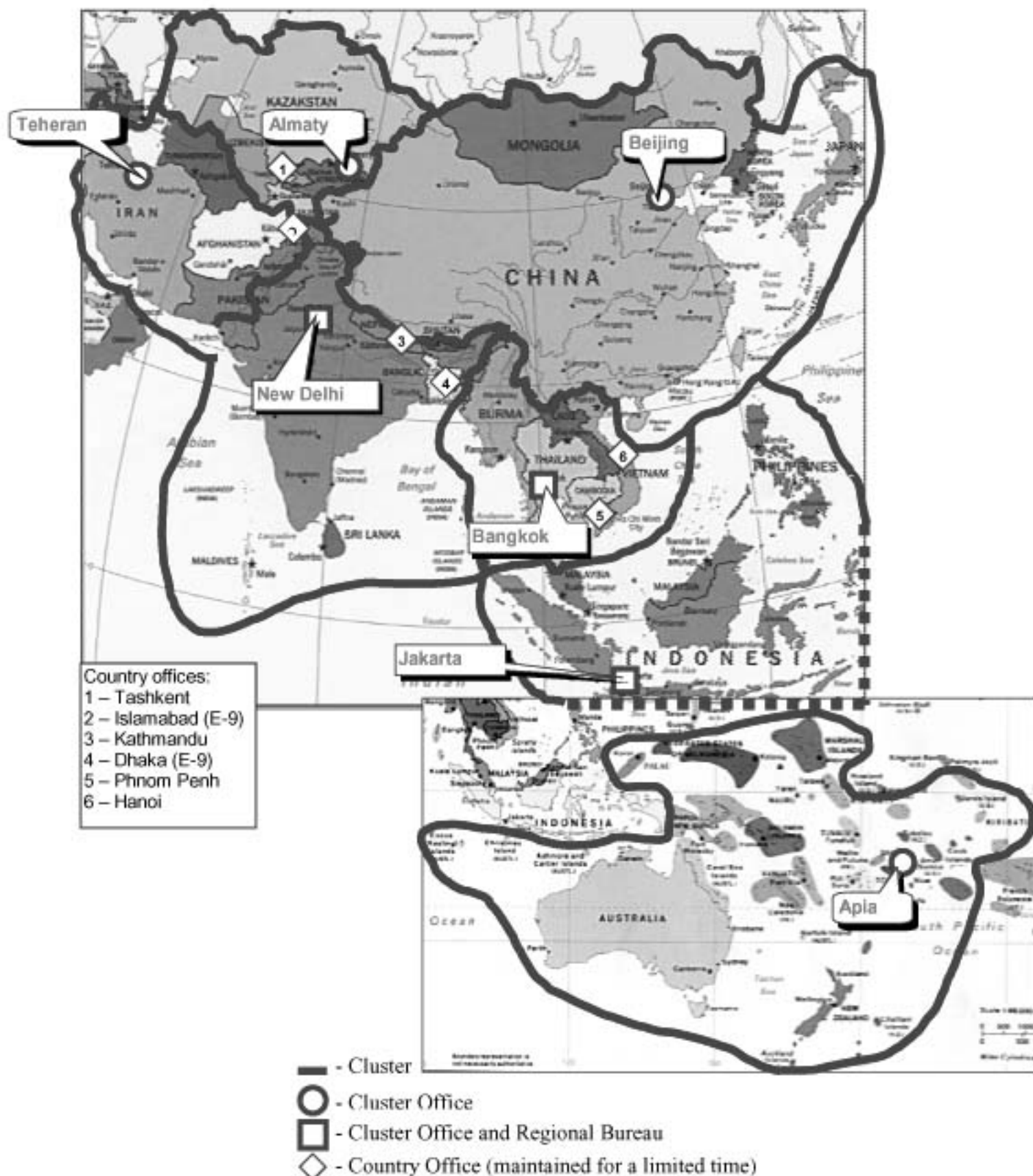


Country offices:
1 – Amman
2 – Ramallah

-  - 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

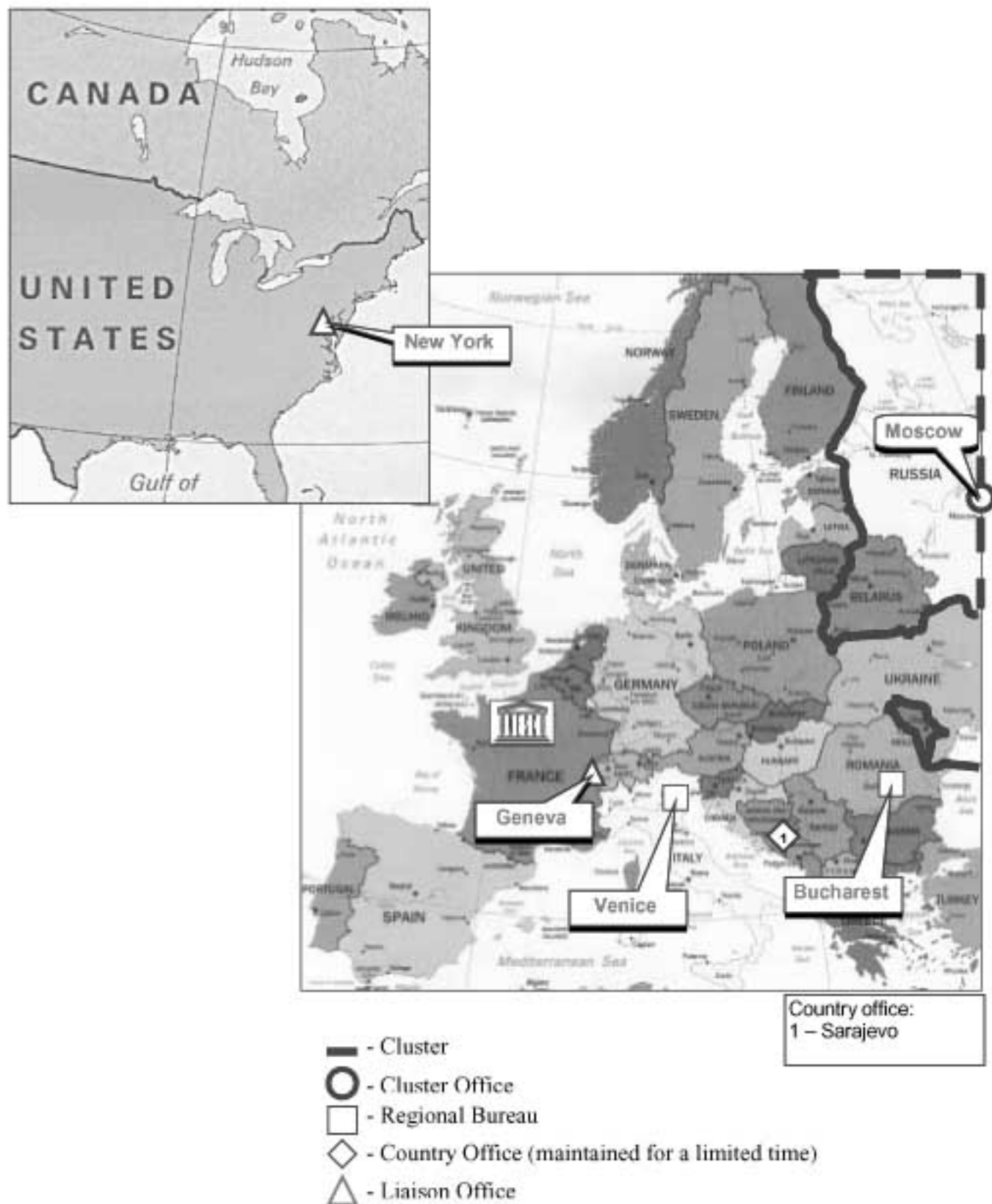
UNESCO Offices in Latin America and the Caribbean



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

161 EX/5 Corr.
Part II
م ١٦١ ت/٥ تصويب
الجزء الثاني
باريس، ٢٩/٥/٢٠٠١
الأصل: انجليزي

الدورة الحادية والستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

اللامركزية

تصويب

- تحذف الفقرة ٢٦ ويعاد ترقيم الفقرات التي تليها.
- يدرج العنوان التالي قبل الفقرة ٣٥ (القديمة) " ثالثاً - الجدول الزمني للتنفيذ" ويحذف العنوان القديم لهذا القسم.
- يحذف مطلع الفقرة ٣٥ (القديمة): "فيما يلي بيان النتائج والمراحل التي يمكن تحديدها:" ويستعاض عنه بالجملة التالية: "تم تحديد الجدول الزمني التالي"
- يعدل العنوان الوارد قبل الفقرة ٣٦ (القديمة) على النحو التالي: "رابعاً - الخاتمة"