联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part I**

巴黎，2016 年 3 月 10 日
原件：英文/法文

临时议程项目 **5**

# 执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况

## 第 I 部分

## 计划问题

**概　　要**

本报告意在向执行局委员通报在落实执行局和大会前几届会议通过的决定和决议中取得的进展。

本文件第 I 部分载有关于下列计划问题的信息：

**A. 小岛屿发展中国家（SIDS）行动计划定稿和实施战略草案**

根据第 197 EX/5 (I, D)号决定，本文件和相关的第 199 EX/5.INF 号文件介绍了教科文组织 2016--2021 年小岛屿发展中国家行动计划定稿和该行动计划的实施战略（第一阶段：2016--2017 年）。

**希望执行局采取的行动**：第 12 段建议作出的决定。

**B. 关于拟定一项不具有约束力的气候变化问题伦理原则宣言初步文本之进程的备选方案**

本文件系依照第 38 C/42 号决议的要求提交，大会在该决议中请总干事“向执行局第一九九届会议提交关于该进程的备选方案”，用以拟定气候变化问题伦理原则宣言的初步文本。

**希望执行局采取的行动**：第 11 段建议作出的决定。

**C. 关于庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日的报告**

执行局在第一九七届会议上请总干事向其第一九九届会议报告庆祝非洲世界遗产基金（AWHF）设立十周年（2006--2016 年）和非洲世界遗产日的情况，包括会员国开展的活动。

本报告载有一份非洲世界遗产基金在其设立十周年之际所举办活动的清单，以及会员国为庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日计划开展的主要活动的网页链接。

**希望执行局采取的行动**：第 6 段建议作出的决定。

**D. 关于教科文组织在发生武装冲突时保护文化和促进文化多元化的行动的报告**

依照关于“加强教科文组织在发生武装冲突时保护文化和倡导文化多元化的行动”的第 38 C/48 号决议和第 197 EX/10 号决定的要求，现将本文件提交执行局审议。

本文件介绍“已开展的活动和与所有相关联合国机构的磋商成果，以便探讨实施战略的最佳方法”。

**希望执行局采取的行动**：第 32 段建议作出的决定。

**E. 对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注**

本资料系依照关于教科文组织对克里米亚自治共和国（乌克兰）在本组织主管领域内局势的关注的第 197 EX/5 (II)号决定提交，其中包括对本组织主管领域内现有和计划开展的行动的审查；乌克兰常驻代表团于 2016 年 2 月 10 日就克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）在教科文组织主管领域内的最新事态发展向秘书处提交的资料；以及教科文组织的机构伙伴（联合国人权事务高级专家办事处、欧洲委员会人权事务专员、欧洲合作与安全组织媒体自由事务代表、国际古迹遗址理事会和大赦国际）提供的信息。

**希望执行局采取的行动**：第 14 段建议作出的决定。

**F. 科特迪瓦冲突后特别支助计划**

**希望执行局采取的行动**：第 10 段建议作出的决定。

**G. 联合国系统各组织近期内与教科文组织工作有关的决定和活动**

**希望执行局采取的行动**：第 19 段建议作出的决定。

# 目　　录

**页码**

A. 小岛屿发展中国家（SIDS）行动计划定稿和实施战略草案.....1

B. 关于拟定一项不具有约束力的气候变化问题伦理原则宣言
初步文本之进程的备选方案.....3

C. 关于庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日的报告.....14

D. 关于教科文组织在发生武装冲突时保护文化和促进文化多元化的
行动的报告.....16

E. 对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注.....23

F. 科特迪瓦冲突后支助计划的实施进展报告.....70

G. 联合国系统各组织近期内与教科文组织工作有关的决定和活动.....75

## A. 小岛屿发展中国家（SIDS）行动计划定稿和实施战略草案

（第 197 EX/5 (I, D)号决定的落实情况）

1. 为了进一步响应关于加强教科文组织小岛屿发展中国家战略的第 37 C/1 (V)号决议，本组织依据第三次小岛屿发展中国家国际会议（2014 年 9 月 1 日至 4 日）成果文件、也称为“小岛屿发展中国家快速行动方式（SAMOA 途径）”所设定的优先事项，制定了小岛屿发展中国家行动计划草案。该行动计划草案已提交执行局第一九六届会议并受到会议欢迎（第 196 EX/5 号文件第 (I, B)部分）。

2. 为了响应第 196 EX/5 (I, B)号决定，总干事向执行局第一九七届会议提供了一份关于本组织 2014--2017 年计划与预算内惠及小岛屿发展中国家的活动的报告，包括一份对附加资金需求的分析（197 EX/5 Part (I, D) 和 197 EX/5.INF）。

3. 执行局承认这一附加信息，要求总干事将小岛屿发展中国家行动计划定稿连同实施战略提交第一九九届会议通过。

4. 执行局还要求实施战略应包括：(a) 气候变化问题及其对小岛屿发展中国家的影响，考虑到与可持续发展目标（SDG）和《联合国气候变化框架公约》（UNFCCC）第二十一次缔约方大会（COP 21）的直接联系及后者所产生的影响；(b) 正常预算和预算外资金的明确细目表，以利于教科文组织的小岛屿发展中国家会员国、秘书处与潜在双边和多边捐助方的对话；(c) 确保小岛屿发展中国家获得预算外资金的战略（第 197 EX/5 (I,D)号决定）。

5. 为了响应将小岛屿发展中国家行动计划草案加以定稿的要求，秘书处审查了向执行局第一九六届会议提交的草案。通过将目标与具体行动结合起来，行动计划草案得到加强，类似要素被整合在一起，其内容得到统一。小岛屿发展中国家行动计划定稿载于第 199 EX/5.INF 号文件第 I 部分。

6. 秘书处还拟定了一份小岛屿发展中国家行动计划定稿的实施战略（参见第 199 EX/5.INF 号文件第 II 部分），重点在于 38 C/5 内将要实施的活动。通过为了小岛屿发展中国家，总部所有计划部门和主要总部外办事处都参与进来的全系统努力，38 C/5 的预期成果得到了系统审查，以确定与小岛屿发展中国家有关的绩效指标和相关具体目标中涉及小岛屿发展中国家的内容。这些绩效指标和来自所有重大计划的与小岛屿发展中国家有关的具

体目标构成了教科文组织实施小岛屿发展中国家行动计划第一阶段的核心，详情见第 199 EX/5.INF 号文件附件 1。

7. 按照要求，拟议的实施战略应对气候变化的挑战，并考虑到可持续发展目标和《联合国气候变化框架公约》第二十一次缔约方大会的成果。

8. 此外，第 199 EX/5.INF 号文件第 II 部分表 1 列有 38 C/5 批准本供实施小岛屿发展中国家活动的财政资源（正常计划和确保的预算外资金），重点是专门惠及小岛屿发展中国家的活动。因此，表 1 的数字是保守数字，因为它们首先是基于 38 C/5 下放给专门负责小岛屿发展中国家的总部外办事处的资金。

9. 最后，第 199 EX/5.INF 号文件第 II 部分还包括一项确保小岛屿发展中国家获得预算外资金的战略，作为实施战略的一部分。该战略概述了目前的背景，描述了可以加大对小岛屿发展中国家支持力度的一些筹资方法和机会。附件 2 是一份综合报表，提出了 38 C/5 用于小岛屿发展中国家的预算外资助的优先事项，并显示了资助的差距。

10. 此外，为了落实第 197 EX/5 (I, D)号决定，教科文组织统计研究所已开始编制关于小岛屿发展中国家的分类数据，提交给执行局第二〇〇届会议。

11. 此外，总干事将向第二〇一届会议报告实施小岛屿发展中国家行动过计划的进展情况。

**建议作出的决定**

12. 执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 37 C/1 (V) 号决议和第 197 EX/5 (I, D)号决定，
2. 审议了第 199 EX/5 Part I (A)号文件和第 199 EX/5.INF 号文件，
3. 强调小岛屿发展中国家快速行动方式作为小岛屿发展中国家参考文件的重要性，
4. 感谢总干事为小岛屿发展中国家行动计划定稿所付出的努力，并批准小岛屿发展中国家行动计划定稿；
5. 欢迎第 199 EX/5.INF 号文件第 II 部分所载的实施小岛屿发展中国家行动计划第一阶段的战略；
6. 要求总干事实施本战略，并在本组织关于计划实施的相关法定报告中报告这方面取得的进展。

## B. 关于拟定一项不具有约束力的气候变化问题伦理原则宣言初步文本之进程的备选方案

1. 大会第 38 C/42 号决议请总干事“与世界科学知识与技术伦理委员会密切合作并与会员国磋商，根据《联合国气候变化框架公约》（UNFCCC）缔约方会议第二十一和二十二届会议（COP-21 和 COP-22）谈判进程的成果，利用正常预算，在必要情况下还可利用预算外资金，起草一项不具有约束力的气候变化问题伦理原则宣言的初稿，以补充现有参考性文书”，并“向执行局第一九九届会议提交关于该进程的备选方案”。

2. 在审议了教科文组织世界科学知识与技术伦理委员会（COMEST）的技术工作，特别是该委员会的“气候变化的伦理原则：适应与减缓”的报告（2015 年）、《联合国气候变化框架公约》谈判进程的成果和教科文组织理事机构以前辩论的成果（第 35 C/36 号决议、第 185 EX/13 号决定、第 186 EX/9 号决定、第 36 C/36 号决议、第 190 EX/10 号决定、第 37 C/INF.4 号文件和第 195 EX/5.I(C)号决定）后，大会通过了上述决定。

3. 第二十一届缔约方会议通过了《联合国气候变化框架公约巴黎协定》，该协定确认，所有国家承诺在自愿性国家自主贡献（INDCS）的基础上，就气候变化问题采取行动。在此背景下，教科文组织拟定一项气候变化问题伦理原则宣言的工作是有意义和及时的，正如教科文组织会员国在大会第三十八届会议上所指出和建议的，可以补充和加强现有的谈判框架。

### 该进程的备选方案

4. 宣言初步文本的起草工作是以“关于制订、审议、通过和落实大会通过的、而《组织法第 IV 条第 4 款所述向会员国提出建议书和国际公约之程序规则》不涉及的宣言、宪章和其他类似的准则性文件的分阶段的程序”（第 33 C/87 号决议）为指导的。

### 该进程的主要阶段

5. 鉴于大会第三十八届会议上社会科学及人文科学委员会的适用议事规则、时限、资金考虑和指南以及教科文组织编制类似文书的经验，总干事为该进程提出以下方案：

- 第 1 阶段：起草草案初稿（2016 年 4 月至 8 月）；
- 第 2 阶段：与会员国磋商（2016 年 9 月至 12 月）；
- 第 3 阶段：起草草案终稿，吸收意见（2017 年 1 月至提交执行局某届会议的日期）

**第 1 阶段：起草草案初稿**

6. 建议把起草工作委托给根据《教科文组织召集的各类会议总分类规则》第 VI 类会议组成的一个多学科、地理平衡的特设专家组。专家组的规模、组成、工作方法和期限需要在时限范围内决定。

**第 2 阶段：与会员国磋商**

7. 宣言草案初稿将分发给会员国、科学界和包括民间社会在内的其他利益攸关方，供广泛磋商。会员国如果愿意，可以自费举办某些国家、分地区或地区级磋商。

**第 3 阶段：起草草案终稿，吸收意见**

8. 吸收反馈意见，将草案修订稿提交某次第 II 类会议。在正常情况下，大会第三十九届会议应拿到一份初步文本。

**财务影响**

9. 下表介绍了各种方案，列出了在某些情况下所需的预算外资金的临时数额。应该指出的是，正常计划资金已经通过工作人员的时间投入和与磋商进程有关的组织工作投入到这一活动中。

| **第 1 阶段：特设专家组（第 VI 类）起草初稿** | |
|---|---|
| 1.A.：最多 36 位成员，以“私人身份”服务 | |
| 1.B.：召集一次为期五天的特设专家组会议。会员国可以作为观察员参加。 | 所需预算外资金：210,000 美元 |
| 1.C.：特设专家组远程工作，不开会 | 如果没有预算外资金 |

| | |
|---|---|
| **第 2 阶段：与会员国磋商** | |
| 2.A.：在线发布六种语言的宣言草案 | |
| 2.B.：会员国可以自费组织和举行额外磋商 | |
| **第 3 阶段：起草终稿** | |
| 3.A.：召集一次为期三天的特设专家组会议。会员国可以作为观察员参加。 | 所需预算外资金：160,000 美元 |
| 3.B.：特设专家组远程工作，不开会 | |
| 3.C.：在特设专家组会议后，在巴黎召开一次为期三天的会员国委派专家的第 II 类政府间会议（对所有会员国开放） | 所需预算外资金：90,000 美元 |

10. 秘书处将利用相关专家委员会和政府间计划（世界科学知识与技术伦理委员会、国际生物伦理委员会、国际水文计划、人与生物圈计划、政府间海洋学委员会、社会变革管理计划等）已经规划的会议，并且与《联合国气候变化框架公约》秘书处、政府间气候变化专门委员会、联合国环境规划署、世界气象组织、联合国人权事务高级专员办事处和联合国各环境保护公约合作，确保该进程受益于教科文组织跨部门的专长。

**建议作出的决定**

11. 根据以上所述，执行局希望通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 38 C/42 号决议和第 33 C/87 号决议，
2. 审议了第 199 EX/5 号文件第 I (B)部分，
3. 请总干事根据《教科文组织召集的各类会议总分类规则》的第 VI 类会议组成一个特设专家组（最多 36 位专家），负责起草气候变化问题伦理原则宣言初步文本的初稿；
4. 要求总干事将上述气候变化问题伦理原则宣言初步文本的初稿提交会员国磋商；
5. 还要求总干事确保特设专家组考虑到这些磋商过程中收到的会员国的意见，或者召开一次会议，或者通过电子交流手段，起草一份气候变化问题伦理原则宣言初步文本的修订稿；

6. 还请总干事在能够获得所需预算外资金的情况下，为将宣言初步文本加以定稿，召开一次第 II 类会议，；

7. 决定，如果根据上文第 4－6 段的决定，为将宣言初步文本加以定稿召开一次第 II 类会议：

(a) 向所有教科文组织会员国和准会员发出此次会议的参会邀请；

(b) 也向第 199 EX/5 号文件第 I (B)部分附件（b）段提到的国家发出邀请，请其派观察员参加此次第 II 类会议；

(c) 向第 199 EX/5 号文件第 I（B）部分附件 (c) 段所列的与教科文组织订有互派代表协定的联合国系统各组织发出邀请，请其派观察员参加此次第 II 类会议；

(d) 向第 199 EX/5 号文件第 I（B）部分附件(d)、(e)、(f)和(g)段所列的组织、机构及其他实体发出邀请，请其派观察员参加该政府间专家会议（第 II 类）；

8. 还请总干事向执行局第二〇二届会议提交上述初步文本，供执行局就此提出建议，这些建议将连同总干事可能做出的意见或评论一并转交大会第三十九届会议；

9. 还吁请会员国和潜在捐助者为至少两次特设专家组会议和一次会员国委任专家的第 II 类会议提供自愿捐款，以确保磋商进程的完善和参与性。

## Annex

The Director-General's proposals concerning invitations to the intergovernmental meeting of experts (Category II) are listed below:

**(a) Member States and Associate Members**

In accordance with Article 21, paragraph 1 (a), of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Executive Board, on the Director-General's proposal and subject to the existing regulations applicable, shall decide on the Member States and Associate Members whose governments are to be invited to the meeting.

1. In accordance with Article 21, paragraph 2, of the Regulations, Member States and Associate Members not invited under Article 21, paragraph 1, of the Regulations, may send observers to the meeting.
2. In accordance with Article 23 of the Regulations, the governments of the Member States and Associate Members that are invited to participate have the right to vote.

**(b) Non-Member States**

Under Article 21, paragraph 3, of the Regulations, the Executive Board may designate non-Member States to be invited to send observers to the meeting.

The Director-General proposes that States that are not members of UNESCO but are members of at least one of the organizations of the United Nations system be invited to send observers. At the time of preparation of the present document, those States were Holy See and Liechtenstein.

In addition, the Director-General proposes that the Executive Board invite to the meeting, as observers, any States that become members of any of the organizations of the United Nations system before the opening of the meeting.

**(c) International organizations**

Under Article 21, paragraph 4, of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the following organizations of the United Nations system, with which UNESCO has concluded mutual representation agreements, may send representatives as observers to this meeting:

United Nations (UN), its funds, programmes, specialized agencies and regional commissions, including:

- United Nations (UN)
- United Nations Environment Programme (UNEP)
- World Meteorological Organization (WMO)
- International Maritime Organization (IMO)
- Food and Agriculture Organization (FAO)
- International Atomic Energy Agency (IAEA)
- United Nations High Commissioner for Human Rights (UNOHCHR)
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)
- United Nations Women/United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)
- International Labour Organization (ILO)
- World Health Organization (WHO)
- United Nations Development Programme (UNDP)
- United Nations Population Fund (UNFPA)
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat)
- United Nations Children's Fund (UNICEF)
- International Monetary Fund (IMF)
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)
- International Fund for Agricultural Development (IFAD)
- World Food Programme (WFP)
- United Nations World Tourism Organization (WTO)
- United Nations World Trade Organization (WTO)

- World Intellectual Property Organization (WIPO)
- International Telecommunication Union (ITU)
- Universal Postal Union (UPU)
- United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
- United Nations University (UNU)
- United Nations Institute for Disarmament Research
- United Nations Institute for Training and Research (UNITAR)
- United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women
- Economic Commission for Africa
- Economic Commission for Europe
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean
- Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
- Economic and Social Commission for Western Asia

**(d) Organization of the United Nations system with which UNESCO has not concluded mutual representation agreements (Article 21.5 (a))**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (a), of the Regulations, the Director-General proposes that the following organization of the United Nations system with which UNESCO has not concluded mutual representation agreements be invited to send observers to the meeting:

- World Bank

**(e) Other intergovernmental organizations**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (b), of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Director-General proposes that the following intergovernmental organizations be invited to send observers to the meeting:

- African Centre for Applied Research and Training in Social Development (ACARTSOD)
- African Union
- Caribbean Council for Science and Technology (CCST)
- Commission on Science and Technology for Sustainable Development in the South (COMSATS)
- Commonwealth Secretariat
- Council of Europe
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
- European Union
- Geoscience Division of Secretariat of the Pacific Community (SPC)
- International Centre for Agriculture and the Biosciences (CAB International)
- International Institute for the Unification of Private Law
- International Organisation of la Francophonie
- Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization
- Latin American Faculty of Social Sciences (FLACSO)
- Organization for the Development of the Senegal River (OMVS)
- Organization for Economic Co-operation and Development
- Organization of Ibero-American States for Education, Science and Culture
- Pacific Regional Environment Programme (SPREP)
- Regional Organization for the Protection of the Marine Environment (ROPME)
- The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf
- The Arab League

**(f) International non-governmental organizations**

Pursuant to Article 21, paragraph 5 (c) of the Regulations for the general classification of the various categories of meetings convened by UNESCO, the Director-General proposes that the following non-governmental organizations (NGOs) be invited to send observers to the meeting, in accordance with the Directives concerning UNESCO's partnership with non-governmental organizations:

- Arab Organization for Human Rights (AOHR)
- Association of Asian Social Science Research Councils (AASSREC)

- Club of Rome (COR)
- Education International (EI)
- Forest Peoples Programme (FPP)
- Foundation for Environmental Education (FEE)
- Human Rights Information and Documentation Systems, International (HURIDOCS)
- Indigenous Peoples of Africa Coordinating Committee (IPACC)
- International Academy of People's Diplomacy
- International Association for Political Science Students (IAPSS)
- International Association of Academies of Sciences (IAAS)
- International Association of Educators for Peace (IAEP)
- International Association of Hydrogeologists (IAH)
- International Association of Universities
- International Astronautical Federation (IAF)
- International Astronomical Union
- International Consortium on Landslides (ICL)
- International Council for Philosophy and Humanistic Studies (ICPHS)
- International Council for Science (ICSU)
- International Eurasian Academy of Sciences (IEAS)
- International Federation for Human Rights (IFHR)
- International Ocean Institute (IOI)
- International Seismological Centre (ISC)
- International Solar Energy Society (ISES)
- International Scientific Council for Island Development (INSULA)
- International Social Science Council (ISSC)
- International Union for Conservation of Nature (IUCN)
- International Work Group for Indigenous Affairs (IWGIA)
- Latin American Association for Human Rights
- Mediterranean Information Office for Environment, Culture and Sustainable Development (MIO-ECSDE)
- PEN International (PEN)
- ROTARY International
- Religions for Peace (RFP)
- Scientific Committee on Problems of the Environment (SCOPE)
- World Federation of Scientific Workers (WFSW)
- World Energy Council (WEC)
- World Mountain People Association (WMPA)
- World Peace Council (WPC)
- World Underwater Federation (CMAS)
- World Water Council (WWC)

**(g) Other entities**

Pursuant to Article 21, paragraphs 4 and 5 (a), the Director-General proposes that the following United Nations Conventions, advisory bodies, programmes and networks be invited to send observers to the meeting:

- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)
- Green Climate Fund
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)
- UNESCO's World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology (COMEST)
- UNESCO's International Bioethics Committee (IBC)
- UNESCO's Intergovernmental Oceanographic Commission (IOC)
- UNESCO's International Hydrological Programme (IHP)
- UNESCO's Man and the Biosphere Programme (MAB)
- UNESCO's Management of Social Transformations Programme (MOST)
- Scientific Advisory Board of the United Nations Secretary-General
- Convention on Biological Diversity
- United Nations Convention to Combat Desertification
- The Vienna Convention for the Protection of the Ozone Layer
- Convention for the protection of the Mediterranean Sea against pollution (Barcelona Convention)
- The Climate Group States & Regions Alliance
- Nrg4SD, Network of Regional Governments for Sustainable Development
- R20 Regions of Climate Action.

**ANNEXE**

**Les propositions de la Directrice générale concernant les invitations à la réunion intergouvernementale d'experts (catégorie II) sont les suivantes :**

### (a) États membres et Membres associés

Aux termes de l'article 21, paragraphe 1 (a) du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, le Conseil exécutif, sur proposition de la Directrice générale et sous réserve des textes réglementaires applicables, décide des États membres et des Membres associés dont les gouvernements seront invités à la réunion.

1. Aux termes de l'article 21, paragraphe 2, du Règlement, les États membres et les Membres associés non invités en vertu de l'article 21, paragraphe 1, du Règlement, peuvent envoyer des observateurs à la réunion.
2. Aux termes de l'article 23 du Règlement, les gouvernements des États membres et des Membres associés, qui sont invités à participer à la réunion ont le droit de vote.

### (b) États non membres

Aux termes de l'article 21, paragraphe 3, du Règlement, le Conseil exécutif peut désigner des États non membres qui seront invités à envoyer des observateurs à la réunion.

La Directrice générale propose que ces États, qui ne sont pas membres de l'UNESCO, mais membres de l'une au moins des organisations du système des Nations Unies, soient invités à envoyer des observateurs. Au moment de la rédaction du présent document, la liste de ces États était la suivante : Liechtenstein et Saint-Siège.

Par ailleurs, la Directrice générale propose au Conseil exécutif d'inviter à la réunion, en qualité d'observateurs, les États qui deviendraient membres de l'une quelconque des organisations du système des Nations Unies avant l'ouverture de la réunion.

### (c) Organisations internationales

En vertu de l'article 21, paragraphe 4, du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, les organisations du système des Nations Unies ci-après, avec lesquelles l'UNESCO a conclu un accord prévoyant une représentation réciproque, sont invitées à envoyer des représentants en qualité d'observateurs à la réunion :

Organisation des Nations Unies (ONU), et ses fonds, programmes, organismes spécialisés et commissions régionales, notamment :

- Organisation des Nations Unies (ONU)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
- Organisation météorologique mondiale (OMM)
- Organisation maritime internationale (OMI)
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
- Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)
- Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)
- Organisation internationale du Travail (OIT)
- Organisation mondiale de la Santé (OMS)
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
- Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA)
- Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)
- Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
- Fonds monétaire international (FMI)
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
- Fonds international de développement agricole (FIDA)
- Programme alimentaire mondial (PAM)

- Organisation mondiale du tourisme (OMT)
- Organisation mondiale du commerce (OMC)
- Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
- Union internationale des télécommunications (UIT)
- Union postale universelle (UPU)
- Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
- Université des Nations Unies (UNU)
- Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement
- Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)
- Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme
- Commission économique pour l'Afrique
- Commission économique pour l'Europe
- Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
- Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

**(d) Organisations du système des Nations Unies avec lesquelles l'UNESCO n'a pas conclu d'accord prévoyant une représentation réciproque (article 21, paragraphe 5 (a))**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (a), du Règlement, la Directrice générale propose que l'organisation du système des Nations Unies ci-après, avec laquelle l'UNESCO n'a pas conclu d'accord prévoyant une représentation réciproque, soit invitée à envoyer des observateurs à la réunion :

- Banque mondiale

**(e) Autres organisations intergouvernementales**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (b), du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, la Directrice générale propose que les organisations intergouvernementales ci-après soient invitées à envoyer des observateurs à la réunion :

- Centre africain de recherche appliquée et de formation en matière de développement social (CAFRADES)
- Union africaine
- Conseil des Caraïbes pour la science et la technologie (CCST)
- Commission sur la science et la technologie pour un développement durable dans le Sud (COMSATS)
- Secrétariat du Commonwealth
- Conseil de l'Europe
- Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)
- Union européenne
- Division Géoscience du Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (CPS)
- International Centre for Agriculture and Biosciences (CABI)
- Institut international pour l'unification du droit privé
- Organisation internationale de la Francophonie
- Organisation islamique pour l'éducation, les sciences et la culture
- Faculté latino-américaine des sciences sociales (FLACSO)
- Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS)
- Organisation de coopération et de développement économiques
- Organisation des États ibéro-américains pour l'éducation, la science et la culture
- Programme régional océanien de l'environnement (PROE)
- Organisation régionale pour la protection du milieu marin (ROPME)
- Conseil de coopération des États arabes du Golfe
- Ligue des États arabes

**(f) Organisations internationales non gouvernementales**

En vertu de l'article 21, paragraphe 5 (c), du Règlement relatif à la classification d'ensemble des diverses catégories de réunions convoquées par l'UNESCO, la Directrice générale propose que les organisations non gouvernementales (ONG)

ci-après soient invitées à envoyer des observateurs à la réunion, conformément aux Directives concernant le partenariat de l'UNESCO avec les organisations non gouvernementales :

- Organisation arabe des droits de l'homme (OADH)
- Association des conseils asiatiques pour la recherche en sciences sociales (AASSREC)
- Club de Rome (CoR)
- Internationale de l'éducation (IE)
- Forest Peoples Programme (FPP)
- Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE)
- Systèmes d'information et de documentation sur les droits de l'homme – International (HURIDOCS)
- Comité de coordination des peuples autochtones d'Afrique (IPACC)
- International Academy of People's Diplomacy
- Association internationale des étudiants en science politique (IAPSS)
- Association internationale des académies des sciences (IAAS)
- Association internationale des éducateurs à la paix (AIEP)
- Association internationale des hydrogéologues (AIH)
- Association internationale des universités
- Fédération internationale d'astronautique (FIA)
- Union astronomique internationale
- Consortium international sur les glissements de terrain (ICL)
- Conseil international de la philosophie et des sciences humaines (CIPSH)
- Conseil international pour la science (CIUS)
- Académie eurasienne internationale des sciences (IEAS)
- Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH)
- Institut international de l'océan (IOI)
- Centre séismologique international (CSI)
- Société internationale d'énergie solaire (ISES)
- Conseil scientifique international pour le développement des îles (INSULA)
- Conseil international des sciences sociales (CISS)
- Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)
- Groupe de travail international sur les questions autochtones (IWGIA)
- Association latino-américaine pour les droits de l'homme
- Bureau méditerranéen d'information sur l'environnement, la culture et le développement durable (MIO-ECSDE)
- Fédération internationale PEN (PEN)
- Rotary International
- Religions pour la Paix (RFP)
- Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement (SCOPE)
- Fédération mondiale des travailleurs scientifiques (FMTS)
- Conseil mondial de l'énergie (CME)
- Association des populations des montagnes du monde (APMM)
- Conseil mondial de la paix (CMP)
- Confédération mondiale des activités subaquatiques (CMAS)
- Conseil mondial de l'eau (CME)

**(g) Autres entités**

En vertu de l'article 21, paragraphes 4 et 5 (a), la Directrice générale propose que les conventions des Nations Unies, les organes consultatifs, les programmes et les réseaux ci-après soient invités à envoyer des observateurs à la réunion :

- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)
- Fonds vert pour le climat
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)
- Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) de l'UNESCO
- Comité international de bioéthique (CIB) de l'UNESCO
- Commission océanographique intergouvernementale de l'UNESCO (COI)
- Programme hydrologique international (PHI) de l'UNESCO

- Programme sur l'Homme et la biosphère (MAB) de l'UNESCO
- Programme Gestion des transformations sociales (MOST) de l'UNESCO
- Conseil consultatif scientifique du Secrétaire général de l'ONU
- Convention sur la diversité biologique
- Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
- Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone
- Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée (Convention de Barcelone)
- The Climate Group States & Regions Alliance
- Réseau des gouvernements régionaux pour le développement durable (nrg4SD)
- R20 Regions of Climate Action.

## C. 关于庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日的报告

### I. 背 景

1. 非洲世界遗产基金（AWHF）于 2006 年 5 月 5 日在南非斯泰克方丹设立并启动。基金的任务是协助《世界遗产公约》的 54 个非洲缔约国在非洲大陆上切实有效地实施 1972 年《世界遗产公约》。2009 年，大会第三十五届会议（第 35 C/56 号决议）批准将非洲世界遗产基金设立为由教科文组织支持的第 2 类中心。

2. 执行局在其第 197 EX/36 号决定中欢迎非洲组提出的庆祝非洲世界遗产基金设立十周年并宣布 5 月 5 日为非洲世界遗产日的建议。决定还请《世界遗产公约》缔约国举办相关活动，庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日，并向秘书处呈报此类活动的信息。

3. 2016 年 5 月 5 日将庆祝基金设立十周年，这对非洲缔约国将是一个良好的契机，可借以审视已取得的成就，总结在非洲大陆实施《世界遗产公约》的状况，查明实施《公约》的主要 挑战，思考未来的行动。

### II. 非洲世界遗产基金（AWHF）举办的活动

4. 非洲世界遗产基金与世界遗产中心合作，在基金设立十周年之际举办以下活动：

- 主题为“青年与非洲世界遗产”的地区青年论坛，将是青年人进一步参与遗产推广和保护的契机。论坛将于 2016 年 4 月 28 日至 5 月 5 日在南非开普敦附近的世界遗产地罗本岛举行。
- 非洲世界遗产“保护与可持续发展”国际会议（南非开普敦，2016 年 5 月 4 日至 6 日）将汇聚遗产专业人员和政府官员，共同总结遗产与发展方面的工作，并思考如何依据世界遗产可持续发展政策为非洲大陆制订可持续发展方案。
- 作为庆典的主要活动，十周年纪念非洲传奇之夜（南非开普敦，2016 年 5 月 6 日）将呈现非洲音乐家的艺术表演，届时还将为在非洲遗产保护和可持续发展方面起到重要作用的个人或企业颁奖。本活动还将介绍青年论坛和上述国际会议的结论。
- 非洲世界遗产青年奖活动（2017 年）将作为一项特别计划，表彰利用创新和科技平台为保护非洲遗产地做出杰出贡献的优秀青年。其他青年创新和相关科技平台也将关注该奖项的颁奖仪式。

- 将在移动平台上创建非洲世界遗产应用/信息门户网站，展示关于所有非洲世界遗产地的地图、照片和数据。应用还包含博客页面，提供在非洲遗产和可持续发展问题上优秀青年博主的链接。
- 非洲世界遗产基金将举办题为“遭到袭击的非洲遗产”的流动摄影展，重点展示当地冲突、自然灾害和偷猎行为对非洲遗产的负面影响。摄影展首先在约翰内斯堡约堡新城的非洲博物馆展出，直至 2016 年 3 月 28 日。此后展览将迁至位于南非高滕省玛罗彭的世界遗产“人类摇篮”遗址。
- 将在非洲联盟首脑峰会（2016 年 6 月，卢旺达基加利，待确认）期间举办一次会外活动，以提高人们对非洲世界遗产基金工作的认识，寻求与会各国的支持。该会外活动还将启动题为“非洲世界遗产：通向发展的路径”的展览。

## III. 会员国举办的活动

5. 在 2016 年 1 月 5 日的信函中，世界遗产中心主任要求非洲缔约国于 2016 年 1 月 31 日前向秘书处呈报计划举办的纪念活动。以下网页公布了完整的活动清单，包括在 2016 年 1 月 31 日之后收到的活动信息：http://awhf.net/index.php/10th-anniversary-of-the-awhf/

## IV. 建议作出的决定

6. 鉴于以上所述，执行局可考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/5 Part I 号文件 C 节，
2. 忆及第 197 EX/36 号决定和第 38 C/53 号决议，大会在该决议中批准庆祝非洲世界遗产基金设立 10 周年并宣布 5 月 5 日为非洲世界遗产日，
3. 赞赏非洲世界遗产基金努力开展一系列活动，增强国际社会对非洲遗产的认识，
4. 注意到会员国在庆祝非洲世界遗产基金设立十周年和非洲世界遗产日之际所举办的各项活动，
5. 鼓励所有会员国进一步推动庆祝活动，以重申其根据《世界遗产公约》的规定保存和保护非洲世界遗产的承诺。

## D. 关于教科文组织在发生武装冲突时保护文化和促进文化多元化的行动的报告

（第 38 C/48 号决议和第 197 EX/10 号决定的落实情况）

---

## I. 背 景

1. 大会第三十八届会议通过了关于加强教科文组织在发生武装冲突时保护文化和倡导文化多元化的行动的第 38 C/48 号决议。

2. 该决议请总干事与会员国和相关行为者合作编写一份行动计划，以便依据教科文组织的使命进一步完善和实施该战略（第 2 段）；请会员国支持促进实施该战略的行动计划的编制工作，包括通过确定快速应对和动员国家专家的机制，以及为遗产紧急基金捐款（第 3 段）；还请总干事与会员国合作，探索实施这一快速干预和动员各国专家机制的切实办法（第 4 段）。第 7 段请总干事开始将经修订战略的规定列入应提交执行局第二〇〇届会议的 39 C/5 草案初步建议的优先事项。

3. 最后，这项大会决议第 5 段请总干事向执行局第一九九届会议“报告已开展的活动和与所有相关联合国机构的磋商成果，以便探讨实施战略的最佳方法”。

## II. 进展报告

4. 为了继续和加强教科文组织在国家层面、总部以及通过国际宣传应对伊拉克、利比亚、叙利亚和也门境内冲突的行动做出了巨大努力。与各个伙伴共同开展的活动符合本战略的下述两项主要目标。

### II.A 加强会员国防止、减轻和恢复冲突造成的文化遗产和多样性损失的能力

5. 关于叙利亚，2015 年 11 月 30 日至 12 月 2 日在黎巴嫩贝鲁特举办了一个讲习班，专门探讨打击非法贩运和归还文化财产问题。为期三天的培训包括利益攸关方责任、国际法律框架和促进归还文物的预防性措施的各个方面。25 个人参加了培训，包括叙利亚文物和博物馆总局（DGAM）、国际刑警组织大马士革国家中央办事处、叙利亚和约旦的海关官员及警察。此外，2015 年 1 月 11 日至 13 日还在贝鲁特举办了为期三天的 3D 数字档案培训。这一试点项目有叙利亚文物和博物馆总局遴选的 5 名受训者（工程师和建筑师）参加，是在欧盟

资助的“叙利亚文化遗产应急保护”项目框架内，与国际古迹遗址理事会（ICOMOS）和CyArk 组织（Anqa 项目）合作举办的。

6. 在伊拉克，在实施《保护和促进文化表现形式多样性公约》（2005 年）和教科文组织“携手保护遗产”活动的框架内，由库尔德斯坦地区政府（KRG）文化部长赞助，2015 年 11 月 30 日在伊拉克库尔德斯坦地区的埃尔比勒举办了题为“文化表现形式多样性的威胁及其保护和促进方式”的研讨会。与会者呼吁采取紧急行动，停止文化清洗，保护和促进伊拉克的文化多样性。

7. 至于利比亚，2015 年 10 月 4 日至 7 日在突尼斯为利比亚文物局（DoA）各区域办事处的 16 名工作人员举办了关于大力实施《世界遗产公约》的讲习班，该讲习班提供了一个机会，可借以审查利比亚世界遗产地的保护情况并起草该国作为应急目录和保护工具的预备清单初稿。

8. 2015 年 10 月 10 日和 11 日，利比亚文物局工作人员获得了关于为世界遗产昔兰尼安装安保系统的培训和技术援助。因此，目前正在为这一世界遗产地受到最严重威胁的区域加装隔离栅栏并安装试验性防侵扰系统。博物馆的防侵扰和安保设施正在购置中。此外，2015 年 10 月 29 日至 11 月 5 日，教科文组织与国际文化财产保护与修复研究中心（ICCROM）ATHAR 分中心及国家遗产研究所合作，在突尼斯举办了第二轮“文化收藏和建筑遗产的风险防备”培训课程。该课程是 2015 年 6 月在杰尔巴举办的入门培训的后续培训，文物局多个办事处、历史名城管理部门、市政当局和文化协会共有 27 人参加。为了应对也门危机，也门历史名城保护总组织（GOPHCY）和也门文物、博物馆和手稿总组织（GOAMM）的两名代表也参加了这次培训。

9. 此外，教科文组织还在与国际文化财产保护与修复研究中心（ICCROM）和美国驻突尼斯大使馆合作，举办一个关于保护利比亚文化遗产的国际专家会议。该会议计划于 5 月在罗马举行，其主要目的是就一份综合行动计划达成一致，该计划包括多个具体步骤和基准，涵盖从建筑形式和可移动的遗产到民间社会对遗产保护的参与等利比亚文化遗产保护的多个方面。

10. 在马里，继教科文组织修复廷巴克图 14 座陵墓之后，在当地社区倡议下，2 月 4 日举行了陵墓祭祀仪式。这代表廷巴克图陵墓在 2012 年被占领该城的武装团体摧毁后获得文化重生的最后阶段。

## II.B 通过与文化领域以外的利益攸关方互动，将文化保护纳入人道主义行动、安全战略和建设和平进程

11. 为与文化领域之外的有关利益攸关方互动，教科文组织在日内瓦和纽约与联合国及其他人道主义和建设和平行动者开展了一系列磋商。结果合作与协作机会有所增加，它们将被纳入实施战略的行动计划。机会包括培训人道主义行动者和维和部队，编写关于文化在预防冲突和应急工作中的重要影响的材料，以及将文化有系统地纳入各项联合国评估和规划工具当中。

12. 联合国维和人员培训的基础是教科文组织巴马科办事处与联合国马里多层面综合稳定特派团（MINUSMA）合作的积极经验以及教科文组织贝鲁特办事处与国际蓝盾委员会和黎巴嫩文化部合作为联黎部队人员举行的近期培训。1954 年《海牙公约》及其两项议定书（1954 年和 1999 年）秘书处还为法国部队《在武装冲突时保护文化财产手册》的起草工作提供了援助，该手册是管理实地作战指挥活动的工具。此外，在与教科文组织设在纽卡斯尔大学的文化财产保护与和平教席合作下，正在编写面向维和人员和军事人员的文化财产保护培训材料。1954 年公约及其两项议定书（1954 年和 1999 年）秘书处还开始与圣雷莫国际人道主义法研究所的合作。2015 年 10 月 26 日，教科文组织与北约代表就潜在合作领域开展讨论。这些领域包括文化资产坐标等信息交流、军事人员培训以及在北约政治层面的宣传，以便确保北约军事和维和行动有系统地将文化和遗产纳入考虑。同样地，在法国国防部的支持和倡议下，为参与军事维和行动的法国部队开发了一个工具包，以便就文化遗产的鉴定和保护问题对其进行宣传和培训。

13. 此外，2015 年 11 月 26 日和 27 日，教科文组织还举办了一场由国际专家、教科文组织机构伙伴和联合国参与的专家会议，其主题是保护责任及其在文化遗产保护方面的应用，其措施包括建立文化保护区和安全避难所。会议得出多项建议，这些建议将在实施战略的行动计划中有所反映。

14. 教科文组织继续与国际刑事法院（ICC）在打击故意破坏文化财产的战争罪犯不受惩罚问题方面积极合作，在其实地工作的基础上做出实质性贡献。

15. 关于打击非法贩运以及联合国安理会第 2199 和 2253 号决议通过以后的后续工作，总干事向会员国寄发了两封通函，要求会员国提供信息说明其实施这两项决议的情况。她还于 1 月 25 日召开并主持了一次与国际刑警组织、国际统一私法协会、联合国毒品和犯罪问题办公室和世界海关组织行政首长的视频会议，以便与联合国安全理事会制裁监测组（UNSMT）密切协调，监测进展并确认未来的合作行动。秘书处定期为联合国制裁监测组和联合国秘书长的报告提供信息。此外，教科文组织已成为反恐执行工作队（CTITF）工作组成员。未来活动将围绕加强共享信息、培训和有关贩运路线的共同研究及行动来开展。

16. 为了促进将文化和遗产纳入人道主义救援和人权政策框架，教科文组织将在世界人道主义峰会（伊斯坦布尔，2016 年 5 月 23--24 日）上倡导文化是在人道主义紧急情况下促进复原的工具。此外，秘书处还将与联合国文化权利问题特别报告员卡里玛·贝农教授的办公室以及联合国经济、社会和文化权利委员会（CESCR）秘书处合作，将文化方面纳入其有关《经济、社会及文化权利国际公约》实施情况的定期报告。

17. 此外，预计将在 2 月末与红十字国际委员会（ICRC）签署一项伙伴关系协定。协定条款涉及共享信息、宣传 1954 年公约的原则以及对红十字国际委员会工作人员和志愿者开展文化财产保护方面的培训，以期将国际人道主义法（IHL）的这一具体问题纳入该委员会的宣传工作、能力建设和业务活动。

**II.C 宣传和外联**

18. 在“携手保护遗产”活动的框架内，在实地和总部开展了一系列活动，以便提高人们对战时保护文化遗产问题的认识。2015 年 10 月 21 日，在黎巴嫩文化部长 Raymond Arayji 阁下的赞助下，教科文组织贝鲁特办事处与致力于遗产保护的非政府组织 Biladi 合作，针对 1600 名 11--15 岁学生举办了八个讲习班。这项活动同样旨在发动更多人参与教科文组织公约。教科文组织拉马拉办事处与教科文组织地中海青年网络（NET-MED Youth）巴勒斯坦项目合作，于 2015 年 10 月 19 日在加沙地带为巴勒斯坦青年举办了一项志愿者活动。2015 年 11 月 14 日，教科文组织安曼办事处和萨勒特发展公司在约旦旅游和文物部长 Nayef Al Fayez 先生阁下的赞助下，举办了一次萨勒特老城开放式文化游览活动。在教科文组织总部，

作为教科文组织和平艺术家的国际爱乐合唱团（CPI）于 2016 年 1 月 26 日举行了文化遗产保护主题音乐会，观众超过 1300 人。

19. 教科文组织还与旅游业合作，提高旅游者和公众对于可持续旅游的重要性以及保护文化遗产的必要性的认识。国际旅行指南出版公司“孤独星球”法国分公司在其网站上发布了一篇短文，就非法贩运文化财产的风险向旅游者发出警示。教科文组织制作了一部有关打击非法贩运文化财产问题的宣传短片，目前正在格鲁吉亚多个机场的大屏幕播放。教科文组织还与法国 Colbert 委员会合作开发了一项预防文化遗产非法贩运方面的宣传活动。教科文组织将进一步努力在其会员国当中推广这类伙伴关系。

20. 正在启动一项促进普遍批准《关于发生武装冲突时保护文化财产的公约》（1954 年）及其两项议定书以及《关于采取措施禁止并防止文化财产非法及出口和所有权非法转让公约》（1970 年）的活动。该活动主要通过个人、媒体和其他手段向尚未批准这些公约的会员国和公众进行宣传。

21. 教科文组织与意大利和约旦政府以及国际刑警组织和联合国毒品和犯罪问题办公室 合作，为纽约联合国总部的一项关于非法贩运文物问题的宣传计划做出贡献。继 2015 年秋季的开幕活动之后，还将在 2016 年 3 月至 5 月间举办三项活动，其主题为目的地国和艺术市场、非法运输文化财产的过境国和转运国以及文化遗产的破坏和原有国。

22. 为了进一步加强教科文组织关于武装冲突时保护文化遗产的国际宣传，总干事参加了 2015 年 12 月 3 日在巴黎举行的“多元团结”倡议发起仪式，该倡议由全世界六十个城市的市长牵头，旨在强调他们对通过文化建设和平的承诺。总干事继续通过一系列公开声明谴责破坏文化遗产的行为并呼吁停止伊拉克（1 月 20 日）和叙利亚（10 月 5 日和 11 日，12 月 24 日）境内的这种行为。她还在 2015 年 10 月 5 日提醒叙利亚冲突各方其法律义务。

## III. 努力制定行动计划

23. 在第 38 C/48 号文件中提出的战略详细说明了“优先行动领域”（第 17 至 36 段），并概括了教科文组织认为在拟议的六年间实施该战略所必需的各类活动。按照大会要求制定行动计划，将有助于确定本组织在该战略的总体框架内，依据其两项目标，在中短期内计划重点实施哪些具体活动。

24. 由于该行动计划将“与会员国和相关行为者协调”编写，秘书处还在 2016 年 2 月 19 日的执行局闭会期间会议上介绍了行动计划的上述初步要素。2 月闭会期间会议和执行局第一九九届会议的辩论成果将为行动计划的制定和进一步细化提供信息。还将在接下来数月中与主要联合国伙伴和其他相关行为者酌情开展磋商。将在这些磋商的基础上起草一份全面行动计划，供执行局第二〇〇届会议审议。

25. 为加强教科文组织在准备和应对与冲突和自然灾害有关的紧急情况方面的有效性，在文化部门内建立了一个内部紧急情况指导小组，以便确保文化部门内和教科文组织各部门之间的协调和战略方向指导。

26. 第 38 C/48 号决议第 3 段规定在会员国支持下拟定的行动计划，包括建立一个快速动员国家专家的机制。第 38 C/48 号决议还呼吁会员国建立这样的快速动员国家专家的机制。为此，意大利政府在意大利文化和旅游部的协调下，在“携手保护遗产”全球联盟的框架内建立了一个国家专家“工作组”，可应教科文组织的要求，为保护濒危遗产提供援助。2016 年 2 月 16 日，在罗马签署了《教科文组织和意大利政府之间的谅解备忘录》。

27. 关于第 38 C/48 号决议第 3 段中为遗产紧急基金（HEF）捐款的呼吁，卡塔尔国同意捐款 200 万美元，作为所认捐的 1000 万美元的一部分。迄今为止，其他捐款者包括安道尔、爱沙尼亚、卢森堡、摩纳哥和斯洛伐克政府以及一些个人。秘书处正在寻找其他渠道为实施该战略筹集所需资金。

28. 为了响应大会（第 38 C/48 号决议第 4 段）的要求，秘书处已开始一系列磋商，目的是研究按照所通过的战略的规定，在教科文组织协调下实施快速干预和动员国家专家的机制的务实办法。这些磋商包括与纽约的联合国维持和平行动部（UNDPKO）开展讨论以及与日内瓦的其他联合国机构举行会议。

29. 这些磋商表明，在大部分情况下，在实地快速有效部署专家的最为务实的方法，是教科文组织与相关国家当局签署关于提供备用人员的“备用协定”，在本文中，备用人员即指国家专家。这类备用协定的模板附于《教科文组织人力资源手册》（HR 附录 13H），其中对人员遴选和部署的所有程序，包括其行政、法律和财务问题，作出了规定。

30. 为了实施第 38 C/48 号决议要求建立的这一机制，同时也为考虑到不同国家的具体情况，上述协定模板需要根据各个具体情况加以调整。需要强调的是，在教科文组织协调下部署的专家在实地应遵守联合国工作人员的安全规范。

31. 在某些情况下，特别是就联合国安全理事会决定设立的任务包括保护文化遗产的联合国维和特派团而言，上述备用协定可能还不够。在这种情况下，人员的遴选和部署需遵守既有的联合国程序，教科文组织在这种情况下的作用也可能取决于设立该维和特派团的决议规定，并需与联合国维持和平行动部（UNDPKO）和联合国外勤支助部等部门进行更多磋商。秘书处计划继续开展这些磋商并在执行局第二〇〇届会议上更为全面地报告这一事项。

## IV. 建议作出的决定

32. 鉴于以上所述，执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 38 C/48 号决议和第 197 EX/10 号决定，
2. 审议了第 199 EX/5 Part I 号文件 D 节，
3. 注意到第 199 EX/5 Part I 号文件 D 节所述实施战略的行动计划的初步要素，
4. 欢迎在实施“加强教科文组织在发生武装冲突时保护文化和倡导文化多元化的行动战略”中取得的进展；
5. 还欢迎多个会员国为支持教科文组织的这一战略向遗产紧急基金提供捐款；
6. 请总干事为制订行动计划，继续与会员国、联合国，并酌情与其他相关国际组织开展必要磋商；
7. 呼吁所有会员国为实施该战略向遗产紧急基金提供额外自愿捐款；
8. 要求总干事进一步加强教科文组织与相关联合国伙伴及其他相关机构的合作，以实施该战略及其行动计划，并就此向执行局第二〇〇届会议报告。

## E. 对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注

## I. 背 景

1. 教科文组织关于对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注的第 197 EX/5 (II)号决定请总干事继续向联合国系统内外各个国际组织以及掌握有关克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的最新情况的非政府组织收集信息，并报告在教科文组织主管领域内正在进行和计划开展的行动。

2. 为了落实这一决定，秘书处审查了在教科文组织主管领域内正在进行和计划开展的行动。此外，总干事还致函乌克兰常驻代表团，请其提供关于克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）在教科文组织主管领域内的最新事态发展的信息。

3. 鉴于其与教科文组织主管领域的相关性及其与教科文组织的现有伙伴关系，一些组织应邀参加了 2015 年 6 月 2 日在教科文组织总部举行的情况通报会，总干事要求这些组织提供关于克里米亚自治共和国（乌克兰）在教科文组织主管领域内的局势的相关最新事态。这些组织是：联合国人权事务高级专员办事处、欧洲委员会人权事务专员、欧洲安全与合作组织媒体自由事务的代表、国际古迹遗址理事会和大赦国际（具有协作地位的教科文组织正式合作伙伴）。

4. 总干事与执行局主席进行了磋商，以邀请教科文组织有关公约的各自理事机构（由会员国主持的独立自主机构）考虑对克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）在教科文组织主管领域内的局势进行一次协调评估。为此，总干事致函给有关公约的秘书处，向其提出这一问题。

5. 2016 年 1 月 20 日，执行局主席向总干事转交了乌克兰常驻代表团起草的关于落实“对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注”的第 197 EX/5 (II)号决定的备忘录。

6. 教科文组织关于对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注的第 197 EX/5 (II)号决定请总干事“设立其认为适宜形式的、机构级别的克里米亚自治共和国局势监测机制，以便确保教科文组织参与拟订本组织主管领域内问题的相关解决方案”。根据该决定的要求，总干事、负责对外关系和公众宣传的助理总干事分别与执行局主席和乌克兰常驻教科文组织大使衔代表举行了定期磋商，以商讨落实执行局决定的可能方式。而且，总干事将继续加强与本

组织伙伴机构的定期信息分享和交流，以确保监测教科文组织主管领域内的事态发展，包括在教科文组织执行局第一九九届会议之前，在教科文组织总部就克里米亚自治共和国（乌克兰）在教科文组织主管领域内的局势的事态发展举行一次与会员国和教科文组织合作伙伴（鉴于其与教科文组织主管领域的相关性及其与教科文组织的现有伙伴关系）的情况通报会。

7. 如有必要，总干事随时准备就这个问题继续向执行局通报关于教科文组织主管领域的最新情况。

## II. 审查与克里米亚自治共和国（乌克兰）有关的正在进行 / 计划开展的行动

8. 在所有各项行动中，教科文组织均以 2014 年 3 月 27 日联合国大会关于“乌克兰的领土完整”的决议为指导，该决议“申明其对乌克兰在其国际公认边界内的主权、政治独立、统一和领土完整的承诺”。

9. 如第 197 EX/5 (II)号文件所报告，在重大计划 I 项下，有四所学校和机构是位于克里米亚自治共和国（乌克兰）的教科文组织联系学校网络（ASPnet）的成员，它们是：辛菲罗波尔市议会第九中学，辛菲罗波尔市，克里米亚自治共和国（乌克兰）；一至三级第十四中学，辛菲罗波尔市，克里米亚自治共和国（乌克兰）；亚历山大·普希金中学，古尔佐夫，克里米亚自治共和国（乌克兰）；塞瓦斯托波尔第一中学，塞瓦斯托波尔市，克里米亚自治共和国（乌克兰）。教育部门没有通过国家协调员收到来自这些学校和机构的最新活动报告，这些学校和机构在该网络中没有活动。1962 年 12 月 19 日，乌克兰批准了 1960 年《反对教育歧视公约》。在 1995 至 2013 年间举行的最近三次磋商中，乌克兰没有提交关于实施该公约所采取措施的报告。

10. 在重大计划 II 项下，国际地球科学计划有一个正在进行的项目涉及克里米亚自治共和国（乌克兰）。该项目题为“从里海到地中海：第四纪的环境变化和人类的应对措施”（2013 年开始启动，2017 年底结束）。项目负责人是敖德萨 I.I. Mechnikov 国立大学物理和海洋地质学系主任，还有来自同一大学和罗马尼亚、土耳其和俄罗斯的共同负责人。该项目旨在揭示地理、考古、环境和人类学记录的跨学科及跨区域关联，目的是分析第四纪环境变化和人类适应之间的相互关系，建立网络联系和能力建设机构来发展跨学科研究举措，就里海-黑海-地中海走廊的研究意义为遗产从业者、决策者以及广大公众提供指导，从而深入了解亚

欧历史、环境变化以及可能给人类带来的影响。该项目计划于 2016 年 10 月在土库曼斯坦举行一次会议。

11. 如第 197 EX/5 (II)号文件所报告，在重大计划 III 项下，位于克里米亚自治共和国（乌克兰）古尔佐夫的国际儿童中心（ARTEK）在 2007 年 7 月成为教科文组织支持的第 2 类中心。这家儿童中心的目的是通过艺术教育和创造力，促进青年人学会共处、宽容、理解和了解不同民族、文化、习俗及传统。与教科文组织的协定在 2013 年 7 月到期，根据《关于第 2 类中心的综合全面战略》可以续延。没有采取行动。

12. 在重大计划 IV 项下，世界遗产中心继续尽可能监测位于克里米亚自治共和国（乌克兰）的世界遗产“陶里克·赫索尼索斯古城及其城郊”的保护状况。教科文组织的合作伙伴、非政府组织或其他相关政府间组织（包括国际古迹遗址理事会和国际文化财产保护与修复研究中心）均未报告该处遗产的普遍杰出价值受到威胁。继乌克兰当局表达了对该处世界遗产保护状况的关切以及第 197 EX/5 (II)号决定邀请教科文组织的理事机构评估乌克兰在教科文组织主管领域内的局势之后，将向 2016 年 7 月 10--20 日在伊斯坦布尔举行的世界遗产委员会第四十届会议提交一份保护状况的报告。在乌克兰当局表达了对 2007 年被列入《乌克兰世界遗产临时名录》的遗址“6-16 世纪苏达克要塞遗迹建筑群”的保护状况的关切之后，秘书处正在与国际古迹遗址理事会磋商。世界遗产中心没有收到关于被列入《乌克兰世界遗产临时名录》的位于克里米亚的其他遗址（克里米亚汗国的 Bagçesaray 王宫；从地中海至黑海的热那亚贸易路线上的贸易集市和要塞；克里米亚哥特人的“洞穴城镇”文化景观；以及巴赫奇萨赖的克里米亚汗国都城周边历史景观）可能面临的威胁的具体信息。2016 年 2 月 14 日，国际古迹遗址理事会接到有关报告，称包括在世界遗产“陶里克·赫索尼索斯古城及其城郊”等多地发生了未经授权的考古研究，以及可能向俄罗斯联邦非法出口文物，国际古迹遗址理事会在现阶段还无法证实或否定这一信息。

关于文化遗产的普遍情况，秘书处没有收到克里米亚（乌克兰）的文化遗产受到损害或破坏的信息，也没有出现违反 1954 年《关于发生武装冲突时保护文化财产的海牙公约》及其第一议定书（1954 年）的行为。秘书处与其合作伙伴合作，特别是国际蓝盾委员会以及乌克兰当局，继续监测这方面的情况，国际蓝盾委员会集中了国际博物馆理事会、国际古迹遗址理事会、国际档案理事会以及国际图书馆协会和机构联合会等国际网络。乌克兰是

1954 年《海牙公约》及其 1954 年（第一）议定书的缔约国，秘书处迄今尚未收到所称违反任何具体规定的投诉。

关于可移动的文化遗产，从这一领域与教科文组织合作的专门机构，特别是国际刑警组织和世界海关组织提供的信息来看，目前没有迹象表明存在从克里米亚（乌克兰）非法贩运文物的情况。关于博物馆，没有收到关于受损或受到威胁的信息。

关于水下文化遗产的保护，在教科文组织的支持下，2013 年 6 月开工的黑海地区水下考古中心已在尼古拉耶夫（乌克兰）重建，同时还在克里米亚（乌克兰）的费奥多西亚市建设了乌克兰第一家与水下文化遗产有关的博物馆。

文化部门和各文化公约的秘书处与伙伴组织保持联系，经常要求对方提供最新情况。

13. 在重大计划 V 项下，在乌克兰及该地区的表达自由和记者安全问题上，秘书处继续与国际政府组织（如欧洲安全与合作组织）及国际非政府组织保持联系。继续与国际新闻工作者联合会、欧洲新闻工作者联合会及这一地区的各国记者联合会保持联系，其中包括乌克兰独立媒体工会、乌克兰全国记者联合会以及多家乌克兰职业及媒体非政府组织，它们是全球媒体发展论坛的组成部分。全球媒体发展论坛是媒体援助团体构成的一个国际成员网络，强调独立、多元和可持续的媒体对于促进社会和经济发展的重要作用。

## III. 乌克兰常驻代表团提供的教科文组织主管领域内的最新发展情况

### B. 对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注

（第 194 EX/32、195 EX/5 (II)、196 EX/5 (II) B)和 197 EX/5 (II)号决定的落实情况）

**关于克里米亚自治共和国（乌克兰）境内最新事态发展的信息**

根据题为“对克里米亚自治共和国（乌克兰）局势的关注”的教科文组织执行局第 197 EX/5 (II) 号决定。

俄罗斯对克里米亚的占领以及随后的吞并导致克里米亚半岛出现了大规模和系统性的侵犯人权行为，教科文组织主管领域内的人权也受到侵犯。造成这种局面的主要原因是在暂时被占领土上强制推行俄罗斯法律，以及占领当局奉行基于种族出身、宗教及政见的不宽容

和歧视政策。乌克兰人和克里米亚鞑靼人是最弱势群体。为远离迫害，寻求庇护和保护，数以千计的克里米亚居民不得不背井离乡，逃往乌克兰本土。

下述有关在克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）侵犯教科文组织主管领域内的人权行为的资料是 2015 年 10 月 15 日一直到 2016 年 2 月 10 日期间乌克兰政府机构和非政府组织收集的。令人遗憾的是，由于无法自由进入克里米亚半岛，该信息是不完整的。不过，即便是现有资料也揭示了克里米亚境内人权状况的恶化以及在所有领域系统性地违反教科文组织基本文件所述原则和规定的令人不安趋势的加剧，这需要本组织采取紧急和有效的干预行动。

**教　育**

在克里米亚整个被占期间，俄罗斯联邦的联邦教育和科学管理处（Rosobrnadzor）对各级学校的课程设置和计划实行严格的控制，尤其是在乌克兰语教学以及更改课程设置及知识系统评估方面。

如今，克里米亚已经完全变成了俄语教学。用乌克兰语教学的情况大大恶化。原有 3500 个班级采用乌克兰语教学，目前仅余 40 个。

去年，位于辛菲罗波尔市的唯一一所乌克兰语中学改为俄语教学。

目前，克里米亚和塞瓦斯托波尔市的 586 所学校中没有一所用乌克兰语教学。

根据目前掌握的信息，克里米亚非法当局正在采取一切措施阻止孩子们学习乌克兰语。

专门教授乌克兰语或克里米亚鞑靼人语言的教师遭排挤的情况很多。他们面临两种选择：改用俄语教学或被解雇。

不论是在官方及教育还是日常生活所用语言的层面，可以看到在克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）被占领土上，乌克兰语在文化环境中的地位不断下降。

在克里米亚，乌克兰语不再是官方语言，尽管“现行立法”保障平等使用三种语言——俄语、乌克兰语和克里米亚鞑靼人的语言。

如今高等教育的状况也很糟糕，主要是因为完全缺少对乌克兰语教师的培训。

克里米亚占领当局撤销了 Taurique V.I. Vernadskyi 国立大学，该大学被并入克里米亚联邦大学，同时丧失了研究乌克兰语和克里米亚鞑靼人的语言的权利。

2015 年 10 月，Taurique 学院（V.I.Vernadsky 联邦大学的一个分支机构）解除了俄罗斯和外国文学首席教授 Vladimir Kazarin 的职务，他曾在布拉格大会上发言，声称克里米亚并入俄罗斯“完全破坏了克里米亚的教育场所”。

由于 Taurique V.I. Vernadskyi 国立大学在 2015 年 12 月 31 日被解散，乌克兰教育和科学部发出了“关于 Taurique V.I. Vernadskyi 国立大学教育活动的安排”的第 1421 号命令。该大学自 2016 年 2 月 1 日起在基辅恢复运作。教学使用乌克兰语、俄语、英语和克里米亚鞑靼人的语言。

尽管在乌克兰本土恢复该大学的运作遇到了组织和财务方面的困难，乌克兰当局还是尽一切可能地保障该校学生按照 1960 年《反对教育歧视公约》的规定不受歧视地接受良好教育的权利。

**科　学**

由于克里米亚被吞并，乌克兰丧失了克里米亚半岛上几处独一无二的科学研究中心，其中主要包括世界闻名的海洋水文物理研究所、Kovalevsky 南部海洋生物学研究所和黑海水下研究中心（这三个研究所均位于塞瓦斯托波尔市）。前两个研究所拥有 150 多名科学家，他们利用当地的研究设施开展工作；每个研究所各有两艘考察船、多个实验室、培训课程和图书馆，每个图书馆的藏书均超过 10 万册，其中包括 18 世纪末期和 19 世纪初期的印刷品。上述三个研究机构均积极参加教科文组织的各项计划和会议。

乌克兰还丧失了位于克里米亚半岛的无可比拟的天体物理和空间科学研究设施。由于克里米亚被吞并，乌克兰科学院丧失了多项宝贵设备，特别是克里米亚激光天文台和克里米亚天体物理天文站，后者配备有一台独特的射电望远镜、一台大功率反射式望远镜和一台大型太阳能望远镜。位于叶夫帕托里亚市的国家空间系统控制和测试中心拥有全球功率最大的射电望远镜之一，该中心连同位于切索尼斯角的空间监测中心一起不仅被从乌克兰强行攫取，而且随即被移交给了俄罗斯国防部空间防卫指挥部。

克里米亚境内科学学术机构的情况仍然悲惨。2015 年 5 月发生了多起不支付从乌克兰国家科学院非法夺取的 Kovalevsky 南部海洋生物学研究所和海洋水文物理研究所雇员的工资而引发的示威活动。然而，支付 2015 年期间拖欠这些科学中心工作人员工资的问题仍未得到解决。

据这些机构的工作人员称，其活动的范围以及研究领域的数量大大减少了。克里米亚的科学家们证实，有理由预计在这些机构的国际关系方面将大幅减少并且其活动将转向“侧重于国防研究”。

这些机构大楼的登记问题仍然十分严峻。联邦科学组织机构根据占领当局的命令管理学术机构，它试图从中渔利，剥夺这些机构的部分财产。所有这一切毫无疑问有碍科学工作的正常安排。

令人遗憾的是，克里米亚“教育、科学和青年部”无法为像以前一样开展研究工作提供足够的经费，或者至少是拟定具体科学领域的优先事项以便充分发挥这些卓越科学家的潜力。

半岛被占领还对位于辛菲罗波尔市的乌克兰国家科学院考古研究所克里米亚分支机构的运作产生了负面影响。据克里米亚著名的考古学家 V. Mordvyntseva 称，“克里米亚‘科学部’在科学和保护考古遗迹方面是外行，但它完全有能力对该研究所的内部情况产生影响，尤其是在财务方面。由于完全隶属于共和国政府，该研究所不大可能像以前一样发挥独立仲裁者和专家的作用，这将克里米亚的众多考古遗址置于危险境地”。

此外，该研究所的雇员被从研究所的场地、档案馆和图书馆赶了出去。在乌克兰科学院的财产被克里米亚占领当局宣布为“共和国的财产”时，研究所的建筑物被非法没收了。

**文　化**

俄罗斯联邦在暂时被占领的乌克兰领土上采取旨在改变乌克兰文化、工业和技术遗产地的管辖权的一切行动都直接侵犯了乌克兰的主权权利并违反了公认的国际人道主义法的准则和原则，包括 1972 年《保护世界文化和自然遗产公约》、1954 年《关于在武装冲突的情况下保护文化财产的公约》、1970 年《关于采取措施禁止并防止文化财产非法进出口和所有权非法转让公约》和 1995 年《国际统一私法协会关于被盗或非法出口文物的公约》的规

定。

在被占领土上没收乌克兰的文化财产变成了一种日常做法。

2015 年 10 月 17 日，俄罗斯联邦政府通过了一项法令，根据该法令，克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市暂时被占领土上的逾 220 处遗址被划定为联邦级重要文化遗址。10 月 20 日，发布了关于俄罗斯联邦政府遗址的文件。政府责成俄罗斯文化部将这些遗址列入俄罗斯文化遗产《国家统一登记簿》。该清单尤其包括苏达克堡垒建筑群、Bahchisarai 可汗宫、Chufut Kale 的堡垒和古城堡、Féodosie 市 Gênes 堡垒、Vorontsov 宫复合结构、“燕子窝”、亚历山大三世宫殿的一个建筑群、Sapun-gora 纪念馆和 Malakoff 高地。

2015 年 10 月 3 日，俄罗斯联邦政府通过了一项关于将“切索尼斯”国家保护区列入联邦级重要文化遗址登记簿的法令。

根据 10 月 7 日俄罗斯联邦总统令，世界遗产地“切索尼斯古城及其霍拉”被列入了最为重要的文化遗产地名录。该总统令于 2016 年 1 月 1 日生效。

2016 年 1 月，新闻界披露称，克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市暂时被占领土非法当局打算在教科文组织的世界遗产地“切索尼斯古城及其霍拉”上实施建筑工程——这有违其保护制度。

特别是，塞瓦斯托波尔市“市长”S. Minaylo 决定在该遗址上实施更换有历史的瓦片的工程。

根据 2015 年 11 月底掌握的情况，俄罗斯当局打算将 Bakhchisaray 的可汗宫建筑群列入乌克兰已经提出将其列入的《世界遗产名录》。

非法贩运乌克兰文化财产和将文化财产从被吞并的克里米亚领土上抢走的做法获得了俄罗斯政府的批准。

根据最近的资料，今天在被占克里米亚有公然违反 1970 年《关于采取措施禁止并防止文化财产非法进出口和所有权非法转让公约》非法转让文化财产的情况发生。

尤其是，克里米亚博物馆的藏品、苏达克的收藏品、辛菲罗波尔 Tauride 中央博物馆的收藏品、“切索尼斯”独一无二的收藏品以及 Féodosia 博物馆中艾伊瓦佐夫斯基的绘画作品都

被取出并运往圣彼得堡的埃尔米塔日博物馆。

根据掌握的信息，Féodosia 的“I. K. Ayvazovsky 画廊”博物馆的画作将被运往莫斯科的 Tretiakov 画廊。随后展览将转移至圣彼得堡。

2015 年 10 月 24 日至 2016 年 1 月 24 日举办了一个展览“在格里芬的土地上。克里米亚的埃米塔日古代考古学”，其中包含东克里米亚历史和文化博物馆--存放室的藏品，这可以作为将藏品非法移出克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）暂时被占领土的证据，这是对 1970 年《关于采取措施禁止并防止文化财产非法进出口和所有权非法转让公约》的公然践踏。

占领当局在保存和保护文化遗产方面的疏忽对保护考古物品以及半岛独一无二的珍宝来说是一个严重的问题。

2015 年 11 月 16 日夜至 17 日，被列入世界遗产地预备名单的苏达克堡垒（克里米亚苏达克市）的第 19 号“Bezimenna”塔遭到破坏。该塔是 14 世纪末热那亚统治时期建造的。在轰然倒塌之前，该历史遗址一直受到很好的保护。

2016 年 1 月 8 日夜里，位于巴赫奇萨赖附近的克里米亚最著名的遗址之一“银束”瀑布的一条边坍塌了。有理由相信该事故是被占克里米亚当局疏忽大意造成的，这在自然遗产的古迹保护史上还是第一次。据专家称，瀑布要形成一条新的边（制造银束效果），需等待至少 10000 年。

**信仰自由和宗教自由**

俄罗斯联邦占领克里米亚导致侵犯宗教自由的现象出现，包括恐吓神父、歧视、毁坏宗教界财产、占领当局强制承认其他宗教团体以及建立新的宗教机构来破坏不同宗教之间的平衡，此外还有官僚机构的拖延和阻碍。这些行为侵犯了 1966 年 12 月 19 日联合国大会通过的《公民权利和政治权利国际公约》第十八条规定的思想、良心和宗教自由的权利。

目前，宗教团体继续生存面临的主要障碍之一，是有关方面要求其根据俄罗斯法律重新注册。

据宗教团体称，在重新注册过程中，必须以书面形式提交大量信息，而且提交资料的程序异常繁琐，由此产生的问题基本上是无法克服的。

不重新注册的话会带来严重的法律问题，并且难以获得社区服务，比如断电、停暖气以及一般说来——阻碍教堂以及其他礼拜场所运行。根据欧安组织的结论，俄罗斯联邦在非政府组织、媒体和宗教团体重新注册方面规定的要求被故意用来针对那些不对新政府效忠的组织。对表达不同意见的压制大大压缩了半岛上文化的丰富多样性以及民间社会的空间。

由于重新注册方面的困难，克里米亚大部分堂区事实上不得不分裂并登记为独立的宗教团体，目的是不掉入法律真空并避免与占领当局冲突。人为的法律障碍和过于漫长的申请审查过程以及俄罗斯当局制定的有时有辱人格的规则大大拖慢了克里米亚宗教团体重新注册的速度（尤其是，根据占领当局制定的立法，为了注册，提出申请的宗教团体应证明其正式领导人为俄罗斯公民）。

重新注册的截止日期一推再推。最初，克里米亚事实上的“政府”下令所有宗教团体在 2015 年 3 月 1 日之前重新进行注册，后来该期限延长到了 2016 年 1 月 1 日，因为该活动没有显示出什么成果。根据掌握的信息，一直到 2016 年 2 月初，克里米亚实际存在的 2000 个宗教团体中只有大约 50 个成功地进行了重新注册（该数字没有考虑选择隶属于在俄罗斯注册的法人的团体，对它们适用简化程序）。

与此同时，占领当局对所有教会（莫斯科宗主教区下属的教会除外）施加直接和间接的巨大压力，目的是取缔“不忠”的宗教团体，确保加强其对半岛精神生活的影响力。

目前在克里米亚只剩下了 9 个基辅宗主教区乌克兰东正教会的宗教团体，而以前有 41 个。自俄罗斯占领之初以来，许多神父被迫离开了克里米亚。予以抵制的神父和教民面临重重困难，他们始终留在那里，时时处于压力之下。

在塞瓦斯托波尔市，以及 Perevalne 村，圣堂被武力夺取，教民遭到准军事人员的代表“克里米亚自卫队”的攻击。所有这些并没有得到半岛“检察官办公室”的重视，从而营造了一种罪犯有罪不罚的氛围。

在刻赤和克拉斯诺佩列科普斯克，基辅宗主教区乌克兰东正教会的堂区也被取缔。某些社区失去了它们的礼拜场所，因为这些场所是向私人租用的，而这些人迫于压力撤销了租

赁合同（正是在这一借口下刻赤社区被剥夺了做礼拜的可能性）。2016 年 1 月 14 日，“克里米亚仲裁庭”通过了又一项类似的决议，根据该决议，基辅宗主教区乌克兰东正教会克里米亚教区被剥夺了教区管理办公室所在的房舍。在没有任何合法理由的情况下，该宗教组织被要求向克里米亚“领土和财产关系部”支付 50 万卢布，并立即离开被占房舍。

2015 年 10 月 31 日夜里，不知何人对圣玛丽教堂（辛菲罗波尔）实施了破坏行为。教堂正面的墙壁被涂成了红色，并且用粗体字写上了恐怖电影的名称。这一时期类似的犯罪行为已有发生：位于一桩临时建筑物里的一个古老圣堂的大门被画上了五角星和倒十字架。克里米亚占领当局没有对这些行为进行任何调查。

在克里米亚拥有五个堂区的乌克兰希腊天主教会（EGCU）的重新注册申请在六个多月前已经提交。然而，注册始终没有得到确认。必须强调的是与此同时克里米亚的乌克兰罗马天主教会的所有申请“出于技术原因”都遭到了拒绝，理由是提交的某些文件是用乌克兰语填写的。

乌克兰希腊天主教会督主教区敖德萨-克里米亚办公室称，占领当局利用站不住脚的理由来推迟相关文件的登记程序。与此同时，教会收到了一份文件，根据该文件，乌克兰主管当局出具的行动文件的有效期一直到 2016 年 3 月 16 日。在这之后，如果没有重新注册，占领当局将对乌克兰希腊天主教会的社区进行清算，包括没收所有礼拜场所和圣堂。

今天事实当局不对乌克兰希腊天主教会的神父公开提特殊要求，但一种反乌克兰的情绪在半岛蔓延。雅尔塔的希腊天主教社区首领不得不在 2014 年 4 月离开克里米亚。乌克兰希腊天主教会的领导层多次指出遭到了宣传攻击，包括在 2015 年 10 月至 2016 年 2 月期间，在攻击中希腊天主教徒被称作是“极端民族主义者”。由于这个原因，教会的所有神父都离开了克里米亚，只有一位神父除外——Bogdan 神父。不管怎样，宗教仪式在继续举行，尽管神父们不得不轮流前来布道，直至入境卡到期——非俄罗斯公民有权在俄罗斯和被吞并的克里米亚逗留最多 90 天。

占领当局利用广泛的活动来制造穆斯林宗教社区的分裂，在占领之前这些社区是团结的。为了避免占领当局对宗教活动施加压力，克里米亚穆斯林不得不在乌克兰本土建立克里米亚穆斯林宗教管理机构（ASMC），其总部设在基辅。促使作出这一决定的还有大量克里米亚鞑靼人，他们在占领当局的施压下不得不离开半岛。

为了强化对穆斯林社区的施压，一个亲俄的替代组织——在半岛被吞并后注册为一个俄罗斯组织的克里米亚和塞瓦斯托波尔市穆斯林宗教管理机构——2016 年 1 月 16 日在辛菲罗波尔组织了一个“克里米亚鞑靼人宗教领袖和民间社会的会议”，克里米亚的亲政府电视台“Myllet”转播了会议。与会者支持忠于占领者的克里米亚穆斯林穆夫提 Haji Emirali Ablayev，同时抨击了克里米亚穆斯林宗教管理机构的设立。此外，利用这次“会议”的机会向克里米亚鞑靼人发出了呼吁，呼吁他们不要离开半岛，不要为乌克兰军队效力。所有这一切可以被认为是一种压力，目的是阻止克里米亚鞑靼人行使乌克兰人的宪法权利。

另外，占领当局在雇来的罪犯帮助下，对各个伊斯兰中心实施直接威胁。

2015 年 11 月 17 日，不知何人打碎了克里米亚占科伊区 Zavit-Leninski 村的清真寺窗户，并向该建筑物扔砖块。该清真寺的伊玛目 Rustem Ahmetshayev 向警方提出了书面申请。直至现在还没有任何调查结果。

2015 年 12 月 24 日，Nyzhniogirsky 区 Zhelyabovka 村的穆斯林礼拜堂遭到纵火。在祈祷室，所有装满伊斯兰文学作品和《古兰经》的壁橱都着火了。由于这次纵火，宗教礼拜堂的建筑被部分焚毁。

据 Temirov 区穆斯林宗教社区领袖 Rustem Nyzhniogirsky 称，这已经不是第一次有人试图纵火焚烧村里的礼拜堂了。

占领当局继续对宗教社区实施非法搜查和非法干预，包括利用本身不合法的技术。

俄罗斯联邦的特种部队采取了在属于宗教社区的场所（包括清真寺）安装监视器的做法。这种方式是从 2015 年 8 月 14 日开始使用的，当时在雅尔塔 Ai-Vasil （Vasilivka）村的清真寺里安装了摄像头，现在这种监控穆斯林社区活动的方式变得越来越普遍。参与此种活动的联邦安全局的代表解释说实施这些非法活动是出于“打击恐怖主义的需要”，但没有提供任何文件来证明这些行动的合法性（没有检察官的授权，也没有禁止相关组织非法活动的经证实的决议）。此种行动是对宗教信仰的干涉，侵犯了信仰自由和宗教自由。

2016 年 1 月 11 日夜里，在苏达克地区 Mezdourechje 村，不知道是一些什么人在一座古老的清真寺的墙上作画并写下了侮辱性的语言。

2016 年 1 月 28 日在辛菲罗波尔，俄罗斯安全部队包围了以色列文化中心的清真寺

（Mokrousov 街 7 号），并对那里进行了搜查。甚至来祈祷的穆斯林也进不了清真寺。

据宗教社区称，这是俄罗斯安全部队第三次对该清真寺进行搜查。最后一次，几本在俄罗斯被认为是禁书的书被故意地偷偷放了进去，由于这一欺诈行为，非法提起了行政诉讼。联邦安全局在被吞并的半岛领土上广泛采用这样的弄虚作假方式。

此外，在对场地的基础设施进行检查后，进入清真寺的武装人员宣称“通讯状况不符合技术标准”，这可能导致暂停该组织的活动甚至没收该组织设施的行政决定。

乌克兰穆斯林宗教管理机构穆夫提（“乌玛”）Saïd Isahilov 在评论这些事件时说：“确实，这些是发往克里米亚的新手册，包括有关如何对待‘擅入者’的指示。尽管这些明显的事实，包括人权组织收集的在克里米亚半岛上出于宗教理由进行骚扰的事实，俄罗斯政府还是一概否定，断言所有宗教的信徒是完全平等的。”

**新闻自由和记者安全**

克里米亚半岛的公众获取与执政当局的官方立场不同的信息的途径几乎不存在。信息完全由宣传媒体提供。

由于遭到所谓的克里米亚自卫队的调查和刑事诉讼威胁，所有独立记者都被迫离开了克里米亚领土。在半岛上活动受阻的媒体包括- 网络电视"CrimeanOpenCh"、网络版“调查性新闻中心”、“现实”项目的“你的日报”版、俄罗斯电视频道“Dozhd/pluie”的电影团队“公共电视”、波兰语的“选举报”项目“Крим. Реалії”（克里米亚现实）等等。

对当地媒体史无前例的施压始于2015年，入侵者采用的手段是立即实施联邦通信、信息技术和大众传媒监察处（Roskomnadzor）发起的克里米亚媒体重新注册程序，目的是摧毁不受克里姆林宫控制的独立媒体，阻止反对派记者和亲乌克兰的记者对半岛局势进行客观报导。

拒绝向克里米亚鞑靼人拥有的印刷媒体和媒体机构颁发执照就是一个最明显的证据。

正是因为这个原因，18个克里米亚鞑靼人的媒体不得不在2015年结束活动。其中特别包括唯一的一个克里米亚鞑靼语电视台ATR，该电视台遭到了所谓的克里米亚自卫队的搜查，搜查时被抢走了技术设备、记录材料和录制器材。

由于被禁止在克里米亚开展工作，该电视台在乌克兰本土上运行，但遇到了资金方面的严峻问题，因为电视台的业主Lenur Islyamov在那里失去了其对电视台的资助资源。

尽管ATR电视台几乎不在半岛上运作了，但对其雇员的迫害在继续。

2015年11月2日，FSB（联邦安全局）对ATR电视台前雇员L. Budzhurova和E. Islyamova的房屋进行了搜查，还搜查了电视台业主L. Islyamov的父母的房屋。据悉俄罗斯中央银行拒绝给L. Islyamov作为业主的“正义银行”发放外汇交易许可证。

乌克兰和国际人权组织（大赦国际、克里米亚人权协会、人权信息中心）证实，克里姆林宫对表达自由施加了“绝对异常强大的”压力。媒体领域的法学家们认为很能说明问题的事实是：今天半岛领土上已经没有其居民在2014年以前一直收听的电台那种典型意义上的电台了。人们注意到刊物方面的情况类似，包括乌克兰的刊物，在克里米亚已不再允许发行乌克兰的刊物了。

此外，人们观察到被俄罗斯方面封闭的乌克兰网站和外国网站的数量不断增多，这是为了阻止克里米亚民众获取关于其他见解的信息。被封闭的网站包括最为知名的乌克兰网站“Ukrainska Pravda”（乌克兰实录）、“Gromadske TB”网站（公共电视）、“Glavkom”网站、“KrimRealii”项目等等。

人权积极分子认识到“克里米亚目前的执政当局”没有办法调查对普通公民和记者实施的一系列绑架和酷刑事件。他们强调说，尽管“克里米亚公共部”保证进行适当的调查，但这些罪行的实施者并非总是受到起诉。

阻碍记者活动的例子很多。2016年1月15日在辛菲罗波尔，俄罗斯安全部队质询了一名记者Zaïr Akadyrov。拘留发生在“克里米亚最高法院”附近，“最高法院”曾对“2月26日的案件”举行过一个听证会（自由记者、博主Zaïre Akadyrov在自己的博客上定期报导该案件）。

Z .Kadyrov 被带到了警局，随后被释放。1 月 22 日，Z.Akadyrov 被传讯到克里米亚检察官办公室，但没有被告知原因。1 月 27 日，Z.Akadyrov 与他的律师 Emile Kurbedinov 一起出现在辛菲罗波尔 Zaliznychné 区的检察官办公室。他们与检察官 Kardash 见了面，该检察官没有什么要起诉他的。检察官问 Zaïre Akadyrov 是否要就其 1 月 15 日被拘留在克里米亚

最高法院附近提出抗议。在告知检察官他要对内政部工作人员和 OMON 官员提出抗议后，Zaïre Akadyrov 就他们的行为向检察官提出了书面指控。

2016年1月29日，在克里米亚领土上，最大的新闻网站“克里米亚事件”被封闭。限制访问该网站的理由“包括在统一域名登记簿上，使得可以识别网站的关于网址和网络的网页索引中含有在俄罗斯联邦禁止传播的信息”，这是“克里米亚事件”网站上强调的。

联邦通信、信息技术和大众传媒监察处（Roskonadzor）曾致信编辑部，提出了一个无法办到的荒谬的要求，就是删除主页，因为主页似乎含有煽动“大众骚乱和实施极端主义活动”的信息。据该网站称，在克里米亚的独立媒体中，该网站每月的受众数量是最大的（超过300 000到500 000人）。

此外，俄罗斯联邦安全局的雇员监视被怀疑涉嫌极端主义行为的克里米亚居民的通信。1月，“克里米亚·现实”网站发现了一些克里米亚人的通信地址清单，这些人的邮件会受到严格监视。

除了“Sentsov案件”中在俄罗斯联邦被判处长期徒刑的政治犯Oleg Sentsov和Gennady Afanasiev、Alexander Kol'chenko，该清单还包括一些记者的姓名——尤其是“克里米亚·现实”的记者Anna Andriyevska，在克里米亚以极端主义为由对她提起了刑事诉讼，原因是她在新闻调查中心的网站上发表有关“Крим”营（克里米亚）的文章。 “黑海新闻”的编辑，乌克兰公共组织“外国事务练兵场”的专家Andriy Klymenko 也在该清单上。

还应该指出的是，目前，乌克兰媒体无法在克里米亚领土上安全地运作。因此，乌克兰的出版社和电视台一般利用俄罗斯媒体的认证。例如，在半岛上有一个“Inter”电视台的摄制组在开展工作。但这不一定能保证安全。例如，“Gromadske télébachennia”（公共电视）的团队在 2015 年 5 月 18 日录制对克里米亚鞑靼人理事会成员 Zaïre Smedlyaev 的访谈时遭到了克里米亚警察的逮捕。

**与教科文组织的使命有关的少数群体的权利**

占领当局增加了对克里米亚鞑靼人理事会领导人的施压。1 月 20 日，辛菲罗波尔区基辅法院批准了“克里米亚公共部”选择对支持克里米亚鞑靼人乌克兰总统代表、众议员 Dzhemilev 先生使用拘留这一预防措施的要求。

以所谓的半岛“能源和粮食封锁”指控为依据，所谓的“克里米亚检察官”对克里米亚鞑靼人领袖 M.Dzhemilev 和 R.Chubarov 发出了国际搜捕令，对克里米亚鞑靼人政治家 L.Islyamov 发出了联邦搜捕令。

只使用和平方式的克里米亚鞑靼人领袖被禁止进入半岛，这也剥夺了克里米亚鞑靼人社区代表的表达自由权。

如今已被拘押数月的克里米亚鞑靼人理事会副主席 Akhtem Chyyhoz 和坚决表示反对占领的知名人士 Asanov Ali 和 Mustafa Dehermendzhi 等是占领当局不尊重表达自由的另一些例子。

克里米亚鞑靼人的所有文化机构、人道主义机构或宗教机构都直接承受着经济和社会方面的压力，并面临着对它们的威胁。

2016 年 1 月初，克里米亚和塞瓦斯托波尔市联邦安全局的雇员发出了一些人员名单的复印件，有不利于这些人的证据表明其参与了所谓的“恐怖主义活动”。文件列出了他们的护照信息、出生地点和居住地。除了这个，邮局职员还被告知一旦收到给被列入名单的人的通知，他们应向俄罗斯联邦安全局通报。

Ablyazimov Ernest（44 岁）和 Elvina Razakova（16 岁）分别于 2016 年 1 月 4 日和 13 日在被占克里米亚失踪。目前，治安部队正在对上述人员进行搜寻。

2016 年 1 月 23 日，在 Alupka 市一名克里米亚鞑靼人 Muedine Alvapov（21 岁）遭到逮捕。他的兄弟 Mustafa Alvapov 如今在乌克兰本土。兄弟俩积极参加了各种反对俄罗斯占领克里米亚的社会和政治活动。很有可能正是因为这个原因他才遭到逮捕的。

克里米亚占领当局推行对亲乌克兰积极分子进行毫无理由的搜查政策。例如，2015 年 10 月至 11 月期间，ATP 电视台业主和半岛封锁活动的组织者 Lenur Islyamov 的住宅遭到搜查。据克里米亚人权协会称，2015 年 11 月 2 日，联邦安全局对 ATP 前编辑 Lilie Budzhurova 的住宅进行了搜查。其律师未获准在场。此外，2015 年 11 月 2 日，还对 ATP 前经理 Elzara Islyamova——Lenur Islyamov 的姐妹及其父亲——Eden Islyamov 的住宅进行了搜查。

据曾报告 RFE "Krym.Realiyi"信息的克里米亚人权联络组协调员 Abdureshyt Dzhepparov 称，2016 年 2 月 11 日，俄罗斯联邦安全局（FSB）的工作人员对克里米亚鞑靼人的住宅进行了非法搜查。他们指控这些鞑靼人是极端分子，还试图把他们说成是“恐怖分子”，以使他们信誉扫地。

在这场搜查风暴中，安全部队行事粗暴，他们破门，破窗，打碎玻璃，强行把人带走。

住宅遭到搜查的有 Damir Minadirov （雅尔塔）、Bakhtiar Topuz （雅尔塔）、 Rustem Osmanov （Bahchisaraj）、 Nariman Mamedynov （Holmovka 村，Bahchisaraj 区）、 Arsen Khalilov （Holmovka 村）、人权问题联络组的一名成员 Emir- Usein Cook（雅尔塔）。人们还得知拘留了 Aliyev、Moscovskikh 父子（Viktorivka 村）、Vadime Syruka、Shamil Ilyasov 和 Enver Bekkirov 等穆斯林。

乌克兰外交部发出了一项声明，该声明敦促国际舆论加大对俄罗斯联邦施压，因为在被占克里米亚所发生的不仅是公然违反国际法，而且还是对所有人类价值观的无视和蔑视。

2 月 12 日，乌克兰驻联合国代表团向联合国安全理事会主席发出了一封正式信函，代表团在信中表示对克里米亚的俄罗斯占领部队对克里米亚鞑靼人实施的非法活动和公然侵犯人权行为深感担忧，这些做法导致了 2016 年 2 月 11 日和 12 日的大规模非法搜查及毫无根据的拘留行为。

2016 年 2 月 15 日，被占克里米亚“检察官”Natalia Poklonskaïa 签署了一项给克里米亚自治共和国最高法院的关于禁止克里米亚鞑靼人理事会开展活动的声明。

她向克里米亚鞑靼人理事会副主席 Nariman Djelal 转交了有关禁止该组织开展活动的起诉文件的复印件。

半岛被占领将近两年以来，有超过 20 名克里米亚鞑靼人遭到绑架并/或消失得无影无踪；找到的尸体状况表明其中三人在遭受酷刑后被杀害。

克里米亚鞑靼人被绑架和失踪的最近案件是：2015 年 12 月 15 日居民 Kertch Ruslan Haniev 和 Arlene Terekhov 失踪。

在学年之初，辛菲罗波尔体育教师 Mukhtar Arislanov 消失了，没有留下踪迹。他的父母指控俄罗斯警方绑架了他（有人看到两个穿警服的人带走了他）。

2015 年 12 月底，在辛菲罗波尔，一个名叫 Ernest Ablyazimov 的人失踪了。人们最后一次看到他是 1 月 4 日在公交车站。

解雇克里米亚鞑靼人社区代表并取消其职位的情况仍然屡有发生。

辛菲罗波尔的乌克兰文化中心共同创始人 Leonid Kuzmine 在 1 月底遭到解雇，他是该市一所学校的历史教授。

据“克里米亚人权小组”称，俄罗斯占领者要求克里米亚居民——持乌克兰护照的人——在从乌克兰本土进入半岛领土时填写入境卡。

2016 年 1 月初，电影工作室“Svitanok”（辛菲罗波尔）的领导层决定关闭克里米亚半岛上这最后一家乌克兰儿童中心。据其经理——卓越的乌克兰文化工作者 Petrova 女士称，2015 年 12 月，该中心数次遭到检查，理由是在儿童中开展所谓的“民主主义”教育。

在 Dzhankoy 市，2016 年 1 月 29 日“检查”克里米亚鞑靼人中心“Elif”期间，安全部队查封了儿童文学书籍，并审问经常去该中心的儿童的家人。

半岛“去乌克兰化”进程的目的是摧毁与乌克兰有关的一切，使社会彻底顺从和统一。

在这一背景下，克里米亚“政府”禁止乌克兰书面出版物和乌克兰符号。

持乌克兰护照的人有可能受到社会限制（在购买火车票、找工作、颁发长期居留许可证、医疗等方面会出现问题）。

自克里米亚被占领以来，迄今为止有超过 15 000 名克里米亚鞑靼人不得不背井离乡，成为难民，这是对生命权的侵犯。

**概　要**

上文所述让人有理由确认在被占克里米亚，教科文组织负责领域内的情况大大恶化了。

在教育、科学及文化遗产保护、宗教自由及媒体自由和记者安全等领域内，公然侵犯人权和违反基本原则和文件的情况有强劲的增长和扩大趋势。

占领当局继续积极利用行政资源，以便将文化和自然遗产的物品、属于乌克兰的教育机构和科学机构转让给俄罗斯联邦政府并重新进行分配，并且常常是以不太透明的方式。由于缺乏管制和外部监督，非法转移乌克兰文化价值以及在这些遗产物品进行国际展出期间歪曲历史和文化背景不幸变成了惯常做法。

在克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰），与联合国和教科文组织的使命有关的所有领域的状况都极为严重，需要立即建立一个有效机制，以便本组织能够进行持续监测。乌克兰、观察团、其他国际机构的人权监测机构和非政府人权组织提供的大量相关信息应该得到汇编、分析和充分利用，以便拟定务实建议并采取有效措施，挽救半岛的局势。

众所周知，在教科文组织执行局第一九七届会议通过关于关注克里米亚自治共和国（乌克兰）的局势的决定以来的短短一段时间内，欧洲的主要国际组织和机构（欧安组织、欧洲委员会、欧洲议会）为收集相关信息做了重要工作，并且已经公开了其对半岛人权状况的立场。尤其重要的是，2016年2月4日，欧洲议会通过了一项决议，其中强烈谴责克里米亚的俄罗斯当局对全体克里米亚人民尤其是克里米亚鞑靼人实施的侵犯人权行为达到了“史无前例的程度”。

利用这份资料无疑是一项重要活动，但并非全部。据乌克兰称，在全球和欧洲组织对在克里米亚发生的事件进行的监测中始终有一项重大空白，应利用本组织在这些具体负责领域的工作来填补该空白。

我们认为，在明确的监督机制框架内，这些活动应具有系统性，其关键要素当然应该是直接在实地进行长期监测。

此外，对克里米亚（乌克兰）教科文组织主管领域内局势发展的大趋势进行的实际评估让人有理由预计在执行局第一九九届会议之前问题不会得到全面解决，因此乌克兰认为应当引入定期监测并向执行局以后的届会报告结果。在这一背景下，在教科文组织秘书处中设立协调中心也许是合理的。

俄罗斯联邦对克里米亚自治共和国和塞瓦斯托波尔市（乌克兰）长达两年的占领伴随着大规模和系统性的违反国际法、侵犯公民的基本人权、自由和合法权益的行为。因此，对所述情况，包括保护文化和历史遗产方面以及教科文组织使命范围内其他领域的危急情况的责任完全在占领当局。

## IV. 来自伙伴机构的信息

**联合国人权事务高级专员办事处**--联合国人权事务高级专员办事处提供的《联合国人权事务高级专员办事处关于乌克兰人权状况的季度报告》（2016 年 3 月 3 日发布）摘引

### 观点和表达自由

克里米亚居民因表达挑战克里米亚作为俄罗斯联邦一部分之地位的观点，或者公开或通过社交媒体网络表达对乌克兰的感情，而继续受到压力、恐吓和惩罚。

2015 年 12 月 28 日，联邦安全局人员和大约 25 名克里米亚哥萨克进入 Dolinka 村，因为此前曾发现附近一个公共汽车站被喷上了一面乌克兰国旗。尽管这是一个多民族杂居的村庄，但是只有克里米亚鞑靼居民就该“事件”受到问询的。所有挂有克里米亚鞑靼旗帜的房子被拍照。参加过 2015 年 5 月克里米亚鞑靼人流放纪念活动的村民被逐一找来问询。哥萨克团体的头目称，他来村里是为了“保护”俄罗斯人、乌克兰人和克里米亚鞑靼人远离“极端主义示威”。尽管没有突袭住宅，也没有逮捕任何人，但是这次因不知何人展示一个民族象征而引发的行动似乎是不合法和不必要的。对 Dolinka 村的突袭似乎也意在恐吓对其民族身份引以为豪并热切地公开展示的当地克里米亚鞑靼人。

2015 年 10 月 14 日，克里米亚“警方”阻止辛菲罗波尔未经注册的克里米亚文化中心负责人和其他两位居民缅怀乌克兰 17 世纪首领波格丹·赫梅利尼茨基。他们还未来得及在辛菲罗波尔的纪念碑前献花，“警察”和便衣人员便走过来，要求检查他们的证件，将他们带到“打击极端主义中心”。他们据称因举行未经许可的集会而被问询了两个小时，被告知乌克兰文化中心被视为极端组织，最后被释放，而没有受到任何违法行为的指控。“警方”的行动似乎旨在恐吓和打消和平公开地展示对民族身份的感情。

2015年9月23日，克里米亚一家“法院”将一名亲乌克兰活动分子Yurii Ilchenko的预审拘留延长了两个月，因为他曾在社交网络上发表文章谴责“吞并”克里米亚，并呼吁“结束俄罗

斯联邦对乌克兰的战争”。2015年7月2日，Ilchenko在塞瓦斯托波尔被捕，并被控“煽动民族、种族或宗教仇恨”。

2015 年 8 月，Bakhchysaraiskyi 区一个清真寺的伊玛目因在其工作地点的一次私人谈话中谈了自己的观点而被判两年缓刑。据称他曾对三个人说克里米亚将回归乌克兰，之后“将爆发战争，俄罗斯人将被屠杀，许多穆斯林将被杀”。伊玛目否认使用过这些词。根据这三个人的控告，克里米亚“内务部”“打击极端主义中心”启动刑事诉讼程序后，一家“法院”认为他犯有“煽动民族间敌意”罪。“法院”判决还禁止伊玛目在其刑期内“从事与传播任何信息有关的活动”。

**教育、文化和宗教**

2016 年 1 月 1 日是俄罗斯联邦法律规定的所有宗教团体重新注册的截止日期。根据俄罗斯联邦司法部的网站，克里米亚的 365 个宗教团体已在此日期重新注册。然而，乌克兰法律所承认的 1000 多个宗教团体不再享有合法地位。俄罗斯法律规定的严格的法律要求阻止了许多宗教团体重新注册或使其打消了重新注册的念头。乌克兰人权监督小组（HRMMU）呼吁务必确保所有注册程序的可获取、包容、无歧视和无过多负担，因为宗教或信仰自由先于并独立于任何行政承认程序。即使没有注册，宗教少数群体的宗教或信仰自由也应得到尊重。

基辅宗主教区乌克兰东正教会（UOC-KP）是没有注册的宗教团体之一。该团体支持克里米亚是乌克兰的一部分，有意不遵守俄罗斯联邦法律规定的注册程序，目前没有法律地位。基辅宗主教区乌克兰东正教会受到须与事实当局合作的压力，它拒绝合作，导致 2014 年 3 月以来整个半岛至少有五座教堂 [1]被查封和关闭。2015 年 5 月，克里米亚“国土和财产关系部”通知基辅宗主教区乌克兰东正教会克里米亚教区，该教堂房舍的租赁协议被取消，所以辛菲罗波尔的圣弗拉基米尔和奥尔加大教堂可能是将要关闭的最新朝拜之地。2016 年 1 月 16 日，一家克里米亚“仲裁法院”偏袒“国土部”，命令基辅宗主教区乌克兰东正教会在 10 日内搬离教堂，并对它处以近 600,000 卢布（约 7 900 美元）的罚款，作为未支付的拖欠租金。

[1] 2014 年 6 月 1 日，Perevalnoe 的教堂被自称“哥萨克”的人查封。起初该教堂对参观者关闭，但是后来，莫斯科宗主教区的神甫开始在那里举行仪式。位于此地的从前属于塞瓦斯托波尔的乌克兰军队海军训练中心的使徒彼得和保罗以及神圣教士尼古拉教堂被查封。克拉斯诺佩列科普斯克、刻赤和萨基的基辅宗主教区乌克兰东正教会的教区也被关闭。

基辅宗主教区乌克兰东正教会克里米亚教区的Metropolitan Kliment告诉乌克兰人权监督小组（HRMMU），他不会遵守“法院”的裁决，截至 2016 年 2 月 10 日，该裁决尚未执行。

2015 年 9 月是克里米亚新学年的开始，克里米亚继续实行俄罗斯联邦的教育课程。来自克里米亚“教育部”有关教育语言的信息证实了去年已经指出的趋势，即绝大多数的儿童（96.4%）在学校课程中使用俄语。

乌克兰语教育在过去两年中锐减。2013年是使用乌克兰课程的最后一年，接受乌克兰语教育的儿童数量为12 694人，2014年为2 154人，2015年为949人。整个半岛的22所学校目前提供乌克兰语教学，但是只有阿鲁什塔和费奥多西亚的两所学校提供完整的乌克兰语初等和中等教育（一至九年级）。接受克里米亚鞑靼语教育的儿童数量保持相对稳定。2015年，克里米亚鞑靼语是5 334名儿童的受教育语言。2014年，该数字为5 146名，2013年为5 551名。目前在克里米亚的15所学校完全用克里米亚鞑靼语教学。一些乌克兰人和克里米亚鞑靼人家长对乌克兰人权监督小组说，事实当局不鼓励使用少数语言，主要通过阻止儿童因语言偏好聚在一起，并将他们安排在俄语教育的班级。该说法遭到事实当局的批驳。9月，克里米亚“教育、科学和青年部长”称，如果至少七位家长提出申请，将开设少数语言教育的单独班级。

2015 年 5 月 18 日，全乌克兰举行了纪念克里米亚鞑靼人流放 71 周年的纪念活动。在克里米亚，事实当局举办了官方仪式，视察了纪念流放受害者的未来纪念碑群的建设工地。但是，事实当局禁止克里米亚鞑靼人理事会计划进行 的所有集会，理由是需要避免政治操纵纪念活动。此外，参加辛菲罗波尔未经许可的车队的大约 60 名克里米亚鞑靼人被克里米亚“警方”逮捕，被问询数小时，在缴纳罚款后获释。6 月 26 日克里米亚鞑靼人旗帜日纪念活动也受到限制。忠于事实当局的克里米亚鞑靼人组织可以举办汽车拉力赛并挥舞巨大的克里米亚鞑靼人旗帜，而 “主张统一”的活动分子和理事会成员被克里米亚“检察官办公室”正式警告不要组织任何庆祝活动。

**欧洲委员会人权事务专员**

编号：CommHR/IG/sf 001-2016

伊琳娜 • 博科娃女士

教科文组织总干事

联合国教育、科学及文化组织

7, place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP

France

斯特拉斯堡，2016 年 1 月 7 日

尊敬的总干事，

感谢您 2015 年 12 月 11 日的来函。如您所知，我于 2014 年 9 月 7—12 日前往基辅、莫斯科和克里米亚，并于 2014 年 10 月发表关于这次考察的报告，包括对 2014 年 3 月以来克里米亚人权情况的现场评估。

上述报告涉及以下方面问题：严重侵犯人权情况的问责，包括打击有罪不罚的工作；“自卫”武装的地位；该地区在押人员（既决和候审）的羁押条件以及出于人道主义考虑予以转狱的可能性；国民和其他少数民族；国籍相关问题；人权卫士的状况。

自那以后，我没有再去克里米亚考察，因此无法提供本报告所载情况之外的进一步信息。

顺致崇高的敬意！

Nils Muižnieks

COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS
COMMISSAIRE AUX DROITS DE L'HOMME

COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE

Strasbourg, 27 October 2014

CommDH(2014)19
*English only*

# REPORT

# BY NILS MUIŽNIEKS

COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS OF THE COUNCIL OF EUROPE

## FOLLOWING HIS MISSION IN KYIV, MOSCOW AND CRIMEA

## FROM 7 TO 12 SEPTEMBER 2014

**INTRODUCTION** ..... **3**

**1 Kyiv (7-8 September 2014)** ..... **3**

**2 Moscow (9 September 2014)** ..... **4**

**3 Crimea (10-11 September 2014)** ..... **4**

3.1 Human rights situation in Crimea ..... 5

3.1.1 Accountability for serious human rights violations ..... 5

3.2 Situation of minorities ..... 7

3.3 Media situation ..... 9

3.4 Status of "Self-defence" forces (*Samooborona*) ..... 10

3.5 Situation of human rights defenders and human rights structures ..... 12

3.6 Citizenship-related issues ..... 13

3.7 Other issues ..... 15

3.8 Access of international humanitarian and human rights organisations ..... 15

## INTRODUCTION

1. Commissioner Nils Muižnieks and his delegation carried out a mission to Kyiv, Moscow and Crimea[1] from 7 to 12 September 2014.[2] The present report represents an overview of the issues which have been discussed during his mission.

2. The Commissioner would like to thank the authorities of Ukraine and the Russian Federation for their co-operation and efforts to ensure that his mission was carried out in full compliance with his mandate. In particular, he would like to express his gratitude to the Permanent Representations of both countries to the Council of Europe, as well as the respective Ministries of Foreign Affairs for facilitating this mission. The Commissioner would also like to thank the Council of Europe Offices in Kyiv and Moscow for their valuable help and assistance provided in the course of this mission. More generally, the Commissioner would like to thank all of his interlocutors for their valuable contributions and willingness to share their views on human rights issues.

## 1 KYIV (7-8 SEPTEMBER 2014)

3. In Kyiv, the Commissioner had meetings with the Minister of Foreign Affairs, Mr Pavlo Klimkin; the Deputy Minister of Justice, Ms Inna Yemelianova;[3] the Parliamentary Commissioner for Human Rights (Ombudsperson), Ms Valeria Lutkovska, as well as representatives of civil society organisations, including those representing the interests of persons displaced from Crimea.

4. Issues discussed included the situation of displaced persons in Ukraine;[4] judicial and police reforms; the need to ensure accountability for serious human rights violations, in particular those which have occurred since December 2013, as well as the importance of combating impunity as part of the reconciliation process.

5. The Commissioner welcomed the ceasefire agreement signed in Minsk on 5 September 2014 as an important step towards improving the humanitarian situation in the east of Ukraine. However, he expressed concern to his official interlocutors about the provision related to the adoption of an amnesty law. He received assurances that the relevant legislation will be compliant with international human rights standards, which require that those responsible for serious human rights violations be brought to justice.

6. The Commissioner also had an in-depth discussion with various interlocutors as to the best ways of ensuring a more systematic approach towards working on human rights issues in

[1] The mission of the Commissioner for Human Rights was aimed at fostering the effective enjoyment of human rights. It cannot be interpreted as recognising either the authorities that exercise de facto jurisdiction or any altered status of the territory in question.

[2] The Commissioner was accompanied by Ms Isil Gachet, Director of his Office, Ms Bojana Urumova, Deputy to the Director, and two Advisers, Ms Olena Petsun (Kyiv and Moscow only) and Mr Vahagn Muradyan.

[3] Ms Yemelianova has since resigned from the function of Deputy Minister of Justice.

[4] According to figures provided by UNHCR, the number of displaced persons in Ukraine as of 16 October 2014 was 417 246, including 398 467 from the east and 18 779 from Crimea. See also in this regard the letter the Commissioner sent to the Prime Minister of Ukraine, Mr Arseniy Yatsenyuk, on 27 June 2014 (published 17 July 2014), in which the Commissioner outlined his main concerns regarding displaced persons in the country and made recommendations aimed at improving their situation.

Ukraine. To this end, he encouraged his interlocutors to consider the development of a national human rights action plan in order to better address the most pertinent issues.

## 2 MOSCOW (9 SEPTEMBER 2014)

7. In Moscow, the Commissioner had meetings with Mr Alexander Konovalov, Minister of Justice; Mr Aleksey Meshkov, Deputy Minister of Foreign Affairs; Ms Ella Pamfilova, Commissioner for Human Rights of the Russian Federation (Ombudsperson); Mr Leonid Slutsky, member of the State Duma and Vice-Chairperson of the delegation of the Russian Federation to the Parliamentary Assembly of the Council of Europe; and various civil society organisations. The Commissioner also met a delegation of Amnesty International, headed by its Secretary General, Mr Salil Shetty.

8. The issues the Commissioner discussed in Moscow included the situation of human rights defenders in the light of the implementation of the legislation on non-commercial organisations ("Law on foreign agents"); on-going reforms in the penitentiary and judicial systems; as well as certain aspects of the implementation of the judgments of the European Court of Human Rights. With the Commissioner for Human Rights, the discussion was focused on possible ways and potential areas for co-operation in the future.

9. The Commissioner noted with concern the increasingly challenging environment in which human rights defenders carry out their work in the Russian Federation. The recently-adopted amendments introducing changes to the legislation on non-commercial organisations pertaining to registration as a "foreign agent"[5] did not address the main concerns of the Commissioner, as expressed in his Opinion on the legislation of the Russian Federation on non-commercial organisations in light of Council of Europe standards. The Commissioner expressed his readiness to continue discussions with the authorities on this and other relevant issues.

## 3 CRIMEA (10-11 SEPTEMBER 2014)

10. In Simferopol, the Commissioner had a joint meeting with Mr Oleg Belaventsev, representative of the President of the Russian Federation in the region, Mr Sergei Aksionov, the current leader of the region, Mr Vladimir Konstantinov, speaker of the local legislative body, Ms Natalya Poklonskaya, in charge of the prosecutorial authorities, as well as Mr Iskander Bilialov and Mr Remzi Ilyasov, members of the Mejlis of Crimean Tatars. He also had an exchange of views with the local Ombudsperson, Ms Lyudmila Lubina. Furthermore, he held discussions in Simferopol and Bakhchisaray with representatives of the Mejlis of Crimean Tatars, including Mr Akhtem Chiygoz, Deputy Chairman of the Mejlis, and met several representatives of civil society, lawyers, journalists, and religious leaders.

11. Issues raised by the Commissioner in his discussions in Simferopol and Bakhchisaray covered the following: accountability for serious human rights violations, including efforts to combat

[5] On 23 May 2014, the State Duma adopted new amendments to the legislation in question allowing the Ministry of Justice to register non-commercial organisations in the Registry of the non-commercial organisations performing functions of a foreign agent without their consent (previous legislation provided that the organisations concerned should themselves apply to be registered if they correspond to the criteria specified in the law). On 28 May 2014 the Council of Federation endorsed those amendments, and on 4 June 2014 they were signed into law by the President of the Russian Federation. As of 17 October 2014, 15 organisations were listed in the above-mentioned Registry (http://unro.minjust.ru/NKOForeignAgent.aspx).

impunity; status of "self-defence" forces; conditions of detention and the possible transfer for humanitarian reasons of persons who are currently imprisoned in the region (both sentenced and remand); national and other minorities; nationality-related issues; and the situation of human rights defenders. Issues relating to Crimea were also addressed during the Commissioner's meetings with the Ombudspersons and civil society representatives in Kyiv and Moscow.

## 3.1 HUMAN RIGHTS SITUATION IN CRIMEA

### 3.1.1 ACCOUNTABILITY FOR SERIOUS HUMAN RIGHTS VIOLATIONS

12. The Commissioner for Human Rights received reports from international organisations and human rights groups about cases of deaths and disappearances under suspicious circumstances which occurred after February 2014 in Crimea.[6] During his stay in Simferopol, the Commissioner had an opportunity to discuss those matters with lawyers and civil society representatives and subsequently raised five specific cases (two deaths and three cases of missing persons) at his meeting with the local leadership.[7]

13. One of the above-mentioned cases involves Reshat Ametov, who was reportedly last seen at a protest on the main square in Simferopol on 3 March 2014. He was allegedly then led away by three men in military-style jackets, and footage of the incident was shown on the Crimean Tatar television channel ATR. His body - reportedly bearing signs of ill-treatment - was found on 16 March 2014 at a locality 67 km east of Simferopol, in the village of Zemlyanichne (Bilohirsk district).[8] The circumstances of Mr Ametov's disappearance and death have not been clarified to date. The local prosecutorial authorities informed the Commissioner that the investigation was still ongoing and that 300 expert examinations had been carried out. The Commissioner considers that all relevant video recordings purportedly showing Mr Ametov being taken from the site of the 3 March protest should be subject to an expert analysis. Further, steps should be taken to identify the three men shown in those videos, and to question them.

14. Another case concerned a 16-year old student, Mark Ivanyuk, who died under unclear circumstances on the highway Chernomorskoe-Olenevka on 21 April 2014. While the leadership in the region released information that the death was due to a hit-and-run car

[6] OSCE/HCNM and OSCE/ODIHR, Ukraine, Human Rights Assessment Mission: Report on the Human Rights and Minority Rights Situation, March-April 2014, http://www.osce.org/odihr/118476?download=true,UN OHCHR Reports on Human Rights Situation in Ukraine, http://www.ohchr.org/en/countries/ENACARegion/Pages/UAIndex.aspx, Reports by the Crimean Field Mission on Human Rights, http://crimeahr.org/ru/standpoint. The Crimean Human Rights Field Mission is a joint initiative of several human rights organisations from Ukraine and the Russian Federation.

[7] A case not raised by the Commissioner during his stay in Simferopol, but which has been referenced in reports by OHCHR and the Crimean Field Mission, is that of Vasyl Chernysh, a resident of Sevastopol and Avtomaidan activist who went missing on 15 March 2014. See Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, Report on the human rights situation in Ukraine, 16 September 2014, §178, http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/OHCHR_sixth_report_on_Ukraine.pdf, as well as *Krymskaya polevaya missia po pravam cheloveka, Kratky obzor situatsii po Krymu*, June 2014, page 5, and July-August 2014, page 6 (http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea_field_mission_report_june_2014.pdf and http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf).

[8] Cf. in this regard Human Rights Watch (18 March 2014) *Crimea: Disappeared Man Found Killed*, www.hrw.org/news/2014/03/18/crimea-disappeared-man-found-killed.

accident,[9] certain media reported that the person's mother had alleged police involvement in his death.[10] When the Commissioner raised the case, Ms Poklonskaya indicated that the local prosecutorial authorities were not aware of it.

15. The Commissioner also enquired about the cases of three local civil society activists, Leonid Korzh, Timur Shaimardanov, and Seiran Zinedinov, who went missing at the end of May 2014 (respectively, since 22, 26, and 30 May). Mr Shaimardanov and Mr Zinedinov are included in the publicised list of missing persons.[11] According to information provided by the prosecutorial authorities in a letter dated 31 July 2014 addressed to the Crimean Human Rights Field Mission, criminal proceedings have been opened in connection with the disappearances of Mr Shaimardanov and Mr Zinedinov, while the disappearance of Mr Korzh has not been confirmed and additional verifications in this regard have been ordered.[12] After the mission, the Commissioner became aware of reports about the abduction by uniformed men of Islyam Dzhepparov and Dzhevdet Islyamov on 27 September 2014 near the Simferopol – Feodosia highway.[13] The men were placed in a minibus and taken in an unknown direction, and criminal proceedings have been opened in relation to their abduction.[14]

16. A contact group on missing persons had its first meeting on 14 October 2014 with the leader of the region, Mr Aksionov, and investigative authorities. The contact group includes victim representatives and its coordinator, Mr Mammet Mambetov, is a Crimean activist. According to a press release issued by the contact group following the aforementioned meeting, the representative of the investigating authorities, Mr Bogdan Frantsishko, had indicated that criminal proceedings into the premeditated murders of Mr Shaimardanov and M Zinedinov had been initiated. Further, criminal proceedings had been initiated into the abduction of Mr Dzhepparov and Mr Islyamov.[15]

17. During his meeting with the regional decision-makers, the Commissioner highlighted the need to ensure prompt, effective and adequate investigations into all cases of serious human rights violations, while emphasising that those cases which fall under Articles 2 and 3 of the European Convention on Human Rights should be treated as a priority. All investigations should be conducted in compliance with the principles established in the case-law of the European Court of Human Rights. One of the most important of these elements is independence: it is a very basic principle that those involved in the operational conduct of an investigation should be independent from those who may be implicated. Furthermore, investigations must be thorough and all reasonable steps must be taken to secure evidence concerning the incidents in question, including identifying and interviewing the alleged suspects and eyewitnesses, and victims (in cases of possible Article 3 violations), seizing

[9] Cf. in this regard http://82.mvd.ru/news/item/2167514/.

[10] http://www.segodnya.ua/politics/society/mat-pogibshego-v-krymu-16-letnego-parnya-moego-syna-ubili-iz-za-ukrainskogo-yazyka-516091.html

[11] See http://82.mvd.ru/citizens/Rozisk/rubric/1/?page=1, last accessed 9 October 2014.

[12] See http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf (Appendix I).

[13] Human Rights Watch, (7 October 2014) *Crimea: Enforced Disappearances, Crimean Tatars, Other Pro-Ukraine Figures Among the Missing*, http://www.hrw.org/news/2014/10/07/crimea-enforced-disappearances

[14] "*Po faktu propazhi dvukh chelovek v Belogorske organizovano ugolovnoe rassledovanie*", 29 September 2014, http://rkproc.ru/news/po-faktu-propazhi-dvuh-chelovek-v-belogorske-organizovano-ugolovnoe-rassledovanie. See also "*V Krimy vozbuzhdeno ugolovnoe delo po faktu pokhishchenia dvukh zhitelei goroda Belogorska*", 30 September 2014, http://crim.sledcom.ru/news/detail.php?news=10544.

[15] *Press reliz Kontaktnoy gruppy po poisku pokhishchennykh lyudey v Respublike Krym*, 14 October 2014.

instruments or weapons which may have been used in perpetrating the violation, and gathering forensic evidence, including through medical expertise and autopsy where applicable. The investigation must be comprehensive and seek to shed light on all significant events and circumstances related to the case. The investigation must also be conducted in a prompt and reasonably expeditious manner, without unjustifiable delays. In addition, there should be sufficient public scrutiny of the investigation, and in all cases, the victim or the victim's survivor(s) must be involved in the procedure to the extent necessary to safeguard their interest.

18. A person's disappearance is a grave violation of human rights. The deleterious effects of such a tragedy are far-reaching. Disappearances have a profound effect on the whole of society, starting with the individual's close family and friends, all of whom suffer from not knowing and from a sense that their plight is being ignored. This lack of knowledge can cast those concerned in a state of perpetual distress, depriving them of the possibility to lead a normal life.[16] Therefore, the truth should be established and the relatives of the victims must receive a satisfactory and convincing explanation about the fate of their loved ones.

19. The Commissioner noted with concern that at least some of the above-mentioned cases involved activists who – according to various reports – have openly expressed critical views of the events unfolding in the region after February 2014.[17] It is also worrisome that there have been allegations of implication of members of the "self-defence" forces in these violations (cf. the section on "Self-Defence forces"). There is an urgent need to carry out effective investigation into all allegations about abuses by the police and other auxiliary forces that have been operating in the region since February 2014.

### 3.2 SITUATION OF MINORITIES

20. The situation of ethnic minorities was the main topic of the previous Commissioner's visit to the region which took place in November 2011, and a follow-up letter to the Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, Mr Anatolii Mohyliov.[18] Within the framework of the current mission the Commissioner paid particular attention to the situation of the Crimean Tatar community and ethnic Ukrainians residing on the peninsula.

21. The Commissioner received reports about a number of searches - carried out by armed and masked members of the security forces - in Muslim religious institutions, as well as businesses and private homes belonging to members of the Crimean Tatar community. The purpose of those actions was to search for prohibited items, including weapons and "extremist literature". By the time of the Commissioner's visit, such searches had been carried out in 8 out of 10

[16] The European Court of Human Rights has frequently found violations of Article 3 of the European Convention on Human Rights in respect of families of disappeared persons, due to the emotional distress and suffering they experience as a result of their relative's disappearance.

[17] See Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights , Report on the human rights situation in Ukraine, 15 June 2014, §288, http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/HRMMUReport15June2014.pdf, *Krymskaya polevaya missia po pravam cheloveka, Kratky obzor situatsii po Krymu* (June 2014), p.5 http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea_field_mission_report_june_2014.pdf.

[18] Letter from the Council of Europe Commissioner for Human Rights to Mr Anatolii Mohyliov, Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH(2012)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864

religious schools (madrasas) belonging to the Spiritual Directorate of the Muslims of Crimea (*Dukhovnoe Upravlenie Musulman Kryma*). There were also reports that "informative talks" had been carried out with scores of persons in order to check whether they adhered to "undesirable" or "non-traditional" forms of Islam. The perception among various representatives of the Crimean Tatar community was that the above-mentioned actions were intrusive and performed with an intent to intimidate them. Moreover, Mr Mustafa Dzhemilev, one of the key leaders of the Crimean Tatar community and former Chairman of the Mejlis,[19] and Refat Chubarov, the current Chairman of the Mejlis have respectively been barred since 22 April and 5 July 2014 from entering the territory of Crimea.

22. During his meeting with the regional leadership on 11 September 2014, the Commissioner expressed the opinion that the above-mentioned searches and checks were disproportionate and excessive, and that care should be taken to avoid any further actions which selectively target members of the Crimean Tatar community in the name of fighting extremism. In response, the authorities indicated that they would engage with representatives of the Crimean Tatar community with a view to resolving the problem. However, on 18 September 2014, after the Commissioner's return from the mission, he was informed that the building of the Crimean Tatar Mejlis in Simferopol - which he had visited - was seized by security forces and that the employees of the organisations located in the building were evicted, reportedly on the basis of a court order.

23. The local leaders also informed the Commissioner about certain steps they have been taking with regard to promoting the economic and social rights of the Crimean Tatar community, aimed at resolving some of their long-standing issues of concern. They specifically referred to initiatives such as a "land amnesty" and efforts to address housing problems. In addition, they maintained that the status of the Crimean Tatar language and the possibility to observe religious holidays were better protected.

24. The Commissioner also looked into the situation of ethnic Ukrainians residing on the peninsula. In the wake of the events of February-March this year, some of them decided to leave the region because they no longer felt secure, while others preferred to refrain from openly stating and/or manifesting their views.

25. The Commissioner took note of the allegations about attempts to gain control over churches owned by the Ukrainian Orthodox Church of the Kyiv Patriarchate and apply pressure upon priests serving in the Crimean diocese. One such incident was reported on 1 June 2014 when uniformed men, said to be Cossacks and members of the "self-defence" forces, entered a local church in the village of Perevalne proclaiming that they were seizing it with the intention of transferring it to the authority of the Moscow Patriarchate.[20] According to the local head of the Ukrainian Orthodox Church of the Kyiv Patriarchate, archbishop Kliment, six out of fifteen churches belonging to that religious denomination were no longer under the control of the Kyiv Patriarchate. The Commissioner raised the matter with the local leaders and urged them to enter into a dialogue with the representative of that church with a view to resolving the foregoing issues. The Commissioner's interlocutors promised to organise such a meeting.

[19] On 20 August 2014, the President of Ukraine, Mr Petro Poroshenko, signed a decree whereby Mr Dzhemilev was appointed as Commissioner of the President on the Affairs of Crimean Tatars.

[20] Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights , Report on the human rights situation in Ukraine, 15 June 2014, §315, http://www.ohchr.org/Documents/Countries/UA/HRMMUReport15June2014.pdf

26. The Commissioner is of the opinion that multiculturalism is a unique feature and asset of this territory and should be nurtured and preserved, including through the media, as well as in schools and public institutions.[21] Despite the changing legal framework, the three languages - Russian, Crimean Tatar and Ukrainian – continue to be used as languages of communication. However, the Commissioner received reports that the use of Ukrainian language in the schools has been diminishing. Apparently, the only Ukrainian-language gymnasium in Simferopol has been transformed into a school where in some classes education will continue to be provided in Ukrainian, while in other classes Russian will become the language of instruction. Whether this was done on the basis of the requests received from the parents of the schoolchildren has been a matter of some dispute. Moreover, whether parents can make language choices free of pressure has also been questioned.[22]

27. The Commissioner encouraged his interlocutors to do their utmost to nurture the linguistic diversity of this region and to provide the necessary means for all young persons to have access to quality education in different languages. The use of the bilingual and multilingual methodologies in the educational processes should be encouraged.

28. It is essential to create a sense of security for the Crimean Tatars, ethnic Ukrainians and everyone else who has been rendered more vulnerable by the changed circumstances in the region. It is important to continuously and consistently send an unambiguous message of "*zero tolerance*" of violence and any kind of discriminatory practices, as well as to pay special attention to the need to protect human rights and uphold the rule of law in any circumstances. Minorities should enjoy secure conditions enabling them to practice their religion in public or private, receive education in their languages and openly manifest their views without fear and intimidation. It is of paramount importance to refrain from any further measures which may worsen their situation. Failure to do so may lead to new cases of displacement from the region.

### 3.3 MEDIA SITUATION

29. The Commissioner has received reports that certain of the Internet media resources and other media outlets which did not support the turn of events in the region since February have either relocated or closed down. Some media outlets and journalists have reportedly come under pressure due to the changing institutional and legal framework which has resulted in the application of more restrictive rules related to media work.

30. The Commissioner received information about two main "waves" of attacks against journalists: in March 2014, around the time of the "referendum",[23] and in 15-19 May 2014, around the commemoration day of the 1944 deportation of Crimean Tatars (18 May). One case involved a

[21] Cf. also the letter from the Council of Europe Commissioner for Human Rights to Mr Anatolii Mohyliov, Prime Minister of the Autonomous Republic of Crimea, https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?Index=no&command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2175019&SecMode=1&DocId=1859320&Usage=2

[22] Crimean Field Mission on Human Rights Brief Review of the Situation in Crimea, July-August 2014, p. 30 http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf

[23] At their 1196th meeting on 2-3 April 2014, the CoE Committee of Ministers adopted a decision, whereby "[t]he Deputies […] stressed that the illegal referendum held in the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol on 16 March 2014 and the subsequent illegal annexation by the Russian Federation cannot form the basis for any alteration of the status of the Autonomous Republic of Crimean and the city of Sevastopol […]"

local journalist, Osman Pashaev, who was detained and physically assaulted by members of "self-defence" forces on 18 May 2014 in Simferopol and subsequently left Crimea.[24] The Commissioner had an opportunity to meet with some of the affected journalists who shared with him their accounts of being intimidated or assaulted by members of the "self-defence" forces.

31. In Simferopol, the Commissioner received confirmation of reports that media outlets had received warnings and/or were undergoing checks with regard to their alleged involvement in "extremist" activities.[25] Those journalists who were covering the march of Crimean Tatars on 3 May 2014 to the Armyansk checkpoint to meet the leader of Crimean Tatar community, Mr Mustafa Dzhemilev, were notably affected by these measures. Despite such actions, the Crimean Tatar television channel ATR continued to be broadcast at the time of the Commissioner's stay in the region. However, subsequently (24 September 2014), its general director received a letter from officials charged with combating extremism motivated by the channel's change in content. In particular, the letter specified that the channel "persistently instils the perception about possible repression based on ethnic or religious grounds, fosters the formation of anti-Russian views, deliberately foments distrust among Crimean Tatars towards the authorities and their actions, which indirectly carries with it the threat of extremist activity".[26]

32. A few days before the Commissioner's arrival in Simferopol, the apartment of a popular blogger, Elizaveta Bohutska, had been searched and she had reportedly been questioned in connection to the 3 May rally (see previous paragraph) and in relation to her media reports critical of the policies of the current power-holders in the region.[27] Following those incidents, she decided to relocate from Crimea. The local leadership confirmed they were aware of this particular case, but had no intention to take any action on the matter.

33. According to the case-law of the European Court of Human Rights, the press performs a vital role of "public watchdog" in a democratic society.[28] The Court has emphasised that "freedom of the press and other news media affords the public one of the best means of discovering and forming an opinion of the ideas and attitudes of political leaders."[29]

### 3.4 STATUS OF "SELF-DEFENCE" FORCES (*SAMOOBORONA*)

34. The legal status and functions of the Crimean "Self-Defence" (*Samooborona Kryma*) – auxiliary forces which have been playing a visible role in the events of February-March 2014 and thereafter - were also among the issues raised by the Commissioner with his interlocutors in

[24] "*Pamfilova: zaderzhanie zhurnalista v Krimu – narushenie prav cheloveka*,"Ria Novosti, 19 May 2014, http://ria.ru/society/20140519/1008461921.html, see also "Osman Pashaev leaves Crimea", Kharkiv Human Rights Protection Group, 20 May 2014, http://khpg.org/en/index.php?id=1400529448

[25] It may also be noted that during the week following the Commissioner's mission, the OSCE Representative on Freedom of the Media expressed concern about "a pattern of hostile behavior towards members of the media" via a press release issued in Vienna on 19 September 2014 and entitled "Pressure on Tatar media in Crimea must stop": http://www.osce.org/fom/123790

[26] See Crimean Field Mission on Human Rights Brief Review of the Situation in Crimea, September 2014, Appendix 2, http://crimeahr.org/sites/default/files/obzor_krymskoy_polevoy_missii_sentyabr_2014.pdf

[27] See also OSCE Representative condemns continued intimidation of free voices in Crimea, Vienna 9 September 2014, http://www.osce.org/fom/123314

[28] See *Observer and Guardian v. the United Kingdom*, judgement of 26 November 1991, §59 (b) and *Jersild v. Denmark*, judgement of 23 September 1994, §35.

[29] Cf. for example *Oberschlick v Austria*, judgement of 23 May 1991, §58.

the region. As was mentioned in previous sections, the Commissioner received numerous reports that those forces have apparently been engaged in performing certain quasi-police functions and that, on a number of occasions, members of those forces have reportedly been implicated in cases of serious human rights violations, including abductions, arbitrary detention, ill-treatment and attacks against journalists. One of the many cases communicated to the Commissioner involved two activists, Andriy Schekun and Anatoly Kovalsky, who were detained and allegedly ill-treated by those forces on 9 March 2014. After spending eleven days detained in an unknown location, they were transferred to the territory under control of the Ukrainian government.[30]

35. During his mission, the Commissioner heard several accounts about abuses committed by members of these units in relation to those expressing critical views about the events unfolding in the region, including journalists, representatives of ethnic minorities and other vulnerable groups. He was also informed about their alleged involvement in the seizure and "nationalisation" of private enterprises. One such case occurred during the Commissioner's mission and was effectively acknowledged by the local leadership, who indicated that the interference was made due to unlawful actions by the company in question.

36. In June this year the local legislative body, in an apparently retroactive manner, endorsed a proposal to "legalise" those forces through an act[31] which provided them with a rather wide range of functions, but included only a limited number of checks and appropriate safeguards. Furthermore, the Commissioner was informed that there were two legislative initiatives – one introduced locally[32] and another one pending in the State Duma[33] – which provides for immunity from prosecution for actions committed by members of those forces after February 2014.

37. During his encounter with the local leaders and the ombudsperson, the Commissioner raised a number of concerns related to the accountability of the above-mentioned forces. In this context, the Commissioner urged all those responsible to effectively investigate and prosecute all alleged cases of human rights violations committed by members of "self-defence" forces. He reiterated his principled position on this issue – as supported by the ECtHR jurisprudence and other international standards - that amnesties should not be applied for serious human rights violations (in particular cases covered by Articles 2 and 3 of the European Convention on Human Rights). The obligation to protect the right to life and take effective action against torture and other cruel, inhuman or degrading treatment or punishment must be upheld in all circumstances.

38. In a recent judgement, the ECtHR noted that there was a growing tendency in international law "to see amnesties for serious human rights violations as unacceptable because they are

[30] Human Rights Watch, *Ukraine: Activists Detained and Beaten, One Tortured*, (25 March 2014), http://www.hrw.org/news/2014/03/25/ukraine-activists-detained-and-beaten-one-tortured
[31] http://www.rada.crimea.ua/textdoc/ru/6/act/22z.pdf
[32] http://www.rada.crimea.ua/law-draft-card/4038
[33] Lower house of the Federal Assembly (Parliament) of the Russian Federation. See http://asozd2c.duma.gov.ru/addwork/scans.nsf/ID/16740DBDDF67CCDF43257D650048D45D/$FILE/613379-6.PDF?OpenElement.

incompatible with the unanimously recognised obligation of States to prosecute and punish grave breaches of fundamental human rights".[34]

39. The concerns of the Commissioner about amnesty for members of "self-defence" forces in cases of serious violations were shared by the local ombudsperson. The current leader of the region, Mr Aksionov, stated during the meeting with the Commissioner that any violations - if they were indeed committed by the members of these forces – would be thoroughly investigated and those responsible brought to justice.

40. In the Commissioner's opinion, the above-mentioned auxiliary forces should be disbanded. Those who have not been implicated in cases of human rights violations may - if they wish so - be integrated into the local police force after undergoing comprehensive professional training, including on the European and international standards concerning protection of human rights by police.

### 3.5 SITUATION OF HUMAN RIGHTS DEFENDERS AND HUMAN RIGHTS STRUCTURES

41. On 5 March 2014, a group of human rights defenders from Ukraine, the Russian Federation and Crimea established the Crimean Human Rights Field Mission, with a view to ensuring the continued monitoring of the human rights situation on the ground.[35] The mission acts from a politically neutral position and pays particular attention to interethnic and interreligious relations, as well as the actions of public authorities and their representatives. Since its creation, the mission has been issuing reports regularly and has come to represent a key source of information about human rights developments in Crimea. During his stay in the region, the Commissioner had an opportunity to meet with several activists working with the Crimean Human Rights Field Mission and other local civil society organisations who provided him with their insights into the complex environment in which they have to operate and the challenges that they encounter. In the course of discussions with various interlocutors throughout the mission, the Commissioner emphasised the need to promote safe and favourable conditions for the work of human rights NGOs. An open and meaningful dialogue between the authorities and civil society would certainly contribute to promoting better understanding and reconciliation among the different groups of people residing in Crimea.

42. The Commissioner received certain reports about instances of intimidation and harassment against human rights activists.[36] Such episodes - if they are not condemned unequivocally - may foster negative stereotypes and prejudices towards human rights defenders in general. They can also lead to concrete difficulties and obstacles for the effective conduct of human

[34] See *Marguš v. Croatia* (Grand Chamber judgement of 27 May 2014). In that case, the Court also noted that "even if it were to be accepted that amnesties are possible where there are some particular circumstances, such as a reconciliation process and/or a form of compensation to the victims, the amnesty granted to the applicant in the instant case would still not be acceptable since there is nothing to indicate that there were any such circumstances." In that judgement the Court declared inadmissible the complaint under Article 4 of Protocol No. 7 to the Convention regarding the applicant's right not to be tried or punished twice in relation to crimes committed during the war in Croatia in the 1990s which were amnestied pursuant to a General Amnesty Law. The applicant, a former commander of the Croatian army, had been convicted of war crimes against civilians committed in 1991.

[35] The Crimean Human Rights Field Mission receives support from the United Nations Development Program (UNDP) as well as from the Centre for Citizens' Freedoms in Ukraine.

[36] As an illustration, two human rights defenders working for the Crimean HR Field Mission (a Ukrainian national and a Russian national) were taken off the train and questioned by the Russian border officials on 12 September 2014 in Bryansk while they were travelling to Kyiv.

rights work. The Commissioner would like to reiterate the principle that when individuals – together with others or alone – speak out for human rights or work for them with other means, they should be free to do so without being subjected to pressure. He would like to pay tribute to the human rights organisations working in the region for their commitment to fulfilling their mission, despite the challenges and risks involved.

43. In addition to his discussions with human rights organisations, the Commissioner had a fruitful exchange of views and an opportunity to share his concerns with the local ombudsperson,[37] Ms Lyudmila Lubina. He would like to underline that human rights structures can play a key role in promoting awareness of European and international human rights standards and norms and ensuring that people living in the region are able to enjoy them fully in practice. The effectiveness of such institutions is in many respects linked to the degree of independence they are able to enjoy and to the attitude of the local authorities to the institution of ombudsperson as such. The authorities should respect their integrity and independence, thus enabling them to perform their duties properly and effectively.

### 3.6 CITIZENSHIP-RELATED ISSUES

44. During his mission, some of the Commissioner's interlocutors drew his attention to various aspects of the on-going process of issuance of Russian passports (commonly referred to as "passportisation") and shared their concerns as to how the choices made by various individuals may eventually affect their access to and enjoyment of a number of human rights.

45. The Russian Federation stipulated in its legislation[38] that all permanent residents on the territory of Crimea, unless they explicitly refuse Russian citizenship, will become citizens of the Russian Federation one month after the date on which, according to the Russian Federation, Crimea was incorporated into its territory. Ukraine does not recognise "forced automatic admission" into Russian citizenship by Crimean residents and does not consider it a ground for deprivation of Ukrainian citizenship.[39]

46. The Commissioner received several reports suggesting that the wish of the person concerned was not always taken into account throughout the above-mentioned process. It is difficult to establish at present in how many cases persons have "automatically" become Russian citizens, i.e. since they did not refuse Russian citizenship within the allocated period of time. In at least some of these cases there are reasons to believe that the affected persons did not have an effective possibility to exercise their choices (see below). The Commissioner was also made aware of some cases of persons who reportedly wished to acquire Russian citizenship but were not in a position to do so due to certain "eligibility" criteria (lack of proof of permanent residence has frequently been invoked in such cases).

47. In the Commissioner's view, people should have a choice in matters relating to their citizenship. The consent of the person concerned should be the paramount consideration in

[37] The office of the local ombudsperson was established on 25 June this year. Until April 2014, a representative office of the Ukrainian Parliamentary Commissioner for Human Rights was functioning in the Autonomous Republic of Crimea.

[38] Russian Federation Constitutional Law "On admitting to the Russian Federation the Republic of Crimea and establishing within the Russian Federation the new constituent entities of the Republic of Crimea and the city of federal level Sevastopol", dated 21 March 2014, Article 4.

[39] Law of Ukraine "On legal guarantees of people's rights and freedoms on the temporarily occupied territories of Ukraine", Article 5.4.

this regard, and this consent should be active and clearly stated. Whereas States have obligations related to the prevention and reduction of statelessness, such obligations could hardly be invoked in the cases referred to above since the persons concerned were not stateless.[40]

48. Another issue of concern raised by the Commissioner's interlocutors relates to the effective possibility to express one's wishes. The period granted for initiating a procedure to refuse Russian citizenship was very short (one month, expiring on 18 April 2014). Moreover, instructions from the relevant migration service as to the exact procedure to follow were only available as of 1 April 2014. Furthermore, information about the places where the relevant application should be submitted was only available after 4 April; from 4 to 9 April only two such places, in Sevastopol and in Simferopol, were functioning; as of 10 April, a total of nine localities had been made available. Finally, additional requirements were introduced during the process, such as the necessity to make an application in person, or that both parents were required for the application of a child.[41]

49. Certain persons in closed institutions might have experienced difficulties with expressing their consent. This in particular applies to those imprisoned on remand or serving a sentence,[42] as well as people in other closed institutions (geriatric institutions, hospitals and psycho-neurological clinics, orphanages, etc.) Concerning prisoners, the Commissioner received information that they had been "consulted" as to their preference, but no details were provided as to the exact procedure followed.

50. Persons who find themselves in the situation described above should also have all the necessary information enabling them to make an informed choice. In other words, they should be fully informed and have a clear understanding of all possible legal consequences attached to one option or the other.[43] While individuals who initiated a procedure for refusing Russian citizenship were asked to sign a document stating they were fully aware of the legal consequences of their decision, it would appear that a whole range of important issues related to their future status has not been clarified to date. First and foremost, questions have been raised as to whether these individuals will "automatically" acquire permanent resident status or not, and to what extent this will affect their social and economic rights, access to employment, and similar issues.

51. For certain groups of individuals – such as civil servants – the decision not to accept Russian citizenship meant the loss of their current employment. The Commissioner also received

[40] Even in cases involving granting of citizenship to a stateless person, such an act cannot be carried out against the wishes of an adult (the situation of stateless children is treated in a more nuanced way, since the principle of "the best interests of the child" should also apply). Otherwise this could be qualified as an interference with the person's private and family life, since the acquisition of citizenship may also entail certain obligations, such as military service.

[41] Report on the human rights situation in Ukraine, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 15 May 2014, §127.

[42] This also applies to the case of the Ukrainian filmmaker Oleg Sentsov and others who were detained in connection with the charges invoked against him. While he maintains that he is a citizen of Ukraine, the Russian authorities consider him as a Russian citizen on the basis of the argument that he did not explicitly refuse Russian citizenship.

[43] The European Court of Human Rights requires that any legal norm should be both accessible and foreseeable as to its effects.

reports suggesting that public sector employees (e.g. teaching staff in universities and other educational institutions) were also "advised" to renounce their Ukrainian citizenship.

### 3.7 OTHER ISSUES

52. Several of the Commissioner's interlocutors in Kyiv, Moscow and Simferopol drew his attention to the poor conditions of detention in the penitentiary establishments in the region. The local ombudsperson expressed particular concerns over the lack of food and medical supplies and overcrowding in places of detention. The observations and recommendations made by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT)[44] following its delegation's visit, *inter alia*, to the temporary detention facilities in Alushta, Simferopol and Yalta and the pre-trial detention establishment (SIZO) in Simferopol remain relevant in this regard.

### 3.8 ACCESS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN AND HUMAN RIGHTS ORGANISATIONS

53. There appears to be an issue with regard to free and unhindered access of international organisations and missions to the region, including those whose mandate is to provide independent and impartial monitoring of the human rights situation. Some of these obstacles stem from the relevant legislative framework, others from its practical implementation; still others arise from what appears to be an arbitrary or selective application of the rules by the relevant executing bodies. Except for the Council of Europe Commissioner for Human Rights, representatives of other international institutions, including UN OHCHR, have not been able to secure access of their monitors to the region after March 2014.[45]

54. On 15 April 2014, the Ukrainian Parliament (*Verkhovna Rada*) adopted a law "On legal guarantees of people's rights and freedoms on the temporarily occupied territories of Ukraine." While it contains no restrictions on the freedom of movement for Ukrainian citizens to/from Crimea, the law provides for restrictions on the freedom of movement of foreigners and stateless persons. According to Article 10.2 of the law, these categories of visitors should obtain a special permit to enter/leave the territory of the peninsula through specific entry points (along the boundary line between the Crimean peninsula and Kherson oblast). The procedure for obtaining special permits is to be determined by the Cabinet of Ministers (Government of Ukraine). At the same time, Article 5 of the law reiterates the State's obligation to undertake all the necessary measures to guarantee rights and freedoms of the persons residing on the territory of the peninsula. At the time of drafting this report, the procedure for entry into the region was still under elaboration. In his discussions with the official interlocutors in Kyiv, the Commissioner emphasised that it was of utmost importance to ensure that the procedure in question be formulated in a way that would facilitate the work of humanitarian organisations and international human rights monitors and missions in the region.

55. During his exchange of views in Moscow with the Deputy Minister of Foreign Affairs, the Commissioner formed the impression that the Russian authorities consider that the access route via Moscow represents the best option under the current circumstances. Apart from the requirement to obtain a Russian visa, the Commissioner does not have information suggesting that the legislation which is effectively (de facto) applied in the region imposes any additional

[44] CPT/Inf (2014) 15, report published by CPT following its visit to Ukraine from 9 to 21 October 2013.
[45] The International Committee of the Red Cross (ICRC) does have access to Crimea.

or separate rules or procedures on foreign citizens and/or stateless persons wishing to enter the region by land from the north.

56. The Commissioner wishes to stress that the question of access to the region should not be politicised: free and unconditional access of international humanitarian and human rights organisations to the peninsula (from all directions and at all times) and effective international monitoring, in particular of minority rights, is of key value in the present situation and will undoubtedly contribute to strengthening a climate of respect and co-operation between various ethnic communities and other minority groups residing in the region. This position is shared by several of the Commissioner's interlocutors who have noted that the present mechanisms for the monitoring of the human rights situation on the ground were not sufficient. International human rights monitors could effectively operate in coordination with the local human rights defenders and relevant human rights structures and should be encouraged rather than prevented from exercising their respective mandates in the region.

**欧洲安全与合作组织媒体自由事务代表**

欧洲安全与合作组织

媒体自由事务代表

Dunja Mijatović

360/15

维也纳，2015 年 12 月 17 日

伊琳娜 • 博科娃

总干事

联合国教育、科学及文化组织

尊敬的总干事，

感谢您 2015 年 12 月 11 日来函（编号：DG/15/10447），要求简要介绍克里米亚的最新事态发展。

我的办事处仍在密切监测乌克兰的媒体自由状况并报告严重侵权事件。令人遗憾的是，自该国内部和周边爆发危机以来，记者安全和媒体自由，包括克里米亚半岛内的记者安全和媒体自由情况，仍然令人堪忧。

正如我在教科文组织 6 月面向会员国的情况通报会上所述，我于 2014 年 3 月访问克里米亚辛菲罗波尔市并会见了当地记者，其中部分是暴力受害者。

此次访问之后，我多次就克里米亚的媒体自由情况发言，特别指出了如下问题：

- 强制关闭几乎所有乌克兰的地面和有线电视频道，以源自俄罗斯联邦的电视频道取而代之；
- 亲乌克兰的独立记者和博客作者受到恫吓和攻击，包括在他们批判性地报道该地区的实际状态时；
- 查抄独立新闻媒体和媒体非政府组织，没收其设备和其他财产；

- 强制要求克里米亚新闻媒体和媒体非政府组织依据更为严苛的俄罗斯法律登记注册和申请许可；
- 以对莫斯科娱乐网络有利的方式重新规划克里米亚广播市场；
- 审查和强制关闭克里米亚鞑靼语媒体（ATR 和 Lale 电视台，Meydan 和 Lider 广播电台，QHA 通讯社，Avdet 报纸等媒体一再拒绝事实监管部门要求其依据俄罗斯媒体法律注册，于是被迫停止活动）。

据报告，截至俄罗斯强制要求的注册截止日期（2015 年 4 月 1 日），克里米亚新闻媒体数量已从约 3000 个减少到 232 个。

自我 2014 年访问之后，克里米亚的媒体自由状况并未改善，同样的问题仍在继续。

我随后多次出访乌克兰本土，会见了克里米亚半岛（辛菲罗波尔、雅尔塔、塞瓦斯托波尔、尼古拉耶夫和刻赤）的新闻记者和媒体组织代表，与他们探讨了媒体自由问题，并设法为他们提供援助。这一合作仍在继续，克里米亚媒体成员定期参与我的办事处组织的各项活动，如 2015 年 6 月 15--16 日在维也纳举行的“记者安全、媒体自由和冲突时期的多元化”会议（http://www.osce.org/fom/151466）和一系列圆桌会议讨论（http://www.osce.org/fom/184881），俄罗斯和乌克兰的专业媒体组织高级代表参加了这些讨论。

此外，由于俄罗斯联邦在事实上控制着克里米亚和塞瓦斯托波尔市，我也已经提请俄罗斯当局注意这些问题。

然而，应该指出，由于我作为代表的任务规定仅限于欧安组织参与国的问题，所以很难就克里米亚媒体自由和记者安全现状作出更为全面的评估。鉴于克里米亚的现状，我无法和事实上的当局正式接触。但我将继续努力接触记者与民间社会并公开呼吁改善糟糕的现状，保护该地区的媒体自由，特别是在涉及记者和媒体成员的安全问题上。

此外，贵方或可参考欧安组织民主体制和人权事务处和少数民族事务高级专员 2015 年 7 月起草的克里米亚人权状况评估特派团（HRAM）报告（(http://www.osce.org/odihr/180596）。人权状况评估特派团在乌克兰本土并通过远程访问方式开展了实况调查和研究。我的办事处为记者安全和媒体自由状况部分提供了材料（见第 41--50 页）。

希望上述信息能够对委派给教科文组织的重要工作有所帮助。如需要任何其他信息或帮助，欢迎随时与我联系。

顺致崇高的敬意！

Dunja Mijatović

**国际古迹遗址理事会（ICOMOS）**

编号：ML/GJ/03

梅希特•罗斯勒女士

主任

世界遗产中心

教科文组织

7, Place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP

France

我方参号：ML/GJ/03

尊敬的主任女士，

为了答复您 2016 年 1 月 26 日的来函（CLT/HER/WHC/EUR/16/8591/AS/MR）中请国际古迹遗址理事会向教科文组织提供“贵组织通过其各个渠道和国家委员会可能获得的关于克里米亚自治共和国及塞瓦斯托波尔（乌克兰）在国际古迹遗址理事会主管范围内的状况评估信息”并作为我 2016 年 2 月 14 日发送的电子邮件的后续，我向您发送本函。

依据您的请求，国际古迹遗址理事会向其网络展开咨询。然而，我们希望强调，自克里米亚被占以来，被咨询的专家当中无人前往克里米亚自治共和国（乌克兰），对于各种说法我们也无从确认或推翻。

我们收悉的报告表明一些地点可能存在未经许可的考古研究，尤其值得注意的是世界遗产地“陶里克•赫索尼索斯古城及其城郊”，可能还有文物非法出口至俄罗斯联邦，但这一信息尚需进一步证实。

顺致崇高的敬意！

Marie-Laure Lavenir

总干事

**大赦国际（具备协作地位的教科文组织正式伙伴）**

2016 年 1 月 22 日

2014 年 3 月乌克兰克里米亚自治共和国被俄罗斯吞并之后，大赦国际记录到教科文组织多个主管领域的局势发生了严重恶化。《乌克兰：一年来言论、集会和结社自由的权利在克里米亚遭到侵犯》的报告（大赦国际索引：EUR 50/1129/2015）[1] 详细概述了吞并之后第一年我们的关切。大赦国际继续对克里米亚的人权状况进行监督，进一步注意到侵犯人权的现象。这一期间，由于民间社会活动空间的缩小，来自克里米亚内部的人权监督和报告显著下降。

**骚扰和媒体机构的关闭**

克里米亚的当地广播、印刷和在线媒体的多元化比俄罗斯吞并之前显著下降。克里米亚鞑靼语媒体和其他媒体机构以及以亲乌克兰观点而闻名的记者和博主受到了事实当局和安全机构人员的骚扰，几家媒体机构被迫关闭。骚扰的形式包括正式或非正式警告他们根据俄罗斯反极端主义法律可能面临刑事起诉，搜查住宅和办公室，以及对与这些媒体有关的人提起刑事起诉。

2014 年，事实当局的高级官员多次威胁，对于传播这些官员认为不欢迎的观点和新闻的媒体机构加以制裁。2015 年，这些威胁许多变为了现实。

4 月 1 日，数家独立的克里米亚鞑靼语媒体机构（包括ATR电视台、QHA通讯社、Avdet报社、Lale儿童电视台、Maydan和Lider电台）被强制关闭。关闭的借口是它们没有根据新实行的俄罗斯法律进行重新注册。这些媒体机构大部分按时提交了重新注册申请，有的还多次提交，但是它们被一再拒绝重新注册，经常得到的只是含混的解释。一些申请没有收到许可部门的答复，从而来不及纠正所谓的疏漏和不合规之处。[2]

在关闭最有影响力的克里米亚鞑靼语媒体机构 ATR 电视台之前，2015 年 1 月 26 日，大约 30 名防暴警察在俄罗斯调查委员会和联邦安全局（FSB）官员的陪同下对其办公室进行了突袭和搜查。搜查持续了几个小时，中断了电视台的播音，最后扣押了电脑服务器，一

---

1 见大赦国际网站 https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/.

2 关于进一步详情，见大赦国际：“由于任意的注册截止时间到期，克里米亚鞑靼语媒体将关闭”，2015 年 3 月 31 日。https://www.amnesty.org/en/latest/news/2015/03/crimean-tatar-media-will-shut-down-as-arbitrary-registration-deadline-expires/.

直没有归还。该电视台关闭之后，它从乌克兰本土重新开展业务，但是其记者再也无法在克里米亚公开活动了。留在克里米亚的前工作人员面临进一步的报复。2015 年 11 月 2 日，联邦安全局搜查了电视台前执行总裁 Elzara Islyamova、她的副手 Lilya Budzhurova 和电视台所有者 Lenur Islyamov 的父母的住宅，借口是流亡的 Lenur Islyamov 有刑事案件在身，他被控“犯有蓄意破坏行为”。

**对克里米亚鞑靼人理事会、其领导人和活动人士的骚扰**

克里米亚鞑靼语媒体机构被关闭时，克里米亚鞑靼人理事会（非正式的克里米亚鞑靼人大会——库里尔台选出的机构，代表鞑靼人群体）也受到骚扰，其领导人受到刑事起诉或被迫流亡。

2014 年 9 月，根据当地法院的裁决，克里米亚鞑靼人理事会秘书处从其在辛菲罗波尔所在的建筑内被赶出，一同被赶出的还有该建筑的所有者克里米亚慈善基金会和 Avdet 报社。此后，事实当局一再警告，根据俄罗斯法律克里米亚鞑靼人理事会可能被认定为极端团体。2015 年 9 月，事实的克里米亚检察官致函当地新闻机构，通知它们不得使用“克里米亚鞑靼人理事会”名称，因为根据俄罗斯法律该组织没有地位（没有注册）。

理事会前领导人 Mustafa Dzhemiliev 及其继任者 Refat Chubarov 被事实当局正式禁止进入克里米亚。2015 年 10 月 6 日，辛菲罗波尔的一家法院称 Chubarov“号召反对俄罗斯联邦的领土完整”而下令逮捕他后，克里米亚事实检察官又于 10 月 28 日宣布他可以回去。

2015 年 1 月 29 日，理事会副主席和事实的留守领导人 Ahtem Chiygoz 被逮捕，并被控于 2014 年 2 月 26 日（当日亲乌克兰和亲俄罗斯的人群在克里米亚议会前集会，引发两派人员的冲突，据称导致两人死亡、79 人受伤）组织“聚众骚乱”。Ahtem Chiygoz 目前在法庭受审，其罪名最高可判 15 年监禁，这一诉讼程序令人关切他是否能够得到公平审判。

迄今，克里米亚鞑靼人社区的至少其他七名成员受到与 2014 年 2 月 26 日事件有关的起诉。其中两人——Eskender Nabiev 和 Talyat Yunusov——已被定罪，罪名是参与“聚众骚乱”，分别被判处两年半和三年半的有条件刑期。

克里米亚鞑靼人社区的大约 100 名成员因 2014 年参加“未被批准的”和平公共集会而被处以高额行政罚款。[3]2015 年，克里米亚鞑靼人社区成员的住宅、学校和清真寺继续遭到安全部队和哥萨克准军事力量的突袭，一些人在大街上被安全人员和武装的准军事人员检查身份。例如，2015 年 10 月 2 日至 7 日，在首都辛菲罗波尔就发生过此类“检查”，专门针对克里米亚鞑靼人。12 月 28 日，联邦安全局人员、反极端主义小组（“E”中心）的警察和自称克里米亚哥萨克的准军事人员来到Dolinka村的一些克里米亚鞑靼人家里，询问了关于当地公共汽车站被喷上蓝黄油漆，即乌克兰国旗颜色的问题。

**对乌克兰语媒体的骚扰**

克里米亚已经没有用乌克兰语印刷和广播的媒体机构，而为它们工作的机构以及乌克兰语博主则受到骚扰。

2015 年 5 月 21 日，乌克兰国际电视台的三名记者被警方拘留，警方称他们涉嫌用汽车运送爆炸物。记者们被带往 Armyansk 的当地警察局“进行进一步检查”，五个小时之后被无罪释放。

在线媒体也受到监视，检查是否有异见迹象。2014 年 9 月 8 日，“E”中心（打击极端主义的专门力量）的警察搜查了博主 Elizaveta Bogutskaya 的住宅，声称要寻找武器、毒品和“极端主义文学”，此前她的邻居曾向事实当局告发她在网上公开发表亲乌克兰的的帖子，尽管那帖子是和平的。然后她被传唤至“E”中心，回答关于其脸书活动的问题。因为感到不再安全，她当晚就离开了克里米亚。

**取消体现乌克兰民族和文化特性的公开展示**

经常有报告称，展示乌克兰文化和特性元素（如传统服装）或用蓝黄色表明乌克兰民族身份的人受到骚扰或迫害。例如，在“日出”儿童剧场人员在辛菲罗波尔一家青年中心的圣诞演出中使用乌克兰语和身穿乌克兰传统服装后，该剧场于 12 月 28 日被关闭。

乌克兰人权事务专员（监察员）指出，在俄罗斯吞并半岛后的第一年，接受乌克兰语教育的克里米亚儿童数量从 2013 年的 160 000 多人锐减至不足 40 000 人。2015 年 9 月新学

[3] 关于前述事件的详情，见大赦国际：“乌克兰：国家和非国家方面对克里米亚鞑靼人的骚扰和暴力”，2014 年 5 月 23 日（大赦国际索引：UR 50/023/2014）, https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/023/2014/en/。

年开学时，事实上的教育、科学和青年部称只有 949 名学生（总人数的 0.5%）选择接受乌克兰语教育。

2015年3月9日乌克兰诗人和文化偶像塔拉斯·舍甫琴科诞辰201周年庆祝活动受到事实上的克里米亚当局的严密监视。当局拒绝了在克里米亚首府辛菲罗波尔的诗人雕像前集会的要求，组织者将活动移到了另外一个地点，在那里约有50人高喊亲乌克兰口号，并佩戴乌克兰标志。有三个人随后因参加“非法集会”而被拘留，他们是Aleksandr Kravchenko、Vilidar Shukurjiev和Leonid Kuzmin。Leonid Kuzmin是一名历史教师，后来因行为“与职务不符”的行为被学校开除。

**其他侵犯人权的现象**

自从克里米亚被俄罗斯吞并之后，其他人权也遭遇负面影响，包括和平集会和结社自由的权利，根据限制过度的俄罗斯法律，这些权利被大大挤压，那些被事实当局视为亲乌克兰的人士，其权利在许多情况下被任意剥夺。还有针对克里米亚鞑靼人（大赦国际记录了发生在 2014 年至 2015 年初的六个此类案例）和亲乌克兰活动人士的已证实或疑似的强迫失踪案件。[4]这些案件没有一件得到切实调查，尽管至少在某些案件中有确凿的证据，包括牵连到自封为克里米亚自卫团体准军事人员的视频镜头，但是没有确定任何违法者。

大赦国际呼吁包括教科文组织在内的国际社会监督和汇报克里米亚的所有侵权案件以及人权领域的重要事态发展，报告所有调查结果，并且在双边和多边论坛上，在与俄罗斯当局进行讨论时提出这些问题。

## V. 建议作出的决定

14. 鉴于以上所述，执行局可以考虑通过如下决定草案：

**执行局，**

1. 审议了第 199 EX/5 Part I 号文件 E，
2. 注意到其中提供的情况；
3. 请总干事就此向执行局第二〇〇届会议提出报告。

[4] 见大赦国际：“乌克兰：一年来言论、集会和结社自由权利在克里米亚遭到侵犯”，2015 年 3 月 18 日，（大赦国际索引：EUR 50/1129/2015）, https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/。

## F. 科特迪瓦冲突后支助计划的实施进展报告

（第 191 EX/37 号决定和第 195 EX/5 (II, B)号决定的实施情况）

---

## 引　言

1. 执行局第一九五届会议要求总干事支持科特迪瓦动员合作伙伴和筹集预算外资金、以切实实施为科特迪瓦提供冲突后特别支助的整体计划的工作（第 195 EX/5 (II, B)号决定）。

2. 教科文组织 2007 年大会第三十四届会议通过了为科特迪瓦提供冲突后特别支助的整体计划。该计划应于 2007 年 3 月 4 日《瓦加杜古政治协定》规定的 2008 年 11 月 30 日总统选举之前和之后的两个阶段实现。选举日程的变化打乱了计划的实施。

3. 因此，在大会第三十六届会议时，科特迪瓦国家元首要求，鉴于该国新的发展变化，应重启该计划。正是在这一框架内，共和国总统和教科文组织总干事签署了一份谅解备忘录。

4. 2013 年 4 月 23 日签署了一份总部协定，正式确定在科特迪瓦开设教科文组织办事处。该办事处于 2013 年 9 月 13 日在阿比让设立。为了协调该计划的实施工作，设立了一个教科文组织-全国委员会特设委员会，以更新该计划确立的优先事项，并指导教科文组织干预的规划和实施。

5. 教科文组织干预战略的依据是《总统紧急计划》（PPU）、《国家发展计划》（PND）和列有国家优先事项的其它部门政策文件确定的优先事项和需要。该战略还考虑到了该国做出的国际承诺和联合国发展援助框架（UNDAF）计划。

## 计划的实施

### (a) 进展情况

6. 特别计划包括与教科文组织主管领域有关的多个方面。2014 年 7 月以来开展了以下活动：

### 教　育：

- 教科文组织为统一技术教育和职业培训计划、获取和使用教学材料提供了支助；
- 为修订职业培训计划、拟定制衣行业课程提供了技术支助；

- 为发展信息通信技术提供了支助，例如在西非经济货币联盟（PADTICE 项目）范围内实施学士-硕士-博士制（LMD）方面为加强高等教育机构的能力提供了支持。科特迪瓦的大学和教师受益于尖端的设备和培训，进行远程教学和建立虚拟大学，以增加并提供多样化的高等教育的培训；
- 通过利用信息通信技术培训教师和管理人员（中国信托基金项目），来提高教育质量。迄今有 500 多名教师接受了信息通信技术的启蒙和教具设计的培训，2016 年 12 月底之前，预计还将培训 2000 人。140 名教育管理人员接受了监管和督查技术的培训。在阿比让建立了一个远程培训平台，与全国各地 10 个培训中心连接，用于远程、在线和互动式培训。

**人文科学及社会科学：**

- 将与和平和可持续发展教育有关的《西非国家经济共同体参考手册》的七个模块译成三种法定民族语言，用于扫盲计划。
- 用三种法定民族语言翻译和制作《世界人权宣言》。
- 培训 200 名促进公平竞赛与和平文化的青年领导者，作为解决冲突的因素。
- 为了促进和平选举，进行了以下两个培训：
  - 培训了 80 名青年协会的领导者，然后他们向阿比让的三个最大的市镇的居民宣传和解、和平共处和社会团结。
  - 对 20 名青年协会的领导者进行了选举期间非暴力和预防冲突的培训。

**文　化：**

- 对文化部 32 名干部进行了 1972 年公约的培训。
- 为修订《预备名录》提供了技术支助，该《名录》又增加了两项新遗产：Azagny 国家公园和北部古冶铁综合体。
- 正在研究科特迪瓦非物质文化遗产的确定、推广和弘扬。
- 完成和批准了一项关于清点 Dozo 非物质文化遗产的研究，以彰显 Dozo 的传统功能和身份，促进 Dozo 人和西部人口之间的持久和平。

**传播和信息：**

- 加强了 35 名社区电台工作人员在拟定电台节目时间表、剪辑促进和平与和解的节目方面的能力；

- 对全国新闻委员会、新闻自由、伦理和职业道德监测机构的 50 名监督员进行了选举期间监督工作的培训。

**(b) 伙伴关系和所筹资金**

7. 发展了与各部委、联合国机构和私人部门的伙伴关系，为特别计划的活动筹集到了预算外资金（参见附件表格）。

**未来的挑战和建议**

8. 在实施该计划过程中遇到的重大挑战是必要的预算外财政资金不足。为了促进特别计划的最佳实施，应支持筹集预算外资金以及围绕符合特别计划目标的项目寻求和/或加强功能性伙伴关系。

9. 合作伙伴要重点关注的新的优先事项被列入了 2016--2020 年国家发展计划（PND），该计划刚刚由政府和合作伙伴批准。该计划将成为教科文组织和科特迪瓦合作的基础。

**建议作出的决定**

10. 根据以上所述，执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/5 号文件第 I (F)部分，
2. 注意到其内容。

## ANNEX

## Partnerships and resources mobilized in the period 2014-2015

| Project/activity | Objective | Budget ($) | Source |
|---|---|---|---|
| Production of the Government report on the national education system | Produce an accurate assessment of the education/training sector for the development of management and programming tools | 138,425 | World Bank |
| Support confidence-building, coexistence and a stable security situation for peaceful elections in Côte d'Ivoire | Contribute to confidence-building and the promotion of peaceful coexistence for peaceful elections in Côte d'Ivoire | 300,000 | Peacebuilding Fund (PBF) |
| Ensure lasting peace and peaceful coexistence in northern, western and south-western parts of Côte d'Ivoire for the enhancement of the traditional functions and identities of the Dozo people | Promote lasting peace and peaceful coexistence between local populations and the Dozo people by enhancing the "Dozoya" brotherhood through activities to restore their intangible cultural heritage and support for arms collection to reduce insecurity in the target areas | 190,748 | United Nations Development Programme (UNDP) |
| Train media professionals for impartial coverage of the election process | Enable media professionals to acquire the ethical knowledge and benchmarks needed for impartial coverage of the election process | 20,000 | Press advocacy and development funds (Côte d'Ivoire Government) |
| Support for the development, procurement and use of teaching materials for technical education and vocational training | Harmonize the presentation of vocational training programmes | 38,000 | Capacity Building for Education for All programme (CapEFA) |
| Support for the development of training pathways and the introduction of the LMD system at Félix Houphouët-Boigny University | Develop educational ICTs to strengthen the capacities of higher education and research institutions in the implementation of the LMD system | 250,000 | West African Economic and Monetary Union (WAEMU) |

## Annexe

## Partenariats et fonds mobilisés en 2014-2015

| Projet / Activité | Objectif | Budget (US$) | Source |
|---|---|---|---|
| Production du Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN) | Etablir un diagnostic précis du secteur éducation/formation pour le développement d'outils de pilotage et de programmation | 138 425 | Banque Mondiale |
| Appui au renforcement de la confiance, la coexistence et à la stabilisation sécuritaire pour des élections apaisées en Côte d'Ivoire | Contribuer au renforcement de la confiance et de la coexistence pacifique pour des élections apaisées en Côte d'Ivoire | 300 000 | Peace building Fund (PBF) |
| Consolidation d'une paix durable et d'une coexistence pacifique dans les zones du nord, ouest et sud-ouest de la Côte d'Ivoire pour la revalorisation des fonctions traditionnelles et des identités des Dozo | Promouvoir une paix durable et une coexistence pacifique entre les populations locales et les Dozo par la revalorisation du « Dozoya », à travers des activités de restauration de leur patrimoine culturel immatériel et d'appui à la collecte des armes pour réduire l'insécurité dans les zones ciblées | 190 748 | PNUD |
| Formation des professionnels des médias pour un traitement impartial du processus électoral | Permettre aux professionnels des médias d'acquérir les connaissances et repères déontologiques nécessaires pour une couverture impartiale du processus électoral | 20 000 | Fonds de soutien et de développement de la presse (Gouvernement ivoirien) |
| Support à l'élaboration, à l'acquisition et à l'utilisation du matériel didactique pour l'enseignement technique et la formation professionnelle | Harmoniser les présentations des programmes de la formation professionnelle | 38 000 | CAPEFA |
| Appui à l'élaboration des parcours de formation et à la mise en place du système LMD à l'Université Félix Houphouët-Boigny | Développer les TICE pour le renforcement des capacités des institutions d'enseignement supérieur et de recherche dans la mise en œuvre du système LMD | 250 000 | UEMOA |

## G. 联合国系统各组织近期内与教科文组织工作有关的决定和活动

（第 124 EX/6.1 和 167 EX/4.2 号决定的落实情况）

### 联合国大会第七十届会议

1. 教科文组织参加了在纽约举行的联合国大会（GA）第七十届会议的一般性辩论，会议由莫恩斯·吕克托夫特先生阁下（丹麦）主持。第七十届会议于 2015 年 9 月 15 日开幕，随后在第二周举行了关于通过 2015 年后发展议程的联合国首脑会议（2015 年 9 月 25—27 日）。

2. 在这一背景下，总干事在“关于不平等、妇女赋权和不让任何人掉队的 2015 年后对话 2”活动中发表讲话，还参加了一系列高级别活动，并在活动上重申全民享有包容的优质教育对于实现可持续发展以及投资于青年和获得优质教育的机会对于打击暴力极端主义的重要性。她还强调，保护文化遗产和打击非法贩运文物对于建设和平和可持续发展至关重要。这些活动包括：以“实施可持续发展目标：着手开始”为主题的国际可持续发展大会，关于“确保 2015 年后议程纳入危境教育权利”的高级别活动，关于“冲突中的文物：为拯救伊拉克和叙利亚的濒危遗产拟定公/私应对措施”圆桌会议，“性别平等和妇女赋权：行动承诺全球领导人会议”开幕式，“打击伊黎伊斯兰国和暴力极端主义领导人峰会”，“关于打击对妇女和女童的网络暴力行为的宽带性别报告的发布仪式”，并与意大利、约旦、国际刑警组织和联合国毒品和犯罪问题办公室共同启动一个合作项目“保护文化遗产——人类的责任”，旨在调动多个利益攸关方促进文化遗产保护并打击非法贩运文化财产活动。

3. 此外，总干事还在联合国可持续发展会议期间举行的题为“#教育第一促进可持续发展”的联合国秘书长教育第一全球倡议（GEFI）高级别活动上致开幕辞。她还参加了一场由全球教育商业联盟主办的会议，会议主要探讨商业部门应如何与国际捐助者和基金会合作，推动必要的政策、宣传和落实工作，并将教育作为紧急情况下的优先事项。

4. 教科文组织依据其使命，向联合国大会提交了关于本组织为之承担特定任务或责任的议程项目的实质性报告。下述报告是在这届会议上提交、审议并作为大会决议之基础的：

- 关于文化财产返还或归还原主国的报告；
- 关于促进和平文化和为了和平而促进宗教间和文化间的对话、了解与合作的报告；

- 联合国可持续发展教育十年（2005—2014 年）实施情况审查报告。

5. 在起草本报告时，联大通过了下述提及教科文组织的计划和/或指派本组织采取具体行动的决议（18 项）：

- **变革我们的世界：2030 年可持续发展议程（第 70/1 号决议）**。联大决定建立一个技术促进机制，由以下部分组成：“联合国科学、技术、创新促进可持续发展目标跨机构任务小组[包括教科文组织]；科学、技术、创新促进可持续发展目标多利益攸关方协作论坛；以及网上平台”。
- **奴隶制和跨大西洋贩卖奴隶行为永久纪念碑（第 70/7 号决议）**。联大回顾“永久纪念碑倡议是对联合国教育、科学及文化组织在‘奴隶之路’项目方面的现行工作的补充…”，并“感谢由关注此事的国家组成的委员会，[…]委员会成员来自世界所有地区，其中来自加勒比共同体和非洲联盟的会员国与联合国教育、科学及文化组织[…]协作，发挥中心作用”。
- **为了和平而促进宗教间和文化间的对话、了解与合作（第 70/19 号决议）**。根据教科文组织编写的相关报告（见上文第 4 段），联大注意到“联合国教育、科学及文化组织于 2015 年 3 月发起携手保护遗产运动”，并欢迎“联合国教育、科学及文化组织 2015 年 6 月举行的‘青年与互联网：打击激进化和极端主义’会议”。联大确认“联合国教育、科学及文化组织在促进文化间对话方面发挥的主导作用以及在推动宗教间对话方面所作贡献，并确认该组织为促进和平与非暴力文化开展活动，且注重在全球、区域和次区域各级采取具体行动”，并“鼓励会员国和相关政府间组织及非政府组织进一步考虑和开展活动，支持执行[…]《国际文化和睦十年（2013-2022 年）行动计划》”。
- **贯彻落实《和平文化宣言》和《和平文化行动纲领》（第 70/20 号决议）**。联大回顾《教科文组织组织法》、教科文组织宣布 2 月 21 日为国际母语日以及宣布 4 月 30 日为国际爵士乐日，“赞扬联合国教育、科学及文化组织加大努力，动员联合国系统内外的所有相关利益攸关方支持和平文化，并邀请该组织继续加强沟通和外联活动”。
- **文化财产返还或归还原主国（第 70/76 号决议）**。根据教科文组织编写的相关报告（见上文第 4 段），该决议广泛提及教科文组织在这一领域的作用和活动。联大特别“确认联合国教育、科学及文化组织在打击文化财产贩运方面的主导作用，

包括其在安全理事会第 2199(2015)号决议范围内的具体任务规定”，并“鼓励该组织继续在这一领域加强与其他国际机构，包括国际刑事警察组织（国际刑警组织）和联合国毒品和犯罪问题办公室的合作和协同作用”。联大还“表示注意到 2015 年 11 月召开的联合国教育、科学及文化组织大会第三十八届会议通过的决议，其中涉及关于会员国为履行 1970 年《关于禁止和防止非法进出口文化财产和非法转让其所有权的方法的公约》所采取的措施的报告”并“请秘书长同联合国教育、科学及文化组织合作，努力促成本决议各项目标的实现”。

- **与信息有关的问题 – A. 信息为人类服务 – B -联合国公共信息政策和活动（第 70/93 号决议）**。联大“敦促所有国家、整个联合国系统各组织和所有其他有关方面，[…]充分支持联合国教育、科学及文化组织国际传播发展计划”并“鼓励新闻部与联合国教育、科学及文化组织在促进文化方面并在教育和通信领域继续开展协作，弥合目前发达国家与发展中国家之间的差距”。
- **构建一个反对暴力和暴力极端主义的世界（第 70/109 号决议）**。联大“着重指出教育，包括人权教育，是促进宽容的最有效手段，[…]对于防止极端主义的蔓延至关重要，并鼓励所有国家、联合国各专门机构和政府间组织及非政府组织对此项工作作出积极贡献”。
- **儿童权利（第 70/137 号决议）和女童（第 70/138 号决议）**。联大请“秘书长[…]确保联合国系统所有组织和机构，尤其是联合国儿童基金会，联合国教育、科学及文化组织[…]，个别和集体地，包括通过联合国发展援助框架，按照国别优先重点，在国别合作方案中考虑到女童的权利和特殊需要”。
- **人权与文化多样性（第 70/156 号决议）**。联大提及 1966 年《国际文化合作原则宣言》和 2001 年《世界文化多样性宣言》等联合国教育、科学及文化组织法律文书，邀请教科文组织支持各项旨在促进人权问题文化间对话的举措。
- **打击基于宗教或信仰原因而针对他人实施的不容忍、丑化、污蔑、歧视、暴力煽动和暴力侵害行为（第 70/157 号决议）**。联大欢迎教科文组织为促进文化间对话发挥主导作用，强调必须继续进行并加强不同宗教或信仰之间及其内部的各种形式对话，促进更广泛的参与，并欢迎在这方面采取的各种不同举措，包括教科文组织主导的各项方案。
- **记者安全和有罪不罚问题（第 70/162 号决议）**。联大请教科文组织继续同各国政府和相关利益攸关方合作，促进落实终止针对记者犯罪不受惩罚现象国际日的纪

念活动。大会鼓励各国利用宣布 11 月 2 日为这一国际日的机会，提高对记者安全问题的认识。决议“促请各国与联合国相关实体，特别是联合国教育、科学及文化组织[…]开展合作，在自愿基础上分享有关对攻击和暴力侵害记者行为的调查情况的信息”，并“邀请[…]相关机构[…]在联合国教育、科学及文化组织的总体协调下，积极交流与《联合国关于记者安全和有罪不罚问题的行动计划》落实情况有关的信息”。

- **第十三届联合国预防犯罪和刑事司法大会（第 70/174 号决议）**。联大努力“加强并实施应对非法贩运文化财产的预防犯罪和刑事司法综合措施，[…]与联合国教育、科学及文化组织，国际刑事警察组织和其他主管国际组织密切合作，以期确保协调在履行各自任务授权方面的努力”。
- **信息和通信技术促进发展（第 70/184 号决议）**。联大“注意到国际电信联盟、联合国贸易和发展会议、联合国教育、科学及文化组织和联合国开发计划署每年联合举办信息社会世界首脑会议论坛，注意到由联合国教育、科学及文化组织协调于 2013 年 2 月 25 至 27 日在巴黎举行了第一次信息社会世界首脑会议十周年审查活动，[…]以及设立了数字发展宽带委员会”和“2015 年宽带目标”，因而“请秘书长向大会第七十一届会议[…]提交信息社会世界首脑会议审查进程和其他相关进程”。
- **联合国可持续发展教育十年（2005-2014 年）（第 70/209 号决议）**。联大注意到了教科文组织总干事关于联合国可持续发展教育十年（2005-2014 年）实施情况的报告，邀请教科文组织“作为可持续发展教育的牵头机构，与各国政府、联合国各组织、基金和计划、非政府组织及其他利益攸关方合作，继续协调关于可持续发展教育的《全球行动计划》的执行工作，[…]继续宣传确保可持续发展教育资金充足的重要性，[…]在会员国提出请求时，继续支持和协助它们在推动可持续发展教育方面发展本国的能力…”，并“与会员国磋商，继续评估实现可持续发展教育方面的进展”。
- **妇女和女童参与科学国际日（第 70/212 号决议）**。联大“欢迎联合国教育、科学及文化组织[…]努力支持女科学家，并推动妇女和女童获得和参与各级科学、技术、工程和数学教育、培训和研究活动“，”邀请联合国教育、科学及文化组织和妇女署[…]与开展促进妇女和女童参与科学活动的所有相关组织合作，共同努力推动落实这一国际日”。

- **科学、技术和创新促进发展（第 70/213 号决议）**。联大鼓励联合国贸易和发展会议与教科文组织等相关伙伴协作“继续进行科学、技术和创新政策审查，以协助发展中国家确定各项必要措施，将科学、技术和创新政策纳入国家发展战略“。
- **文化与可持续发展（第 70/214 号决议）**。联大回顾“2005 年《保护和促进文化表现形式多样性公约》和联合国教育、科学及文化组织承认文化多样性与经济和社会发展的其他国际公约”，注意到 2014 年教科文组织第三届文化和文化产业世界论坛通过的宣言，“邀请联合国系统各组织，特别是联合国教育、科学及文化组织…继续应会员国的要求提供支持和融资便利，并协助它们发展本国能力，优化文化对可持续发展的贡献”，并“通过编纂量化数据，继续与会员国协商评估文化对实现可持续发展的贡献”。
- **海洋和海洋法（第 70/235 号决议）**。该决议详尽论及政府间海洋学委员会的工作，特别是在海洋科学和技术领域的工作以及海洋相关问题方面的能力建设。

**经济及社会理事会（ECOSOC）实质性会议**

6. 教科文组织参加了 2015 年 7 月 8-10 日在纽约举行的 2015 年经济及社会理事会（ECOSOC）高级别会议。今年这届会议题为“管理从千年发展目标向可持续发展目标的过渡：需要做些什么”，是在 2015 年后发展议程通过前夕进行总结并讨论未来重要问题的重大机会。此外，教科文组织还参加了 2015 年 6 月 26 日至 7 月 8 日举行的高级别政治论坛（HLPF），其主题为“加强融合、落实和审查——2015 年后的高级别政治论坛“。在此次论坛上，总干事主持了题为”科技与创新和科学-政策-社会间的互动在从千年发展目标到可持续发展目标顺利过渡中的关键作用“的部长级圆桌会议，还与联合国人口基金、联合国开发计划署和文化与发展之友小组主席国秘鲁合作举办了题为”文化：顺利过渡到可持续发展目标的关键“的部长级圆桌会议。

7. 此外，经社理事会第 2014/14 号决议旨在提高联合国发展系统战略定位，以便更好地支持会员国实施 2030 年可持续发展议程，2015 年 5 月依据这一决议举行了关于联合国发展系统长期定位问题的经社理事会高级别务虚会。总干事应邀参加了该活动。

8. 在经社理事会高级别会议期间，教科文组织与联合国新闻部共同举办了主题为“非洲通史：非洲遗产教育和教学”的圆桌讨论会，就在教育系统各个等级教授非洲历史以打击对非洲后裔的种族偏见和成见这一问题的重要性，提高人们的认识。

9. 下列经社理事会决议与教科文组织的工作有关并/或将具体活动指派给本组织：

- **第十三届联合国预防犯罪和刑事司法大会（第 2015/19 号决议）**。经社理事会努力“按照我们在国际文书下所作承诺[…]加强并实施应对非法贩运文化财产的预防犯罪和刑事司法综合措施[…]与联合国教育、科学及文化组织、国际刑事警察组织和其他主管国际组织密切合作，以期确保协调在履行各自任务授权方面的努力[…]”。
- **评估信息社会世界首脑会议成果的执行情况及后续行动方面取得的进展（第 2015/26 号决议）**。经社理事会“满意地注意到 2014 年 6 月 9 至 13 日在日内瓦举行由国际电信联盟、联合国教育、科学及文化组织、联合国贸易和发展会议和联合国开发计划署主办的信息社会世界首脑会议十年期审查高级别活动，以及这次活动的两份成果文件，即关于首脑会议成果执行情况的声明和 2015 年后世界首脑会议愿景”，“还注意到由联合国教育、科学及文化组织协调，于 2013 年 2 月在巴黎举行了题为“迈向知识社会，促进和平与可持续发展”的世界首脑会议十年期审查活动，并注意到这次活动的最后声明”。

**其他相关活动和决定**

10. 2015 年 2 月 12 日，联合国安全理事会通过了关于资助恐怖主义问题的第 2199 号决议，决议责成教科文组织和国际刑警组织遏制非法贩运文物活动。作为其后续行动，总干事和国际刑警组织秘书长于 4 月 27 日向联合国安全理事会成员发表了题为在利用破坏、掠夺和非法贩运遗产助长仇恨并资助恐怖主义的国家“打击破坏、走私和盗窃文化遗产行为”的讲话。

11. 妇女地位委员会第五十九届会议于 2015 年 3 月 6 日至 12 日在联合国总部举行。委员会在 1995 年第四届世界妇女大会通过《北京宣言和行动纲要》二十年后，对它的执行工作进展进行了审查。在这届会议上，总干事启动了一项新的教科文组织、妇女署、人口基金和世界银行通过教育增强少女和青年妇女权能联合计划，并参与了多个重点关注教育与性别平等之间的联系的活动，包括“增进两性平等和增强妇女及女童权能，促进变革性的 2015 年后发展议程”的高级别专题辩论。

12. 2015 年 5 月 28 日，联合国大会在众多国家附议下通过了题为“拯救伊拉克文化遗产”的决议（A/69/281）。当时，教科文组织总干事受邀向联大发表讲话，论述本组织在保护伊拉克文化遗产方面的作用和责任。

13. 教科文组织参加了 2015 年 7 月 13 日在亚的斯亚贝巴（埃塞俄比亚）举行的第三次发展筹资问题国际会议（FfD3），联合国秘书长和埃塞俄比亚总理主持了开幕式。在一项专门会外活动中，总干事提交了一份联合声明，支持新的关于科学、技术和创新（STI）的技术促进机制，该活动由教科文组织以及由经社部、环境署、工发组织、教科文组织、贸发会议、世界知识产权组织、国际电联和世界银行组成的机构间小组共同举办。此外，教科文组织还与埃塞俄比亚政府、大韩民国政府和挪威政府在第三次发展筹资问题国际会议期间共同举办了一项题为“教育投资案例”的会外活动。总干事、埃塞俄比亚教育部长、大韩民国和挪威两国的外交部长以及全球教育伙伴关系董事会主席强烈推荐这一案例，认为提高教育筹资的数量和效率对于实现 2030 年可持续发展议程是不可或缺的。在题为“全球伙伴关系和可持续发展的三重维度”的圆桌会议上，总干事注意到专门机构在为会员国建设能力、改进数据收集和分析、设定标准和领导准则性工作等方面提供上游支持的重要作用，这些方面都是 2015 年后议程问责和有效实施的关键因素。

14. 2015 年 12 月，联合国大会举行了关于信息社会世界首脑会议落实情况的信息社会世界首脑会议十周年（WSIS+10）审查高级别会议，在这一会议的框架内决定了教科文组织将在 2016—2017 年度担任联合国信息社会小组（UNGIS）主席。

15. 2015 年 12 月 17 日，联合国安理会一致通过关于“恐怖行为对国际和平与安全的威胁”的第 2253 (2015) 号决议，将伊拉克和黎凡特伊斯兰国纳入其制裁框架。该决议“谴责毁坏伊拉克和叙利亚境内文化遗产的行为，尤其是伊黎伊斯兰国和胜利阵线的这种行为，[…]回顾安理会决定所有会员国都应采取适当步骤，防止买卖伊拉克和叙利亚文化财产，[…]包括禁止越境买卖这些物品，以便把这些物品最终安全交还伊拉克和叙利亚人民”，责成联合国安全理事会制裁监测组与相关组织，即教科文组织协商，通过“定期在纽约及各国首都同各国代表进行对话，[…]尤其是[…]监测组报告中可能述及的任何问题，例如各国在执行本决议措施过程中的不足和挑战”。

16. 2015 年期间，教科文组织一直与法国当局密切协作，筹备 2015 年 11 月 30 日至 12 月 11 日在巴黎举行的联合国气候变化大会（COP21）。教科文组织在此次大会上的口号是“改

变思想，而非气候”。总干事在这一进程初期便动员教科文组织各部门、计划和网络，并建立了一个部门间工作组，负责协调教科文组织有关联合国气候变化大会的行动。在会前和会议期间的一系列会外活动中，展示了本组织的计划和专业知识，彰显了自然和社会科学、海洋研究、教育和文化的潜力。

17. 教科文组织总部的重要活动包括：关于气候变化的最大规模科学会议，来自 100 个国家的逾 2200 人参加会议；世界海洋日，为将海洋更广泛地纳入气候讨论铺平道路；商业与气候峰会，展示了可持续经济的现有解决方案和未来挑战；以及“一个不确定时代的复原力：土著人民与气候变化”大会。在联合国气候变化大会期间，教科文组织参与了谈判区的“一个联合国”展览，在“气候世代”区域占地 100 平方米的教科文组织展位则展示了教科文组织所有与气候变化相关的计划。2015 年 12 月 4 日，气候变化大会上举办了气候变化教育高级别“主题日”活动，展示了该领域的良好做法和经验教训，目的是促使人们的生活方式、态度和行为发生必要的转变，推动可持续发展。主题日的部长级活动由法国政府主办，各国教育部长参加了这一活动。

18. 教科文组织在联合国气候变化大会相关工作中的成功不仅重申了教科文组织作为联合国科学和宣传组织的地位，也强调了只有通过汇聚政策制定者、科学家和民间社会组织的包容进程，才能引导应对气候变化的努力。就此，大会第三十八届会议通过了一项关于教科文组织对遏制气候变化的贡献的决议，认可教科文组织应对气候变化方面的任务及其在《联合国气候变化框架公约》缔约方会议第二十一届会议后续工作、第二十二届会议筹备工作以及实施可持续发展目标 13“气候行动”中的作用。

**建议作出的决定**

19. 执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/5 Part I 号文件 G 节和联合国系统各组织近期内与教科文组织工作有关的决定和活动的概述，
2. 注意到其内容。

联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part II**

巴黎，2016 年 3 月 4 日
原件：英文

临时议程项目 **5**

# 执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况

## 第 II 部分

## 管理问题

**概　　要**

本报告意在向执行局委员通报在落实执行局和大会前几届会议通过的决定和决议中取得的进展。

第 II 部分载有关于下列管理问题的信息：

**A.　执行局届会的计划和工作量**

**希望执行局采取的行动：**第 10 段建议作出的决定。

**B.　双年度出版和发行计划**

**希望执行局采取的行动：**第 7 段建议作出的决定。

**C.　5.07 亿美元支出计划下现有总部外网络的可持续性**

依照第 196 EX/5 (IV，B)号决定，总干事特此提出关于总部外网络在 2030 年可持续发展议程背景下的可持续性、总部外网络包容需求与挑战的现状以及未来工作建议的报告。

**希望执行局采取的行动：**第 47 段建议作出的决定。

**D．为高效实施而投资**

根据第 197 EX/5 (IV,D)号决定，总干事按照“为高效实施而投资”计划要实现的主要战略性成果，提出了详细的计划建议以及一套初步建议，这些建议有待进一步完善并提交执行局第二 OO 届会议。

**希望执行局采取的行动：**第 11 段建议作出的决定。

**E. 与非洲和性别平等两个总体优先事项有关的绩效指标（PI）和具体目标的编排建议**

依照第 197 EX/5 (IV, F)号决定的要求，总干事特此就如何将与非洲和性别平等两个总体优先事项有关的绩效指标（PI）和具体目标纳入主流并加以编排，从而使它们在计划编制中得到更多系统化切实考虑的问题提出建议。

**希望执行局采取的行动：**第 8 段建议作出的决定。

**F. 有序的筹资对话**

考虑到联合国大会关于四年期全面政策审查的决议要求举办有序对话（第 67/226 号决定，第 46 段），依照第 197 EX/ 5 (IV, B)号决定，总干事特此提出采用分阶段方法在教科文组织引入有序的筹资对话的建议。本文件指出，对于促进和充实所提议的筹资对话以及对其利弊进行分析，有一个综合预算框架似乎是至关重要的。

**希望执行局采取的行动：**第 24 段建议作出的决定。

# 目　　录

**页次**

A. 执行局届会的计划和工作量 ..... 1

B. 双年度出版和发行计划 ..... 5

C. 5.07 亿美元支出计划下现有总部外网络的可持续性 ..... 6

D. 为高效实施而投资 ..... 49

E. 与非洲和性别平等两个总体优先事项有关的绩效指标（PI）和具体目标的编排建议 ..... 137

F. 有序的筹资对话 ..... 140

## A. 执行局届会的计划和工作量

（第184 EX/17、192 EX/16 (VII) 、195 EX/5 (IV, E)、196 EX/5 (IV, C) 和197 EX/5 (IV, G)号决定的落实情况）

1. 在执行局第一九七届会议期间，执行局特别委员会于 2015 年 10 月 8 日和 9 日举行会议，审议其议程项目。委员会审议了关于“执行局届会的计划和工作量”的第 197 EX/5 号文件第 IV (G)部分，并在特别委员会报告（第 197 EX/51 号文件）中介绍了委员会对关于文件和决定的提交以及辩论的时间表、议程和工作安排的决定草案所作的修订建议。

2. 委员会忆及关于治理改革审计报告的第 37 C/96 号决议，要求将报告提交给执行局第一九七届会议，以期建议相关的后续措施，供教科文组织大会第三十八届会议审议。在这一基础上，2015 年 11 月大会第三十八届会议通过了有关理事机构的治理、程序和工作方法的第 38 C/101 号决议。

3. 在第 197 EX/5 (IV, G)号决定之后，执行局第一九九届会议又审议了如下建议：

### I. 文件和决定的提交

(a) 将会员国提出的决定草案和修正案一经提交即在网上公布作为标准做法推行，并在教科文组织网站上将其以单一清单方式列出，一如主要系列（EX）文件清单和信息性（INF）文件清单；

(b) 自执行局第一九九届会议起，在与会员国进行非正式磋商之后，改善包含多个部分（例如 EX/5 Part I 号文件）、各部分又分为若干节（例如 EX/5 Part I 号文件 E 节）的文件（例如 EX/5 号文件）的可追溯性，包括为每个部分建立一个超链接并在文件更新时发出提示；

(c) 确保其议程上的每个项目和分项目都有一个决定草案；[1]

[1] 参见第 197EX/5 (IV, G, I, 6) 号决定。

(d) 忆及其通过《执行局议事规则》新的第 34 条甲的第 170 EX/5.1 号决定，其中规定“执行局不得作任何涉及开支的决定，除非总干事就该提案中有关行政及财务的问题已提出报告”，并请总干事根据《执行局议事规则》第 34 条甲，至少提前 48 小时就提案继续发表意见，包括其中所涉人事费、正常预算及必要的预算外资金概算，即便对正常预算不产生财务影响；

(e) 要求不要再向选择不接收纸质文件的会员国以及在召开执行局会议的会议厅分发纸质文件；

**建议的落实情况**

4. 根据大会的做法，一经确定和公布，会员国就执行局会议议程上的某一项目提交的决定草案和修正案便会在教科文组织网站上发布，一如主要系列（EX）文件清单和信息性（INF）文件清单。决定最终版本将在载有执行局该届会议整套决定的文件（EX/Decision）中反映出来。

5. 为了改进分内容并提高其可追溯性，秘书处将尽可能为 EX/4 和 EX/5 号文件引入文件在线详细清单，将文件各个部分分别显示，包括一个超链接、更新时发送通知以及这两份文件的目录。正在通过技术解决方案努力提高文件的可追溯性。执行局文件将收到一个 QR 码（快速反应码），读者可扫描该码获得该文件各语言文本的在线电子版本。根据建议，将包括议程上所有各个项目和分项目的决定草案。

6. 执行局工作方法的总体运作发生了变化，秘书处努力减少硬拷贝文件的印制量，节省了一些成本。包括如有意愿，可以选择不再接收纸质的执行局文件。已就接收纸质执行局会前文件的问题联系执行局委员和其他会员国，请它们更新档案信息。截至 2 月 20 日，执行局 15 个委员以及 16 个其他会员国确认希望不再接收纸质文件。确认希望接收纸质文件的会员国将继续收到仅一种语言版本的纸质文件。这一正在采用的标准做法是为了确定执行局运作费用的节省数额。标为“机密”（且使用黄色纸张印刷）的文件将继续仅发放纸质版本。

7. 大会遵循相同的程序。减少开支和纸制品的努力包括尽可能将文件译文仅限于英文和法文（例如资料文件、附件、图表、表格等）。此外还包括在线发布更多文件，鼓励秘书处将希望提请执行局注意的信息有选择地加入 EX/4 号文件，以及提高议程项目的合理化和分

组。将完整的外部审计报告作为资料文件发布，对执行局审计报告摘要加以补充，这一做法有助于节省开支。总体而言，过去数年来，在文件印制方面已实现大量节余。

8. 根据第 197 EX/5 (IV, G) 号文件，执行局本届会议还审议了如下建议：

**II. 辩论的时间表、议程和工作安排**

(a) 鼓励主席团、各委员会主席及筹备组主席，在适当和可行的情况下，更经常地建议直接进入审议决定草案环节，除非会员国另有要求；

(b) 要求特别委员会与秘书处协商，以执行局此前相关决定为参考，针对议程项目的周期性以及监督报告机制的合理化提出一项建议，目的在于为双年度期间的项目审议提供便利；

(c) 强调有必要进一步改善纳入筹备组议程的项目遴选机制，使之能够反映筹备组的职权，尤其是在各项评估和相关政策建议以及今后的计划周期规划等方面；

(d) 根据其第一九七届会议的相关辩论情况，在第一九九届会议上继续审议有关 2016--2017 双年度执行局届会的计划和工作量方面的建议；

(e) 考虑到向四年计划周期的转变，为了评估大会第三十八届会议以及启动关于筹备今后大会中期届会（中期届会期间只通过预算）的对话，将与大会组织工作有关的一个项目列入特别委员会下届会议议程。

**建议的落实情况**

9. 根据第 197 EX/44 号决定（第 11 段），2016--2017 双年度期间试验性地暂停筹备组会议和总干事与执行局之间的情况通报会。该决定还要求执行局主席经与总干事磋商，在此期间召开执行局“闭会期间”会议（原则上试验性地每年召开六次），将考虑在闭会期间会议采纳以上有关辩论的时间表、议程和工作安排的建议。包括关于更经常地建议直接进入审议决定草案环节，除非会员国另有要求的建议。还需讨论无需辩论的建议项目、无需实质性辩论的建议项目以及会员国向执行局提交的新项目建议。其他项目是否需要辩论取决于文件及决定草案的内容。这些会议将向执行局委员开放，非执行局委员的会员国可作为观察员列席，参会地位得到提高，会议还向秘书处开放。

**建议作出的决定**

10. 鉴于以上所述，执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 184 EX/17、192 EX/16(VII)、195 EX/5 (IV, E)、196 EX/5 (IV, C) 和 197 EX/5 (IV, G) 号决定，
2. 审议了第 199 EX/5 Part II 号文件 A 节，
3. 注意到其内容。

## B. 双年度出版和发行计划

（第 179 EX/31 (I)和 194 EX/5 (II, B) 号决定的落实情况）

1. 根据第 179 EX/ 31 (I) 号决定，总干事向执行局第一九九届会议提交了下列关于其决定实施情况的进展报告和 2016--2017 年出版物初步清单。

2. 与上一双年度相比，建议出版的出版物数量削减了 24%。为当前的出版计划提出了大约 288 种出版物，而 2014--2015 双年度是 376 种，2012--2013 双年度是 470 种，2010--2011 双年度是 805 种。这意味着本组织当前出版物数量约为六年前的三分之一，尽管对计划和受众相关性、编辑一贯性、同行审议程序、性别平等和影响潜力的系统监测使出版物质量有所提高。

3. 教育部门的提案数量最多，约为 168 种出版物（58.3%），其次是自然科学部门，为 38 种（13.2%）。文化部门提出了 33 种（11.5%），传播和信息部门提出了 31 种（10.8%），社会科学及人文科学部门提出了 18 种出版物（6.2%）。

4. 2016--2017 双年度，约有 48%的出版提案来自总部，32%来自总部外办事处，20%来自机构。迄今，英文仍然是大部分出版物的第一语言，逾 80%的出版物首先出版英文本（但可能有其他语种的未来翻译计划）。不过，由于出版物理事会专门加以推动，以多语种出版的出版物有所增多；2014--2015 双年度，约有 68%的出版物以超过一种语言发行。

5. 出版物理事会由总干事于 2011 年 5 月 9 日成立，负责指导和加强总部和总部外的出版活动。在 2014--2015 双年度期间，出版物理事会总计召开 23 次会议。它审查了共计 271 项提案；18%的提案被否决或退回部门修订和重新提交。

6. 2016--2017 年出版物初步清单可通过下列链接查阅：
http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002436/243674M.pdf

### 建议作出的决定

7. 执行局可能希望作出如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/5 Part II 号文件 B 节，
2. 注意到其内容。

## C. 5.07 亿美元支出计划下现有总部外网络的可持续性

（第 196 EX/Decision 5 (IV, B)号决定的落实情况）

## 引　言

1. 执行局在第一九六届会议上通过第 196 EX/Decision 5 (IV. B)号决定，要求总干事向其第一九九届会议报告总部外网络改革取得的进展，包括分析总部外网络的可持续性、正常计划资源的落实情况以及筹集预算外资金的水平。本报告分析研究总部外网络在新的全球可持续发展议程背景下的可持续性。

### 2030 年议程与总部外网络的相关性

2. 有一个强大、可持续的总部外网络，对于教科文组织履行使命至关重要。教科文组织行动的相关性和深度，取决于其总部存在、经验和专门知识。作为一个承担着全球性任务的政府间专门组织，教科文组织优先制定全球战略，以此应对世界性问题。此类战略唯有考虑到地区和国家层面的具体需求并立足于这些层面的专门知识，才能切实有效。战略需要通过具体行动来实施，而具体行动则要解决会员国的特定需求和当地现实问题并由一个效率高、切实有效和促进性别平等的可持续总部外网络予以支持。这也是外部独立评估的建议之一，后者强调“教科文组织应当更贴近国家需要、资源和合作伙伴，确保本组织的相关性、有效性和影响力”[2]。

3. 总部外网络与联合国大会 2015 年通过的《2030 年可持续发展议程》的相关性得到了提高。教科文组织已准备好调整其战略、计划和活动，以便支持会员国切实有效和有序地实施可持续发展目标及其相应的具体目标。2030 年议程重点强调国家层面的发展和自主权，因此应提升这一层面干预措施的优先程度。

4. 此举会对 2018--2021 年计划与预算（39 C/5）草案的编制以及其在地区和国家层面的实施产生巨大影响，各部门采取的策略将如下：

(a) **重大计划 I--教育：**教科文组织目前正根据联合国关于将可持续发展目标纳入各项工作主流的指南，与所有伙伴开展协作，以形成对可持续发展目标 4 的共同理解，

[2] 关于教科文组织外部独立评估的报告 185 EX/18 (2010 年)。

并以《2030 年教育行动框架（FFA）》为依据，为支持该目标的实施奠定基础。在地区磋商的基础上，教科文组织将与联合国区域委员会协作，在地区专题办事处领导的地区机构内开展工作，支持可持续发展目标 4 的实施。为此，由地区专题办事处、总部和专门机构支持的地区技术小组将支持对国家政策重点和计划周期的摸底调查，以使国家教育部门计划符合可持续发展目标 4 及其具体目标和重点领域；向会员国提供制订指标方面的技术援助，使全球指标与国家指标相衔接并查明数据需求；提供依照可持续发展目标 4 和国家重点进行部门规划和管理方面的能力建设；促进地区和国家协调、合作、监测和落实机构的必要调整/发展。在国家层面，教科文组织将支持磋商和技术工作，使各国能够将可持续发展目标 4 作为其教育部门计划的协调、管理和监测工作的准绳。教科文组织还将提供支持，以确保可持续发展目标 4 与所有其他可持续发展目标保持一致，尤其是通过依照实施所有可持续发展目标的总指南，积极参与联合国国家工作队和联合国发展援助框架的工作。

(b) **重大计划 II--自然科学：** 教科文组织在国家和地区层面的行动将侧重于关于水和环境卫生的可持续发展目标 6、关于能源的可持续发展目标 7、关于创新的可持续发展目标 9、关于气候变化的可持续发展目标 13、关于保护陆地生态系统的可持续发展目标 15，尤其是关于通过科技与创新和能力建设加强执行手段的可持续发展目标 17。实施行动将考虑到地区和国家的具体情况和会员国的挑战。总部外网络在将 2030 年议程分解到地区和国家层面并调整各项计划和支持使之适应会员国特有局势方面，可发挥关键作用。地区科学办事处将根据其在当地的经验确定地区战略。在此同时，自然科学部门正在对其在 38 C/5 范围内的所有活动，包括总部外的活动进行调查，目的是使它们符合可持续发展目标及其具体目标。

(c) **重大计划III--社会科学及人文科学：**教科文组织在国家层面的行动系在中期战略（37 C/4）的战略性目标 6“支持包容性社会发展，促进文化间对话以实现文化和睦，倡导伦理原则”的范围内制订，能够适应 2030 年议程，尤其是可持续发展目标 16 的具体目标 6 和 7。[3] 各种活动反映出可持续发展目标 16 与确保包容教育（可持续发展目标 4）、确保健康的生活方式（可持续发展目标 3）、建设包容的城市（可持续发展目标 11）、适应气候变化（可持续发展目标 13）和实现

[3] 具体目标 16.6--在各级建立有效、负责和透明的机构；具体目标 16.7--确保各级的决策反应迅速，具有包容性、参与性和代表性。

性别平等（可持续发展目标 5）的紧密联系。总部外网络有助于在与教科文组织的利益攸关方对话中利用各种知识和价值观，使每个社会能够了解所面临的挑战并对自身进行相应变革。总部外活动将旨在使各种方法、伙伴关系和国家层面的成果恢复活力，并在与教科文组织的利益攸关方对话中利用各种知识和价值观，确保在社会科学及人文科学领域的研究与应用之间建立紧密联系，运用研究成果解决国家重点政策范围内的具体社会问题。重点尤其放在青年参与社会变革上。教科文组织还为在国家和城市层面制订参与和包容性政策提供技术支持和能力建设服务，发挥促进前瞻、促进强化机构以宣传伦理原则、促进体育教育和体育运动将其作为包容性社会发展模式的重要作用。

(d) **重大计划 IV--文化：**总部外网络有助于加强 2030 年议程中各个主要文化切入点实施工作的循证基础，这些文化切入点目前在与教育、环境、经济增长与可持续的消费和生产模式、可持续的城市、和平和包容的社会以及粮食安全相关的九个可持续发展目标中作用举足轻重。尤其是，2030 年议程在关于可持续的城市的可持续发展目标内，正式设有一个关于保护和捍卫文化和自然遗产的专门具体目标（11.4），教科文组织对该具体目标负有特定责任。在可持续发展目标 16 下的另一个具体目标（16.4）涉及被盗资产的追赃和返还，从而为教科文组织防止非法贩运文化财产的工作提供了一个重要切入点，由于要求本组织在应对冲突增多和此类活动锐增的情况中发挥更大作用，这个切入点特别相关。凭借其长期积累的专门知识以及教科文组织制定文化领域规范的强大机构，总部外网络将提供政策建议，支持会员国实施 2030 年议程。另外，对于主要通过强化内部知识管理从而着眼于实地的文化计划成果交付，推动本组织关于 2030 年议程中文化切入点实施情况的汇报工作，总部外网络十分关键。

**(e) 重大计划 V--传播和信息：**信息获取和基本自由对于实现各项可持续发展目标至关重要，也与重大计划 V 的任务相一致。若要从战略上成功实施与可持续发展目标 4、5、8、9 和 16 相关的重大计划 V，总部外办事处网络不可或缺。这种协作对于加强与全国委员会、大学、教科文组织教席、第 2 类中心及其他伙伴的关系十分必要。通过与总部外办事处、传播和信息管理及技术人员共同举办情况通报会，传播和信息部门将进一步制定国家和地区战略，侧重于表达自由和建设知识社会。这种互动还有益于提升本部门的筹资战略和发现新的伙伴和捐助者。传播

和信息部门认识到总部外的行动有利于部门间的协作，因而将继续举办协调会议，聚焦最佳做法以及促进各个总部外办事处之间的协作。

**总部外网络的现状**

5. 教科文组织认识到本组织总部外层面机构存在的重要性，因此不断调整其非集中化体制。一个重要步骤就是在总体改革的框架内对其总部外业务进行了分析，并最终于 2009 年对其非集中化战略进行了实质性审查 [4]。大会第三十六届会议进而批准了对总部外网络进行的全面改革，主要有三个目标：（i）提高向会员国提供服务的质量和效率；（ii）确保在地区和国家层面加强灵活性和影响力；（iii）有利于联合国全系统更加协调一致。

6. 自 2011 年以来，财务预算状况捉襟见肘，影响着本组织的工作，给目前进行的改革工作造成了严重困难，使总部外网络的可持续性出现疑问。这不仅导致总部外网络改革的地域范围局限在非洲一个地区，阻碍改革成果向其他地区扩展，造成总部外两种结构并存的后果，而且还增加了保持教科文组织总部外网络整体可持续性的难度。

**总部外机构的现状**

7. 目前，教科文组织共有 53 个总部外办事处（包括四个联络处），而 2001 年共有总部外办事处 74 个（包括四个联络处）。最新的总部外办事处及其地域覆盖范围清单详见附件 III。与其他联合国专门机构的总部外机构、资金和计划所作的比较（附件 IV）显示，教科文组织总部外网络的规模相对比较薄弱。

8. 除非洲地区以外，总部外组织机构遵循的是执行局先前于 2000--2001 年批准、基于三级结构的非集中化战略及实施行动计划。这种结构由多国办事处构成：每个多国办事处在教科文组织的所有主管领域，由专门地区办事处支持，为数量合理的会员国提供服务，并得到由大会批准的、根据特殊效率标准基本原则设立的若干国别办事处（九个人口大国、转型期国家、经历冲突或冲突后国家）的支持。多国办事处最初的构想是作为支持分地区做法以及国家层面行动的主要计划实施平台。多国办事处主任在多国办事处所覆盖的各会员国中履行代表的职能。国别办事处保障国家层面的行动和在会员国中代表的职能。专门地区办事处的构想是提供部门计划方面的专业指导和支持，负责设计和监测由多国办事处实施的地区性计

[4] 182 EX/6 Part II。

划。这种三级结构方式在问责和报告方式上存在不足，多国办事处缺乏清晰的工作范畴，而且外聘审计员报告中还指出，专门地区办事处的职能和业务范围也模糊不清。

## 非　洲

9.　非洲总部外网络改革的结果是，在达喀尔、哈拉雷、阿布贾、内罗毕和雅温得设立了五个多部门地区办事处（MRO），切实监督和协调与总部和国别办事处协作进行的计划制定、实施、监测、评估和报告等工作。多部门地区办事处的职责范围还扩大到了战略分析和政策制定方面。11 个国别办事处接受多部门地区办事处的技术监督和领导，任务是促进教科文组织对国家发展优先事项的支持，负责教科文组织计划的制定和实施。亚的斯亚贝巴国别办事处的工作还包括担任驻非洲联盟和联合国非洲经济委员会的联络处。2014--2015 年非洲总部外办事处的可使用资金总额（包括正常计划下放预算、预算外资源（支出）和实物捐助）相当于下放资金总额的 23%，具体明细可见图 1。五个多部门地区办事处得到下放资金的程度最高，这与计划部门执行的资金下放战略相一致，反映了人员编制能力的加强有利于更有成效地筹集资金，满足 2030 年议程各领域的迫切需求。正在出现的自利计划机遇也是目前探讨的内容。

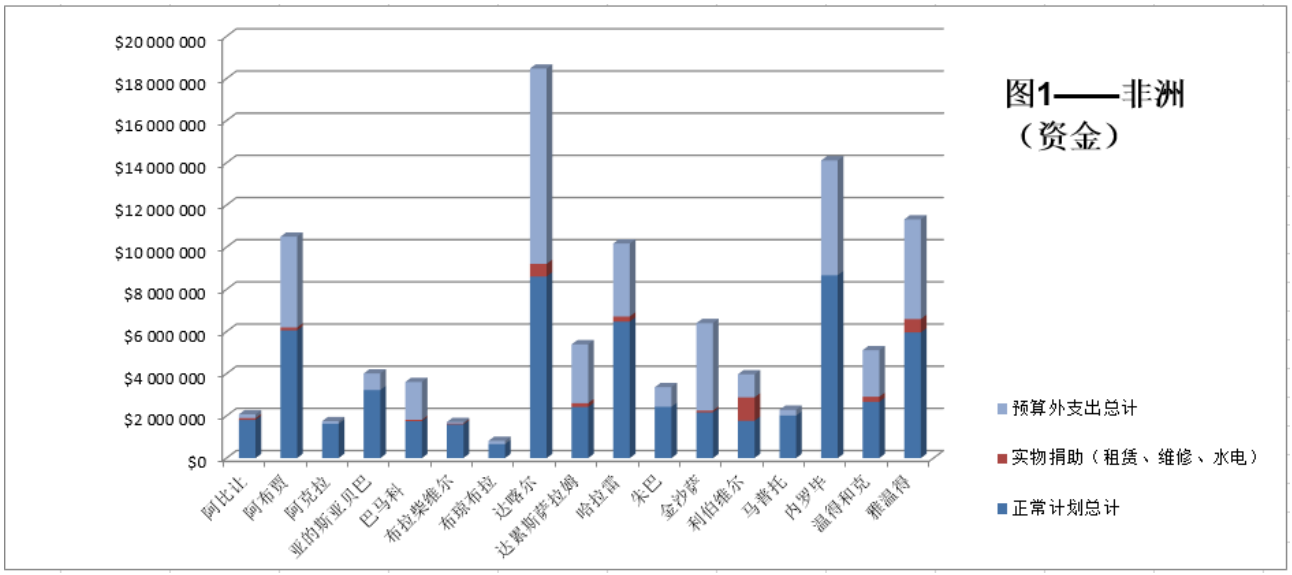


图1——非洲（资金）

10.　图 2 显示的是截至 2015 年 12 月底的工作人员总数，既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [5]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一

[5] 其中还包括紧急基金供资、出于管理目的被认为属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。

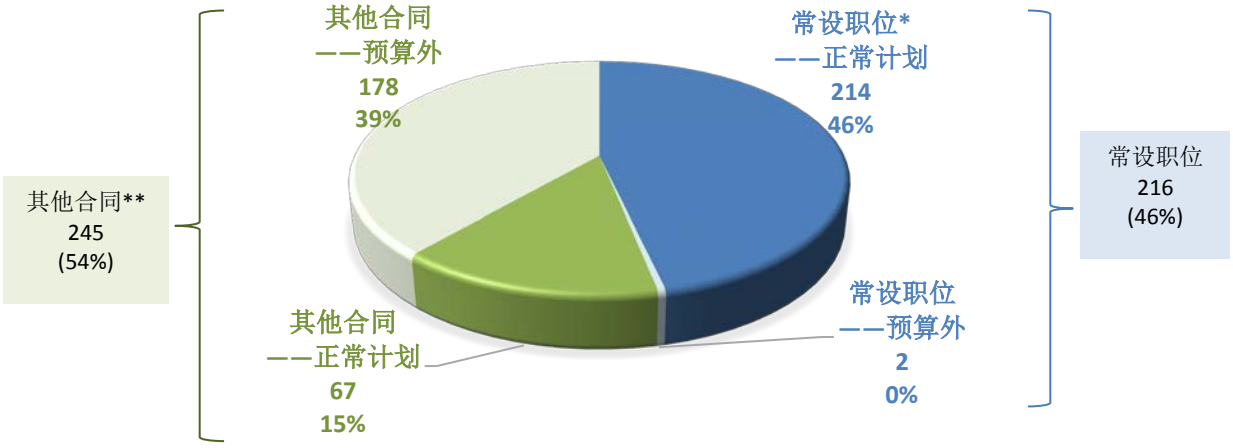



图2——非洲（工作人员）

**阿拉伯国家**

11. 阿拉伯国家总部外网络的组织机构包括四个多国办事处，其中两个还履行专门地区办事处的职能（贝鲁特教育办事处和开罗自然科学办事处），以及四个国别办事处。下放到这些总部外办事处的资金比例占下放资金总额的 15%，与该地区总部外机构的规模相称，详细情况可见图 3 中显示的明细。有三个地方的办事处（巴格达、拉姆安拉、安曼）使用下放资金的数额最高。由于该地区目前发生的冲突和人口流离失所的情况，预算外供资呈上升趋势。近期就叙利亚问题发出的呼吁包括为这一冲突地区的失学儿童提供大量资金。

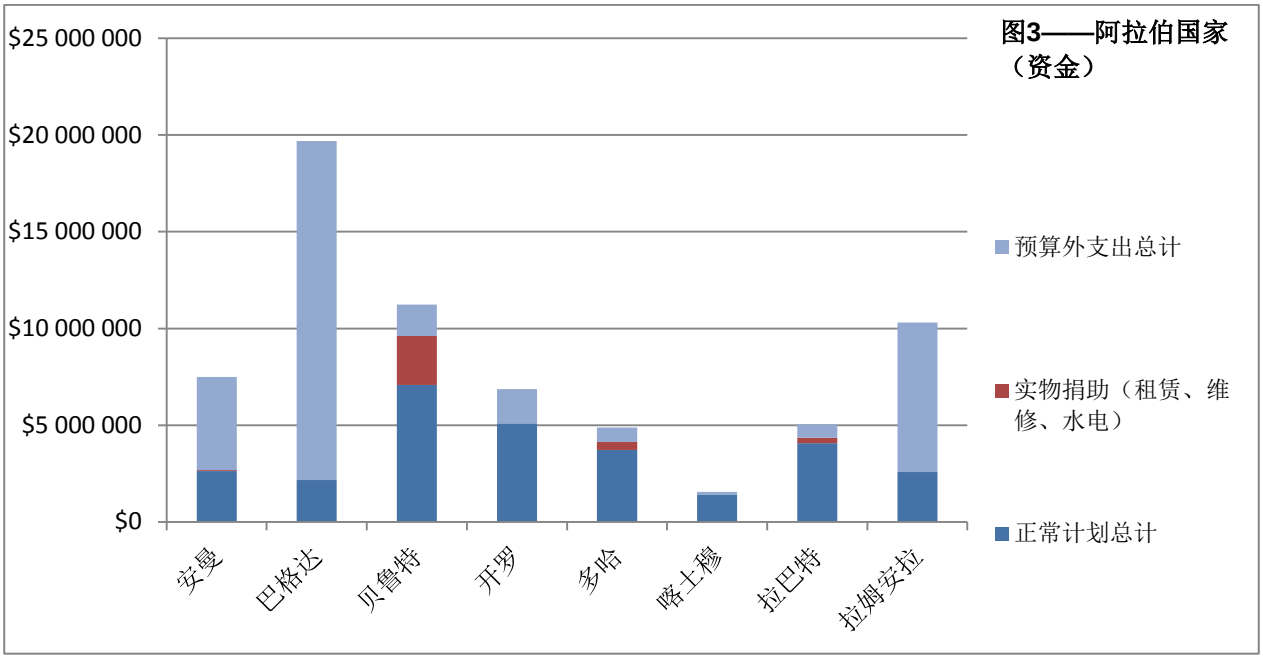



**图3——阿拉伯国家（资金）**

12. 这一地区的正常预算工作人员比例高于预算外工作人员比例，主要是由于巴格达和拉姆安拉设有大规模的紧急组合项目。图 4 显示的是截至 2015 年 12 月底的工作人员总数，既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [6]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。

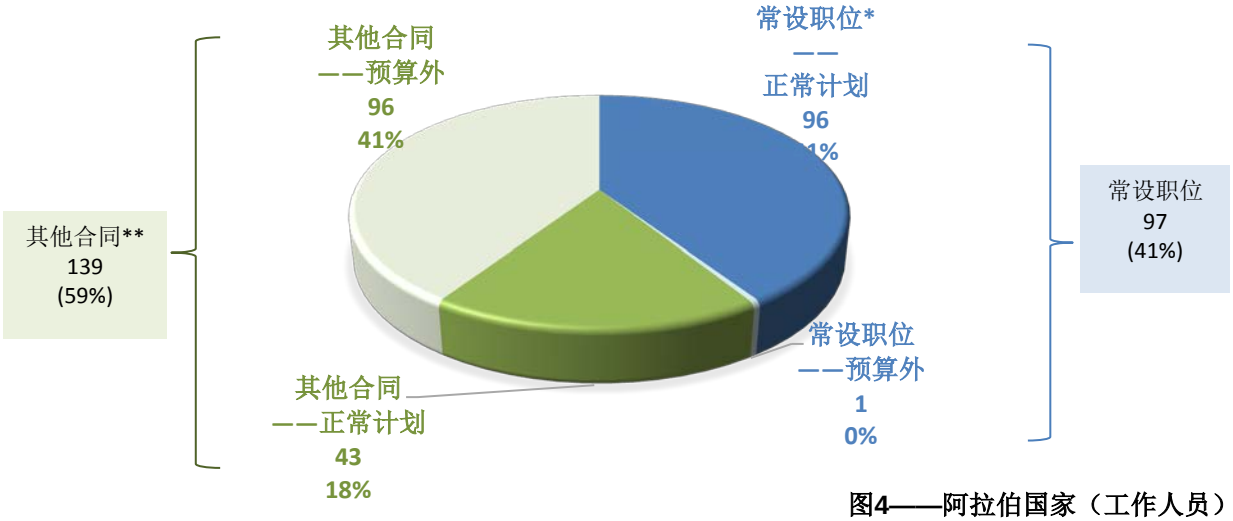



**图4——阿拉伯国家（工作人员）**

[6] 其中还包括紧急基金供资、在行政管理上属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

## 亚洲及太平洋地区

13. 亚洲及太平洋地区的地区总部外网络包含七个多国办事处（其中两个兼有地区办事处的职能——即曼谷和雅加达办事处）和七个国别办事处。这一地区的下放资金总额占下放资金总额的 23%，分配情况参见图 5。曼谷办事处兼有重要的地区教育协调职能，喀布尔办事处筹集到的预算外资金额很高，因此该地区这两个总部外办事处所得供资最多。2030 年议程的实施将需要特别关注减低灾害风险、气候变化和该地区的小岛屿发展中国家，教科文组织总部外办事处提供支持将大有可为。

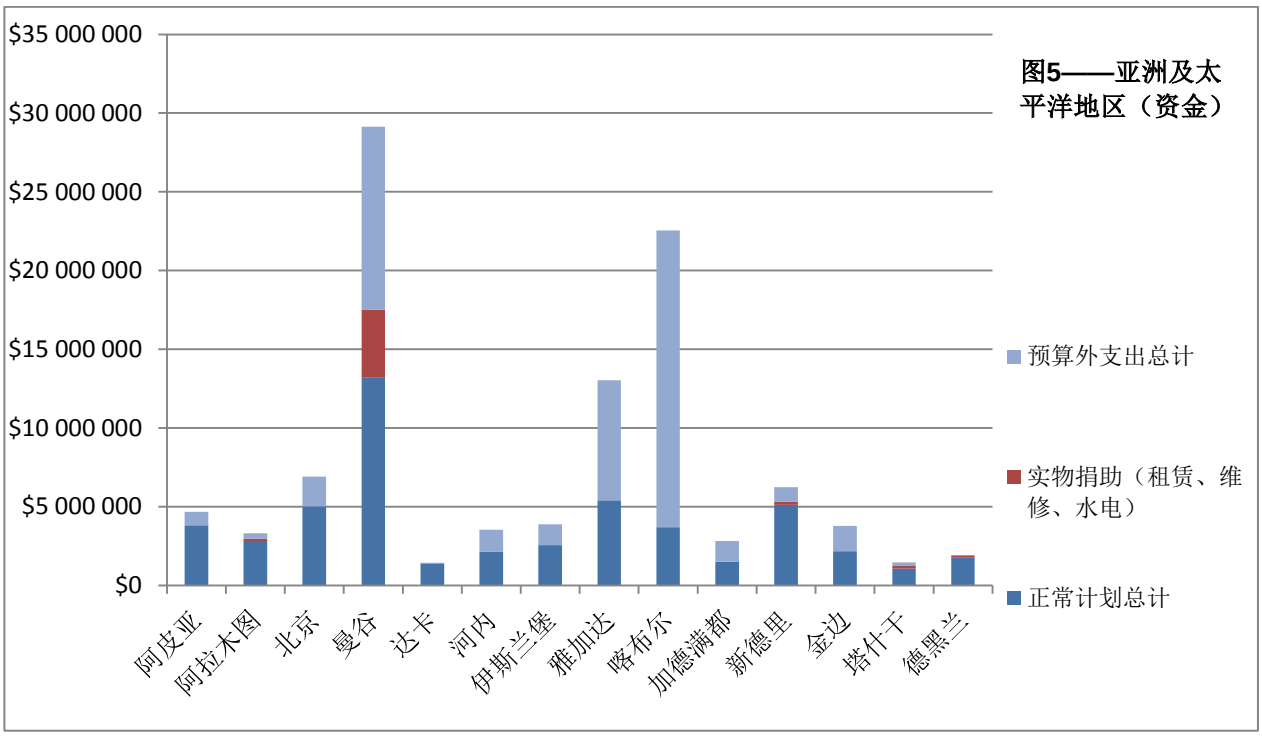



**图5——亚洲及太平洋地区（资金）**

14. 图 6 显示的是截至 2015 年 12 月底的工作人员总数，既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [7]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。

[7] 其中还包括紧急基金供资、在行政管理上属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

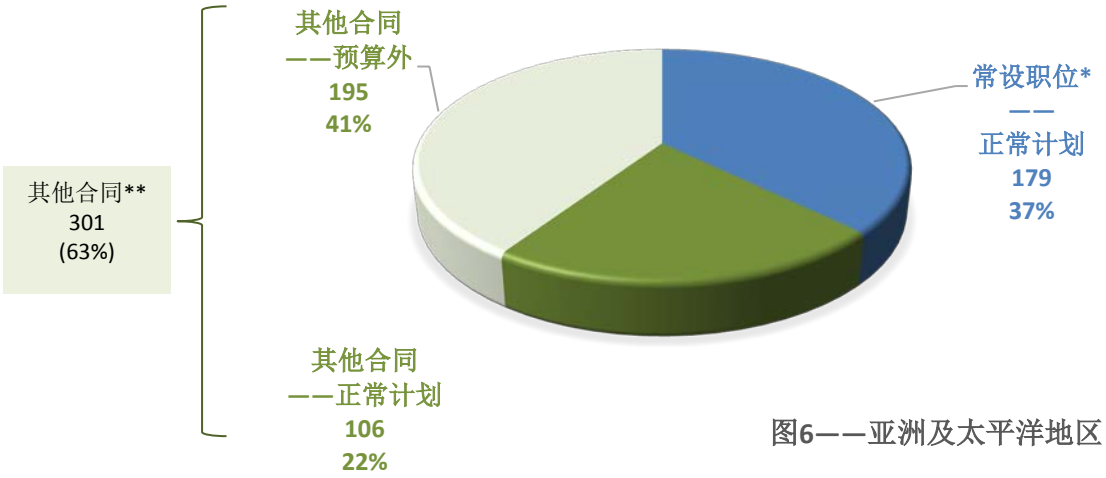



图6——亚洲及太平洋地区

——

**欧洲和北美洲**

15. 由于莫斯科办事处于 2015 年 9 月关闭，欧洲和北美洲的总部外网络现在只剩余一个自然科学与文化欧洲地区办事处。根据 2000--2001 年非集中化战略，该办事处承担的工作是提供部门支持和专门知识，制定地区性战略和政策，但不在该地区的国家担任代表职能。这一地区的另外三个总部外实体是：日内瓦、布鲁塞尔和纽约联络处。该地区的下放资金额占总部外网络拨款资金总额的 5%（图 7 显示的是所述资金按办事处分配的情况）。之所以出现这一比例，是因为莫斯科办事处关闭之后，计划实施和资金筹集逐步减少，以及各联络处的工作性质主要不是集中在计划实施或资金筹集方面，而是集中在代表职能、宣传和发展伙伴关系等方面。因此，下放资金大部分由主要以计划实施为导向的威尼斯办事处所使用。

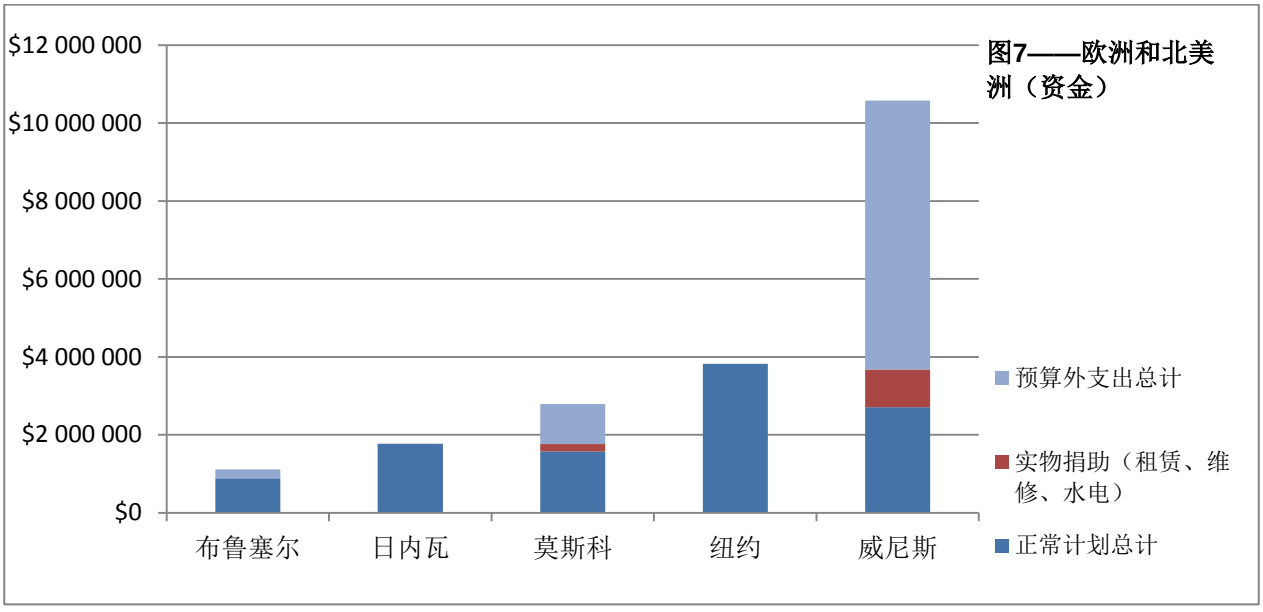



图7——欧洲和北美洲（资金）

16. 图 8 显示的是截至 2015 年 12 月底的工作人员总数，既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [8]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。

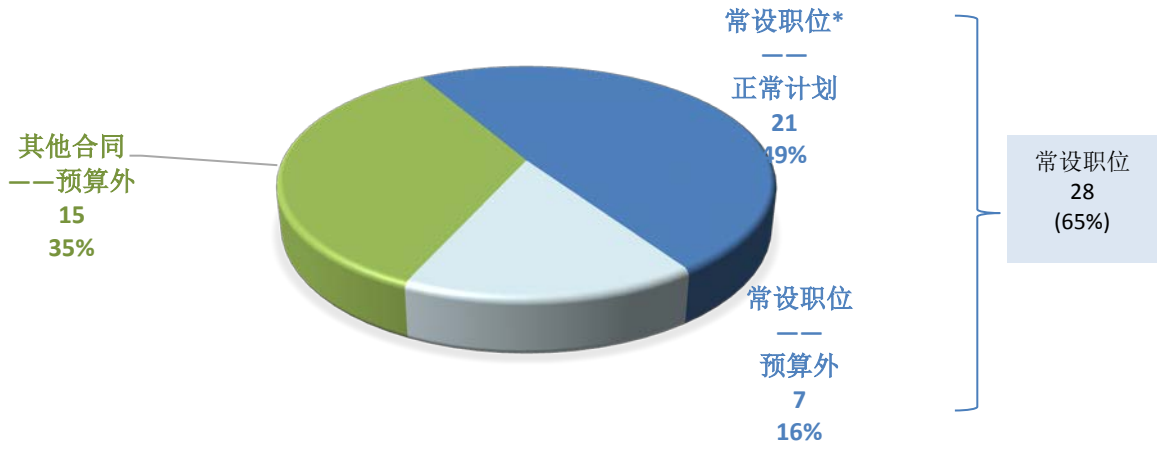



**图8——欧洲和北美洲（工作人员）**

**拉丁美洲和加勒比地区**

17. 拉丁美洲和加勒比地区的地区总部外网络由五个多国办事处和六个国别办事处组成。有三个专门地区办事处或履行多国办事处的职能（哈瓦那办事处作为地区文化办事处，蒙得维的亚办事处作为地区自然科学办事处），或履行国别办事处的职能（圣地亚哥办事处作为地区教育办事处）。下放到这一地区的资金占总部外网络可用资金总额的 33%。之所以出现这一比例，主要是由于巴西利亚和利马办事处使用预算外资金（包括自利基金）支出的数额较大所致（参见图 9）。

[8] 其中还包括紧急基金供资、在行政管理上属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

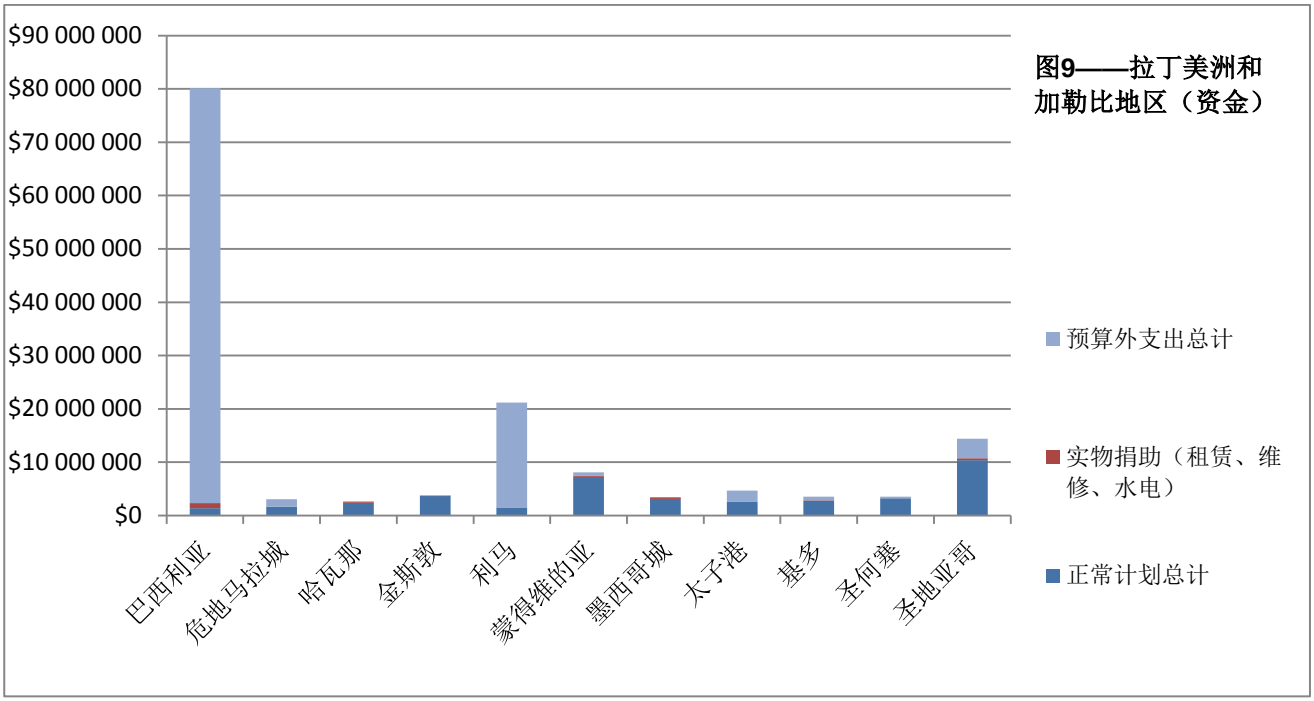



**图9——拉丁美洲和加勒比地区（资金）**

18. 图 10 显示的是截至 2015 年 12 月底的工作人员总数，既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [9]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。

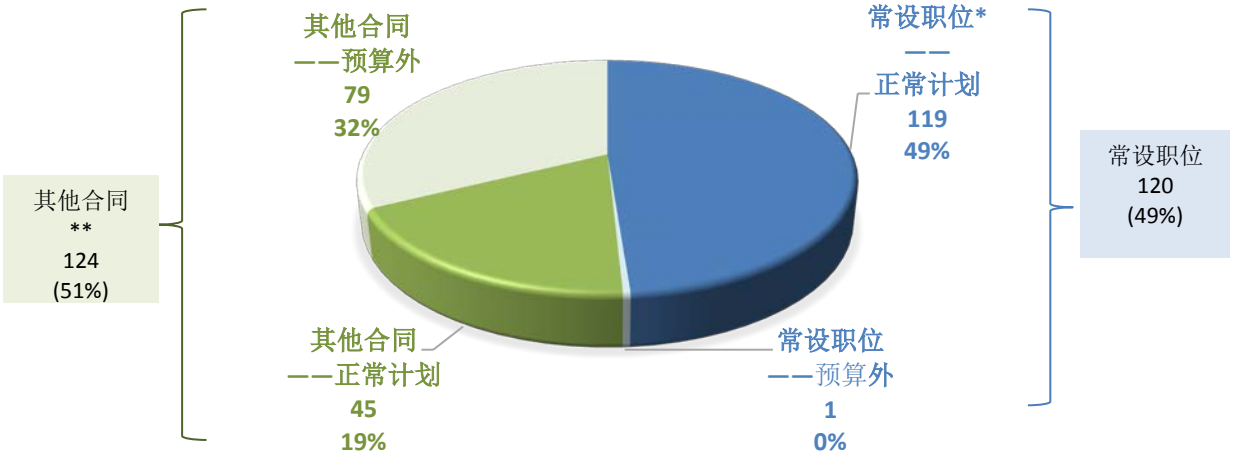



**图10——拉丁美洲和加勒比地区（工作人员）**

[9] 其中还包括紧急基金供资、在行政管理上属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

**正常计划资源的落实 / 预算外资源的筹集**

19. 2014--2015 年总部外办事处可用资金的总额（包括正常计划下放预算、预算外资源（支出）和实物捐助）为 445,547,395 美元。其构成情况如下：

| 数额（美元） | 占总额百分比 | 来　源 | 预算类型 |
|---|---|---|---|
| 191,232,376 | 43 % | 正常计划拨款 | 计划活动预算<br>常设职位费用（计划、管理和行政人员）<br>办事处管理和安全费用 |
| 239,383,000 | 54 % | 下放的预算外支出 | 预算外资金 |
| 14,932,019 | 3 % | 对总部外办事处业务费用的直接实物捐助（租赁、维修、水电） | 预算外资金 |

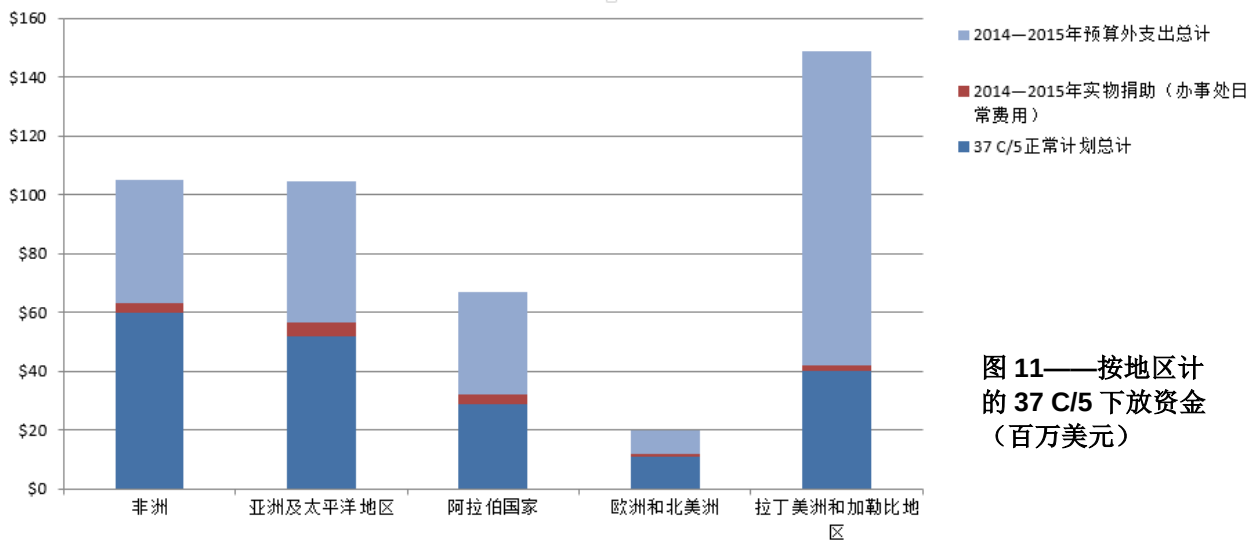



**图 11——按地区计的 37 C/5 下放资金（百万美元）**

20. 有关正常计划资源的落实和预算外资源筹集的国家和地区数据可见图 11 和附件 I。更多的数据可参阅第 199 EX/4 Part II 号文件。

21. 截至 2015 年 12 月底的工作人员总数既包括由正常预算和预算外资金供资的常设职位工作人员 [10]，也包括由正常预算和预算外资金供资、按照“其他合同”这一笼统名称任职的项目任用（PA）人员、临时任用人员、初级专业人员（JPO）、借调和服务合同（SC）的个人。参见图 12 和附件II。

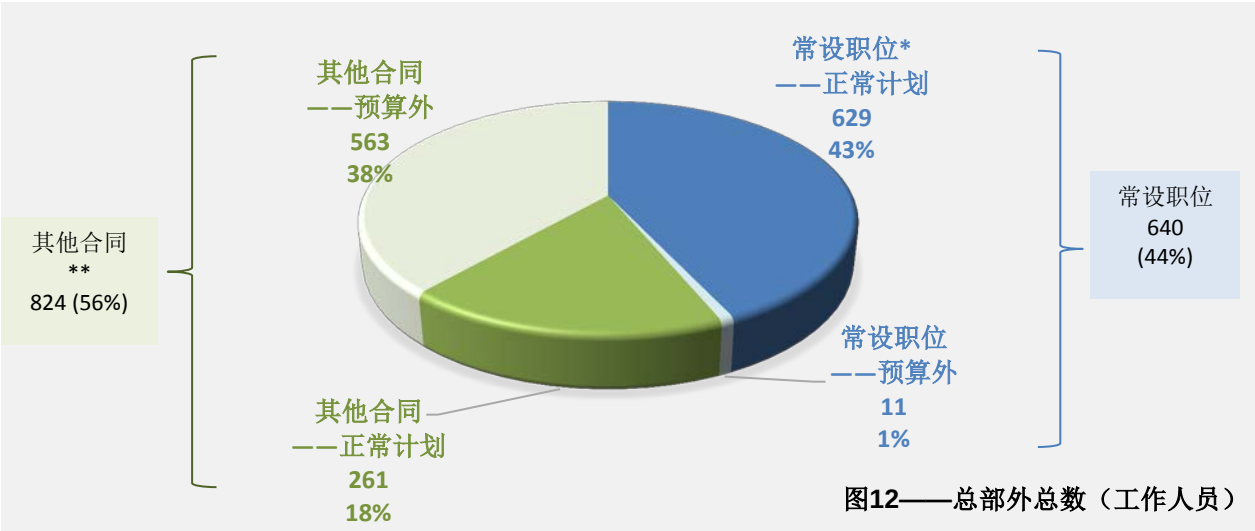



**图12——总部外总数（工作人员）**

[10] 其中还包括紧急基金供资、在行政管理上属于临时性质的总部外当地职位（NO/G）。这些职位在 38 C/5 中已大都转为常设职位。

22. 正常计划资源的使用情况（总部外办事处的管理、安全费用，包括向联合国系统总部外安全和活动共同预算的捐助）显示的使用率为 98.6%。

23. 人事费包括计划部门的人事费用，他们的主要职责是向会员国提供专门技术知识，履行本组织的一项核心计划职能；人事费也包括综合管理和行政职位人员的费用。

24. 2014 年初对总部外办事处计划实施能力以及各办事处人员编制情况进行的审查结果显示，有 34 个临时计划助理职位包含在 2014--2015 年人员编制结构当中，以确保有效和可持续地实施计划。这些职位在 2016--2017 年得以保留，成为固定期限职位。

25. 总部外办事处筹集到的预算外资源不仅补充了、有的地方还超过了正常计划预算拨款。这主要是由于其在主要计划领域具有明显的实施能力，使这些计划既符合会员国需求，也符合捐助方利益。平均而言，正常计划每拨款 1 美元，总部外办事处的预算外资源即支出 1.33 美元。亚洲及太平洋地区、阿拉伯国家、拉丁美洲和加勒比地区的预算外支出超过了正常计划支出。

26. 资金的日益下放也将会对总部外网络的成效和可持续性产生积极影响。在非洲，向五个多部门地区办事处拨款已成为普遍趋势，这些办事处又将资金划拨给其下属的国别办事处。教育部门向其三个专门地区办事处划拨了资金，这些办事处又将资金下放到本地区的多国办事处和/或国别办事处。同样，自然科学部门向其四个专门地区办事处分配了资金，随后又向配备国际自然科学工作人员的办事处分配了资金。社会科学与人文科学部门、文化部门及传播和信息部门均根据地区战略和工作规划划拨了资金。

**挑战和机遇**

**挑　战**

27. 教科文组织总部外网络面临的一些挑战已经明确，包括教科文组织内部监督办公室（IOS）评估部门的审查报告--“教科文组织在非洲的总部外改革中获得的经验教训”（2015 年 9 月）和“教科文组织总部外网络的改革”（2015 年 12 月），和教科文组织外聘审计员提交执行局第一九九届会议的“总部外办事处审计报告概要（2011--2015 年）”--中所指出的各种挑战。内部监督办公室关于“在非洲的总部外改革中获得的经验教训”中所提出的主要经验教训和战略考虑可见附件 V。

28. 上述审查报告指出的挑战也适用于整个总部外网络，主要有：

(a) 考虑到 2030 年议程实施中财务资源有限、各国需求不尽相同的情况，需要强化计划重点；能力建设缺乏供资，特别是在资源筹集、新的计划领域和基于结果的管理等方面；
(b) 由于金融危机和总部外支助局的撤销，中央和/或地区机构指导、支助和监督总部外网络的能力遭到削弱，致使业务框架受到影响；
(c) 实质性工作领域关键性专业知识缺乏，国别办事处和地区办事处国际工作人员资历和配备不均衡；
(d) 依赖临时派任，导致人员更替率高、能力出现差距，造成管理上的困难；
(e) 对危机和转型期国家投入不均衡，特别是在非洲地区；
(f) 大多数总部外工作地点活动的正常预算减少，预算外资金无法补足；
(g) 一些正在发展的领域专业知识不足，例如横向问题、资金筹措、监测与评估和项目管理等；
(h) 其他行动方同教科文组织参与相同领域的工作，但其拥有的资源更充足；
(i) 能力有限，无法高效、有效地参与联合国、包括联合国发展援助框架的各项进程，特别是在教科文组织没有总部外机构的地点；
(j) 知识管理和传播战略薄弱。

29. 这些挑战需要视为优先事项加以应对，以避免教科文组织在落实 2030 年议程中发挥作用的能力遭受质疑。在今后一些年，教科文组织总部外网络将发挥关键作用，帮助会员国实施 2030 年议程，实现其宏伟目标。这一新的国际议程要依靠各国发挥自主性和领导作用，将需要教科文组织致力于建设一个灵活、胜任、坚强的总部外网络，能够向会员国提供高质量服务并与各方伙伴展开密切合作，包括在国家层面与联合国系统的合作。为了支持 2030 年议程，教科文组织将需要在地区和国家层面保持显著的影响力和活力，以提供相关的准则性和政策性支持，开展相关能力的培养，宣传并监测其专门知识领域的趋势。

**机　遇**

30. 近期进行的评估（如：对职业技术教育与培训的评估）和在对非洲总部外改革中获得的经验教训进行审查时对利益攸关方进行的访谈，对教科文组织在这一领域高质量地制定计划的能力作出了积极正面的反馈。这些评估虽然仅针对有限的现有职能，但是也证明了教科

文组织在这一领域具有的一些优势：任务具有普遍意义；在一些领域发挥的规范性领导作用受到广泛认可；教科文组织是公认的可信赖伙伴；与政府合作伙伴之间保持着良好的工作关系；有能力开发利用广泛的专门知识网络。教科文组织在改善对其伙伴关系和网络的管理、利用专门知识方面，的确存在着更多的机会。在对非洲总部外改革进行评估期间，接受访谈的联合国各机构都表示，欢迎教科文组织更多地参与国家层面的工作，一些机构期待在总部外能增强联合实施的工作。非洲新出现的证据证实了加大力度筹集资源和发展伙伴关系的工作已初见成效。

31. 更新东道国提供的支助及就此重新进行的商谈也显示出了积极成果。如果有更多东道国政府愿向教科文组织总部外机构增加捐助，包括实物捐助、向办事处办公处所供资、向国别办事处工作人员供资等，则会对总部外业务费用产生积极影响。还存在新的自利机会，可为教科文组织在有特殊需求的中等收入国家设立机构提供一种有意义的模式。考虑到亚的斯亚贝巴第三次发展筹资国际会议所取得的成果，今后可在国家层面创造资源筹集的机会，那样，与各国政府伙伴和各国全国委员会的密切合作可以成为一种优势。

32. 为了应对金融危机，同时也根据审计和评估结果，近期抓住了几个应对挑战的变革机遇。主要有：

(a) 机构合并。在有不止一个教科文组织实体（或两个总部外办事处，如安曼办事处和驻安曼的伊拉克办事处；或总部外办事处加第 1 类机构，如新德里办事处和圣雄甘地和平与可持续发展教育研究所（MGIEP），及亚的斯亚贝巴办事处和非洲国际能力培养研究所（IICBA））的工作地点，已建立了联合行政机构，以期缩减资金，优化职能。

(b) 加强问责。首次进行的所有总部外办事处主任/负责人 2014--2015 双年度绩效总体审查于 2016 年 2--3 月展开。他们的业绩是对照明确的绩效目标和一致的绩效指标进行评估的，重点围绕他们的主要职责，即教科文组织计划领域的领导和管理、人力资源管理、财务资源和资产管理、预算外资源筹集、将教科文组织的行动纳入联合国系统的倡议、对外关系的管理和伙伴关系的建立等。这些指标由总部外办事处、计划部门和中央服务机构联合制定。绩效评估系与各计划部门和相关中央服务机构协商进行，相当于一次综合全面的业绩评估。这项工作完成以后，还将进行审查，以期明确经验教训并改进各项目标和评估工作本身。

(c) 总部外的单一入口。对与总部外网络相关的问题和关切，需要指定一个任务明确的实体负责处理，为了满足这一需要，总干事按照 2015 年 12 月 1 日的 DG/Note/15/32 号总干事通函所述，于 2016 年 1 月 1 日设立了总部外支助与协调处。该处由一位 D-1 级主任负责，直接向总干事报告工作，任务是增强总部外网络和总部之间的高效和有效交流、问责以及精简信息流程。该处作为总部外办事处的单一入口，主要向总干事和高级管理层提供战略咨询，并充当制定、实施和监测各项战略、政策和总部外改革倡议的协调平台。

(d) 运用信息和传播技术。信息和传播技术的应用不断改进，更好地把总部外网络和总部凝聚为由计划实施队伍组成的、更加团结一致的组织。

## 结　论

33. 使教科文组织更加贴近总部外机构并非一个选项，而是计划需要使然。2030 年议程中表达的期望需要总部外机构既更加灵敏、又更加稳固，在现有总部外网络的基础上进一步发展。目前，正常计划供资的总部外工作地点共有 53 个，但是计划活动供资不均衡，对于提高影响力、在落实 2030 年议程的工作中向会员国提供必要和必需的支持，仍然是一大难题。面对这一难题，加上正常预算资源全面滞后，显然教科文组织总部外网络现有的供资将难以持久。

34. 为了应对总部外网络的可持续性问题，迫切需要解决以下问题：

35. 首先，**确定可持续性基本原则**，包括：根据教科文组织的核心职责，得到全体会员国支持、侧重在教科文组织对落实国际商定的发展目标所能做的贡献，对总部外网络明确的总体使命要有新的一致认识；对教科文组织在全球引领思维和制定准则的作用与本组织为实现具体发展目标做出贡献所具有的潜力之间的关系，高级管理层为加强本组织业务文化所承担的义务和领导作用，需要形成的共识。

36. 第二，**重新设计总部外网络和总部外机构**，使教科文组织可以对会员国不断变化的优先需求做出回应，使其职能和职责与 2030 年议程所提供的计划性机遇和优势相匹配。这可能包括在一些地方加强总部外机构，而在其他地方则将其划归地区管理。

37. 第三，**优化组织机构**，更加高效地提供主要计划领域的关键性专门知识，提供更加清晰的问责框架和报告流程。

38. 第四，**确保充足的人力资源和财力资源**，包括以更大的力度调动东道会员国支持总部外办事处的业务，以及既灵活、又反应迅速的人力资源管理方法及业务政策和实践。

39. 第五，改进地区和国家层面总部外机构的**界定标准**，以扩大影响和增加价值，通过合作伙伴加强工作，最大限度地降低事务性费用，以利于计划资金在国家内的使用。这项工作可包含精确的财务和计划绩效目标和为扩大或缩小规模而设置的门槛。

40. 最后，考虑中等收入国家的**具体需求和机遇**，国际合作和发展筹资机制的变化，和小岛屿发展中国家（SIDS）及最不发达国家（LDC）的特殊需要。

**可能的未来之路**

41. 鉴于解决上述问题需要有一个协商过程并涉及自主权，因此建议设定一个与编制《2018--2021 年计划与预算草案》（39 C/5）平行的分阶段程序。

42. 这一程序将以综合性干预逻辑（即一项正式的行动计划）为基础，将包括分析工作，例如：其他联合国机构如何运作其总部外网络；参与性的协商进程；提供工具，特别注重在处于危机中和转型期国家改进计划的实施；行政改革的框架。与主要捐助方和利益攸关方开展的协商进程将为有依据的政策制定、有成效的战略规划打下基础，进而确保教科文组织的相关性和可持续性。

43. 该进程的两个阶段如下：

<u>第一阶段</u>

- 就可持续非集中化基本原则以及教科文组织总部外机构的界定标准及其监测机制达成共识；
- 明确对非洲总部外网络的职能、职责和问责进行与计划和协调相关的调整；
- 据此向执行局第二〇〇届会议报告。

<u>第二阶段</u>

- 以上述普遍认同的可持续非集中化原则为基础，对总部外网络整体的相关性和绩效进行分析，特别考虑总部外办事处在 2030 年议程的实施中的计划相关性；
- 向执行局第二〇一届会议提交这一分析得出的结论，以供与《2018--2021 年计划与预算草案》（《39 C/5 草案》）一道进行讨论。

44. 将请会员国代表积极参与审查总部外网络可持续性的工作。这项审查还将请总部外办事处的管理人员和计划部门及中央服务机构的代表大力协助。

45. 同时，还将审查教科文组织制定国别计划文件（UCPD）的作用、目标、内容、地域范围、格式和进程，将其主要作为规划和反映教科文组织对实施 2030 年议程所做贡献的一种手段。

46. 关于“为高效实施而投资”的第 199 EX/5 Part II 号文件 D 节中载有针对追加投资所提出的相关建议，作为对有关知识管理与信息技术、学习与发展问题的补充。如果总部外办事处在国家和地区层面有效参与 2030 年议程的落实，需要在资源筹集方面进行能力建设，同联合国发展援助框架和其他联合国共同行动计划和机制开展战略合作，也需要有更高效的知识管理方法和程序，以利于计划的规划、实施和监测。

**建议作出的决定**

47. 执行局可以考虑作出如下决定：

执行局，

1. 忆及第 196 EX/5 (IV，B)号决定，
2. 审议了关于 5.07 亿美元支出计划下总部外网络可持续性的第 199 EX/5 Part II 号文件 C 节，
3. 重申一个强大、可持续的总部外网络对于教科文组织使命的重要性；
4. 认识到大会第三十六届会议批准的总部外网络改革的主要目标仍然有效和相关；
5. 注意到非洲改革进程的范围和实施进程均受到金融危机的影响；
6. 欢迎关于改革管理进程分为两个阶段以便审查总部外网络可持续性的建议；
7. 欢迎成立总部外支助与协调处；
8. 请东道会员国充分遵守现行的东道国协定中有关配合与支持总部外办事处工作的规定；
9. 还请会员国考虑通过财务捐款和实物捐助的方式支持教科文组织总部外办事处；
10. 要求总干事就拟议的可持续非集中化的基本原则、界定教科文组织总部外存在的标准和非洲总部外网络改进工作的监测机制，向执行局第二〇〇届会议提出报告；
11. 还要求总干事向执行局第二〇一届会议报告对整个总部外网络的相关性和绩效进行分析的结果，特别考虑总部外办事处计划在实施 2030 年议程中的相关性。

## Annex I

### Regular Programme and extrabudgetary resources - Decentralized programme funds including donations

### Status for 37 C/5 (2014-2015) [11]

| | | Regular Programme allocations | | | | | Extrabudgetary Funds | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Staff cost[12] | Operating cost[13] | Security cost[14] | Activity Budget | Total Regular Programme | Expenditure rate | In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities)[15] | 2014 | | 2015 | | Total expenditures |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+(d) | (b) (c) (d) | | Allotment | Expenditures (e) | Allotment | Expenditures (f) | (e) + (f) |
| Abidjan | 1,300,000 | 273,230 | 126,298 | 110,714 | 1,810,242 | 99.7% | 84 385 | - | - | 278,184 | 178,880 | 178,880 |
| Abuja | 4,295,000 | 653,673 | 120,323 | 986,074 | 6,055,070 | 99.7% | 138 669 | 3,363,782 | 2,899,599 | 2,080,246 | 1,408,285 | 4,307,884 |
| Accra | 1,133,000 | 369,563 | 60,747 | 69,096 | 1,632,406 | 97.4% | | 149,781 | 17,769 | 222,536 | 100,219 | 117,988 |
| Addis Ababa | 2,699,400 | 302,240 | 43,476 | 183,895 | 3,229,011 | 98.0% | | 728,952 | 617,631 | 234,670 | 166,559 | 784,190 |
| Bamako | 1,094,300 | 271,412 | 241,140 | 147,100 | 1,753,952 | 99.8% | 63 469 | 1,744,731 | 657,949 | 1,666,945 | 1,135,449 | 1,793,398 |
| Brazzaville | 1,252,000 | 197,126 | 107,642 | 40,822 | 1,597,590 | 91.0% | 44 379 | 87,772 | 57,352 | 43,530 | 8,272 | 65,624 |
| Bujumbura | 288,000 | 207,698 | 46,296 | 121,486 | 663,480 | 97.9% | | 60,574 | - | 175,889 | 153,208 | 153,208 |
| Dakar | 6,116,600 | 565,440 | 241,661 | 1,691,482 | 8,615,183 | 98.8% | 596 263 | 5,584,319 | 4,610,643 | 5,410,299 | 4,649,808 | 9,260,451 |
| Dar-es-Salaam | 1,704,000 | 377,473 | 137,926 | 203,850 | 2,423,249 | 99.6% | 183 891 | 2,058,802 | 1,411,033 | 2,193,895 | 1,377,885 | 2,788,918 |
| Harare | 3,957,500 | 384,320 | 604,813 | 1,526,555 | 6,473,188 | 98.7% | 240 000 | 715,087 | 670,278 | 2,978,036 | 2,788,967 | 3,459,245 |
| Juba | 1,488,000 | 697,684 | 100,760 | 146,408 | 2,432,852 | 99.9% | | 573,962 | 484,490 | 738,325 | 445,210 | 929,700 |
| Kinshasa | 1,651,600 | 193,614 | 204,149 | 119,723 | 2,169,086 | 99.8% | 82 520 | 2,313,985 | 1,814,047 | 2,729,642 | 2,335,814 | 4,149,861 |
| Libreville | 1,338,000 | 278,978 | 65,449 | 86,591 | 1,769,018 | 97.4% | 1 111 948 | 45,200 | 3,695 | 1,355,114 | 1,090,096 | 1,093,791 |
| Maputo | 1,307,000 | 576,062 | 97,837 | 34,814 | 2,015,713 | 97.0% | | 610,403 | 242,472 | 189,334 | 31,588 | 274,060 |
| Nairobi | 5,545,200 | 781,026 | 39,640 | 2,302,612 | 8,668,478 | 98.9% | | 2,869,609 | 1,838,628 | 5,372,612 | 3,606,122 | 5,444,750 |
| Windhoek | 2,095,500 | 339,122 | 37,705 | 195,871 | 2,668,198 | 98.2% | 240 785 | 2,366,555 | 2,006,555 | 225,980 | 200,400 | 2,206,955 |
| Yaoundé | 4,047,000 | 512,374 | 227,771 | 1,174,440 | 5,961,585 | 96.6% | 634 652 | 3,745,789 | 2,186,963 | 4,078,442 | 2,537,906 | 4,724,869 |
| **Total Africa** | **41,312,100** | **6,981,035** | **2,503,633** | **9,141,535** | **59,938,303** | **98.5%** | **3 420 961** | **27,019,303** | **19,519,104** | **29,973,679** | **22,214,668** | **41,733,772** |
| Apia | 2,632,000 | 357,287 | 27,438 | 809,852 | 3,826,577 | 98.5% | | 723,416 | 330,396 | 591,447 | 505,273 | 835,669 |
| Almaty | 1,967,700 | 193,200 | 32,957 | 627,375 | 2,821,232 | 88.8% | 141 245 | 296,507 | 296,507 | 114,826 | 53,364 | 349,871 |
| Beijing | 3,448,000 | 719,950 | 16,007 | 840,307 | 5,024,264 | 99.6% | | 1,590,375 | 902,522 | 1,402,127 | 984,961 | 1,887,483 |
| Bangkok | 9,627,700 | 647,450 | 203,370 | 2,713,279 | 13,191,799 | 98.5% | 4 318 023 | 7,574,640 | 4,336,662 | 10,982,123 | 7,280,368 | 11,617,030 |
| Dhaka | 924,000 | 254,980 | 72,378 | 149,123 | 1,400,481 | 100.0% | | 34,343 | 28,057 | 6,286 | | 28,057 |

[11] The decentralized amounts do not include institutes. Data related to antennas has been included under the field office to which the antenna reports to.; the activity budget includes Additional Appropriations; this table does not include the risk management activity budgets under part II A: Management of Field Offices, as these are allocated globally and distributed once risks have crystallised into commitments.

[12] Staff costs include RP established posts for programme (international and national programme specialists and programme support posts, administration (administrative and finance support posts) and management (Directors/Heads and direct support posts)

[13] Operating costs include field office running costs such as rentals, maintenance, contracted services, consumables, communications, temporary assistance and travel.

[14] Security costs include contributions to local jointly financed security budgets, security costs of the office (in compliance with the established common UN standards) and residential security of the international staff.

[15] In kind contributions reported relate only to non-cash contributions by host countries towards office costs and are not representative of all in kind contributions, nor of all host country contributions. A number of host countries contribute funds and these are integrated in the appropriate category within this table.

| | | Regular Programme allocations | | | | | Extrabudgetary Funds | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Staff cost[12] | Operating cost[13] | Security cost[14] | Activity Budget | Total Regular Programme | Expenditure rate | In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities)[15] | 2014 | | 2015 | | Total expenditures |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+(d) | (b) (c) (d) | | Allotment | Expenditures (e) | Allotment | Expenditures (f) | (e) + (f) |
| Hanoi | 1,711,000 | 237,329 | 38,687 | 170,377 | 2,157,393 | 99.7% | | 997,154 | 862,230 | 626,203 | 516,924 | 1,379,154 |
| Islamabad | 1,668,800 | 605,197 | 81,240 | 194,108 | 2,549,345 | 93.6% | | 1,540,842 | 777,609 | 2,125,994 | 555,985 | 1,333,594 |
| Jakarta | 3,448,300 | 677,930 | 161,026 | 1,108,182 | 5,395,438 | 97.5% | | 5,682,537 | 3,280,460 | 9,460,203 | 4,355,209 | 7,635,669 |
| Kabul | 2,113,000 | 554,341 | 827,022 | 192,530 | 3,686,893 | 99.8% | | 16,492,765 | 9,527,887 | 22,776,452 | 9,331,777 | 18,859,664 |
| Kathmandu | 742,000 | 152,200 | 119,948 | 494,273 | 1,508,421 | 97.2% | | 1,066,231 | 775,344 | 815,005 | 538,667 | 1,314,011 |
| New Delhi | 3,392,200 | 412,649 | 73,753 | 1,237,867 | 5,116,469 | 95.5% | 202 588 | 239,619 | 150,770 | 966,434 | 775,721 | 926,491 |
| Phnom Penh | 1,594,000 | 281,839 | 104,847 | 188,009 | 2,168,695 | 99.7% | | 1,020,285 | 774,718 | 1,277,927 | 836,417 | 1,611,135 |
| Tashkent | 658,000 | 109,200 | 106,630 | 205,049 | 1,078,879 | 99.5% | 146 735 | 211,007 | 150,725 | 95,164 | 90,709 | 241,434 |
| Tehran | 1,166,000 | 351,276 | 54,051 | 220,695 | 1,792,022 | 99.6% | 118 500 | - | - | - | - | - |
| **Total Asia & the Pacific** | **35,092,700** | **5,554,828** | **1,919,354** | **9,151,026** | **51,717,908** | **97.7%** | **4 927 091** | **37,469,721** | **22,193,887** | **51,240,191** | **25,825,375** | **48,019,262** |
| Amman | 2,199,000 | 176,116 | 28,155 | 222,201 | 2,625,472 | 100.0% | 59 161 | 4,731,512 | 2,830,358 | 3,394,320 | 1,974,904 | 4,805,262 |
| Baghdad | 1,142,000 | 460,506 | 229,417 | 337,731 | 2,169,654 | 99.4% | | 13,408,137 | 7,837,909 | 18,798,334 | 9,676,086 | 17,513,995 |
| Beirut | 5,252,500 | 377,194 | 237,300 | 1,216,277 | 7,083,271 | 100.0% | 2 529 700 | 1,000,896 | 881,988 | 3,618,808 | 741,006 | 1,622,994 |
| Cairo | 3,777,000 | 198,471 | 70,024 | 1,049,360 | 5,094,855 | 97.1% | | 2,618,592 | 935,841 | 2,702,106 | 830,063 | 1,765,904 |
| Doha | 2,761,000 | 193,240 | 99,352 | 672,435 | 3,726,027 | 98.9% | 402 216 | 456,447 | 277,959 | 919,004 | 479,800 | 757,759 |
| Khartoum | 1,053,600 | 297,372 | 67,636 | 2,988 | 1,421,596 | 100.0% | | 116,233 | 30,393 | 127,965 | 101,236 | 131,629 |
| Rabat | 2,852,000 | 277,696 | 221,193 | 718,214 | 4,069,103 | 98.7% | 287 081 | 640,500 | 523,148 | 399,810 | 166,965 | 690,113 |
| Ramallah | 1,906,000 | 308,249 | 245,521 | 125,958 | 2,585,728 | 98.9% | | 4,556,544 | 3,912,495 | 4,118,153 | 3,816,449 | 7,728,944 |
| **Total Arab States** | **20,943,100** | **2,288,844** | **1,198,598** | **4,345,164** | **28,775,706** | **99.0%** | **3 278 158** | **27,528,861** | **17,230,091** | **34,078,500** | **17,786,509** | **35,016,600** |
| Brussels | 569,000 | 286,030 | 29,300 | - | 884,330 | 98.0% | | 144,709 | 121,326 | 135,709 | 107,659 | 228,985 |
| Geneva | 1,663,600 | 92,634 | 13,170 | - | 1,769,404 | 98.0% | | - | - | - | - | - |
| Moscow | 1,135,000 | 144,478 | 161,360 | 136,642 | 1,577,480 | 94.5% | 181 354 | 505,403 | 477,249 | 550,119 | 549,307 | 1,026,556 |
| New York | 2,893,000 | 878,586 | - | 48,198 | 3,819,784 | 100.0% | | 892 | 515 | - | - | 515 |
| Venice | 2,095,700 | 304,530 | 22,361 | 285,100 | 2,707,691 | 97.0% | 970 000 | 4,140,667 | 2,378,041 | 5,735,887 | 4,518,481 | 6,896,522 |
| **Total Europe & N. America** | **8,356,300** | **1,706,258** | **226,191** | **469,940** | **10,758,689** | **97.9%** | **1 151 354** | **4,791,671** | **2,977,131** | **6,421,715** | **5,175,447** | **8,152,578** |
| Brasilia | 862,000 | 128,000 | 213,053 | 157,994 | 1,361,047 | 99.3% | 975 792 | 60,836,043 | 47,636,126 | 48,739,459 | 30,155,137 | 77,791,263 |
| Guatemala City | 1,174,000 | 266,405 | 46,852 | 197,923 | 1,685,180 | 99.8% | | 1,039,421 | 934,245 | 440,314 | 428,333 | 1,362,578 |
| Havana | 1,691,000 | 372,144 | 58,835 | 254,360 | 2,376,339 | 98.1% | 175 000 | 150,468 | 141,427 | 145,751 | 15,116 | 156,543 |
| Kingston | 2,731,000 | 263,959 | 22,310 | 641,545 | 3,658,814 | 98.7% | 84 084 | 110,527 | 45,268 | 69,267 | 62,530 | 107,798 |
| Lima | 1,149,000 | 140,800 | 15,029 | 103,172 | 1,408,001 | 99.9% | 52 690 | 8,136,740 | 8,106,287 | 12,401,895 | 11,638,721 | 19,745,008 |
| Montevideo | 4,961,800 | 441,826 | 94,561 | 1,770,906 | 7,269,093 | 99.5% | 240 000 | 413,832 | 241,206 | 766,803 | 358,932 | 600,138 |
| Mexico City | 1,052,000 | 389,898 | 22,797 | 1,675,999 | 3,140,694 | 100.0% | | - | - | 25,002 | | |

| | | Regular Programme allocations | | | | | Extrabudgetary Funds | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Staff cost[12] | Operating cost[13] | Security cost[14] | Activity Budget | Total Regular Programme | Expenditure rate | In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities)[15] | 2014 | | 2015 | | Total expenditures |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+(d) | (b) (c) (d) | | Allotment | Expenditures (e) | Allotment | Expenditures (f) | (e) + (f) |
| | | | | | | | 285 849 | | | | - | - |
| Port-au-Prince | 1,938,000 | 301,682 | 108,125 | 315,984 | 2,663,791 | 99.4% | | 3,469,649 | 1,483,335 | 1,808,375 | 558,401 | 2,041,736 |
| Quito | 2,107,500 | 349,006 | 105,466 | 270,882 | 2,832,854 | 100.0% | 21 040 | 645,755 | 127,457 | 1,036,809 | 578,831 | 706,288 |
| San Jose | 2,513,000 | 223,246 | 117,279 | 391,358 | 3,244,883 | 99.4% | | 207,891 | 153,875 | 135,180 | 115,361 | 269,236 |
| Santiago | 3,765,600 | 520,000 | 261,000 | 5,854,473 | 10,401,073 | 99.9% | 320 000 | 2,275,783 | 2,122,341 | 1,826,839 | 1,557,859 | 3,680,200 |
| **Total Latin America & the Caribbean** | **23,944,900** | **3,396,966** | **1,065,307** | **11,634,597** | **40,041,770** | **99.7%** | **2 154 455** | **77,286,109** | **60,991,567** | **67,395,694** | **45,469,221** | **106,460,788** |
| **Total decentralized funds** | **129,649,100** | **19,927,931** | **6,913,083** | **34,742,262** | **191,232,376** | **98.6%** | **14 932 019** | **174,095,665** | **122,911,780** | **189,109,779** | **116,471,220** | **239,383,000** |

## Annex II

## STAFFING TABLE IN THE FIELD* AS AT 31 DECEMBER 2015 (Situation as reflected in STEPS) Not including Institutes [Cat. I]

| | Established Posts* RP | Extablished Posts EXB | Total Established Posts | Other contracts RP | Other contracts EXB | Total other contracts** | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EUROPE & NORTH AMERICA | 21 | 7 | 28 | | 15 | 15 | 43 |
| LATIN AMERICA & THE CARIBBEAN | 119 | 1 | 120 | 45 | 79 | 124 | 244 |
| ASIA & THE PACIFIC | 179 | | 179 | 106 | 195 | 301 | 480 |
| AFRICA | 214 | 2 | 216 | 67 | 178 | 245 | 461 |
| ARAB STATES | 96 | **1** | 97 | 43 | 96 | 139 | 236 |
| **TOTAL FIELD** | **629** | **11** | **640** | **261** | **563** | **824** | **1464** |

*(*) Including RP/EXB Established Posts and local field posts NO/G funded by Emergency funds until end Dec. 2015 and considered temporary for administrative purposes,*

*(**) Including Project appointments (PA), Temporary Appointments, Junior Professional Officers (JPO), Secondments and Services Contracts (SC)*

## Annex III

## List of Field Offices by Region as of 1 January 2016

| Region/Office | Office type | Country coverage |
|---|---|---|
| **Africa** | | |
| **Abuja** | **Multi Sectoral Regional Office (West Africa)** | **Benin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinea, Liberia, Nigeria, Sierra Leone, Togo** |
| Abidjan | National Office | Côte d'Ivoire |
| Accra | National Office | Ghana |
| | Project Antenna/Desk | Cotonou (Benin) |
| | Project Antenna/Desk | Monrovia (Liberia) |
| **Dakar** | **Multi Sectoral Regional Office (West Africa (Sahel))** | **Burkina Faso, Cabo Verde, Gambia, Guinea Bissau, Mali, Niger, Senegal** |
| Bamako | National Office | Mali |
| **Harare** | **Multi Sectoral Regional Office (Southern Africa)** | **Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, South Africa, Swaziland, Zambia, Zimbabwe** |
| Maputo | National Office | Mozambique |
| Windhoek | National Office | Namibia |
| | Project Antenna/Desk | Gaborone (Botswana) |
| | Project Antenna/Desk | Lilongwe (Malawi) |
| | Project Antenna/Desk | Johannesburg (South Africa) |
| | Project Antenna/Desk | Lusaka (Zambia) |
| **Nairobi** | **Multi Sectoral Regional Office (East Africa)** | **Comoros, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Madagascar, Mauritius, Rwanda, Seychelles, Somalia, South Sudan, Uganda, United Republic of Tanzania** |
| Addis Ababa | National Office<br>Liaison Office | Ethiopia<br>Liaison Office to the African Union and the United Nations Economic Commission for Africa |
| Juba | National Office | The Republic of South Sudan |
| Dar-es-Salaam | National Office | Tanzania |
| | House of Peace | Bujumbura (Burundi) |
| | Project Antenna/Desk | Moroni (Comores) |
| | Project Antenna/Desk | Djibouti |
| | Project Antenna/Desk | Antananarivo (Madagascar) |
| | Project Antenna/Desk | Kigali (Rwanda) |
| | Project Antenna/Desk | Kampala (Uganda) |
| **Yaoundé** | **Multi Sectoral Regional Office (Central Africa)** | **Angola, Burundi, Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Sao Tome and Principe** |
| Brazzaville | National Office | Congo |
| Kinshasa | National Office | The Democratic Republic of Congo |
| Libreville | National Office | Gabon |
| | Project Antenna/Desk | Luanda (Angola) |
| | Project Antenna/Desk | Bangui (Central African Republic) |
| | Project Antenna/Desk | N'djamena (Chad) |
| **Arab States** | | |
| **Beirut** | **Regional & Cluster Office** | **Regional Bureau for Education in the Arab States;<br>Cluster Office to Lebanon, Syrian Arab Republic, Iraq, Jordan, Palestine** |

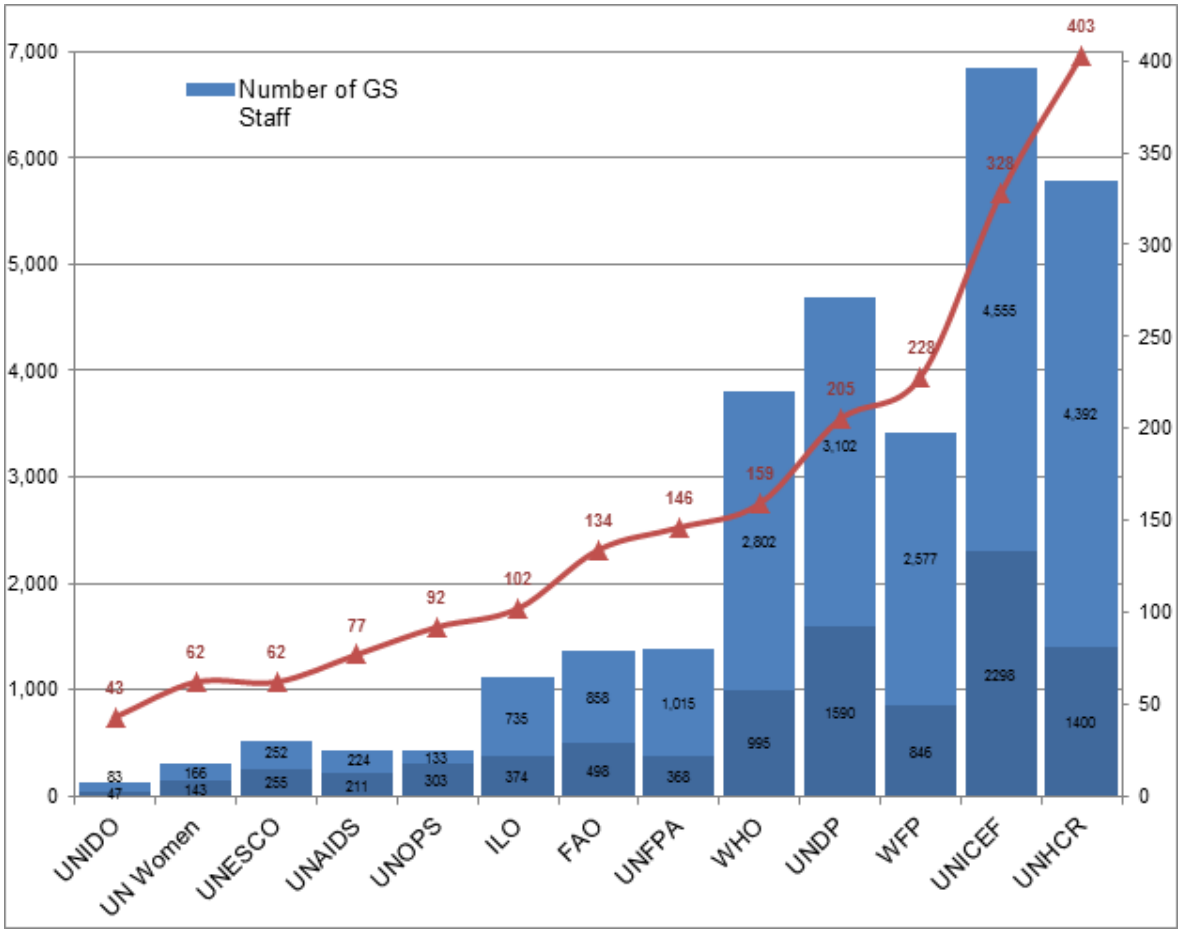
| Region/Office | Office type | Country coverage |
|---|---|---|
| Baghdad | National Office | Iraq |
| Amman | National Office | Jordan |
| Ramallah | National Office | Palestine |
| **Cairo** | **Regional & Cluster Office** | **Regional Bureau for Sciences in the Arab States;<br>Cluster Office for Egypt, Libya, Sudan** |
| Khartoum | National Office | Sudan |
| **Doha** | **Cluster Office** | **Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Yemen** |
| **Rabat** | **Cluster Office** | **Algeria, Mauritania, Morocco, Tunisia** |
| **Asia and the Pacific** | | |
| **Almaty** | **Cluster Office** | **Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan** |
| Tashkent | National Office | Uzbekistan |
| **Apia** | **Cluster Office** | **Australia, Cook Islands, Fiji, Kiribati, Marshall Islands, Micronesia (Federated States of), Nauru, New Zealand, Niue, Palau, Papua New Guinea, Samoa, Solomon Islands, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Tokelau (Associate Member)** |
| **Bangkok** | **Regional & Cluster Office** | **Regional Bureau for Education in Asia and the Pacific;<br>Cluster Office for Thailand, Myanmar, Lao People's Democratic Republic, Singapore, Viet Nam, Cambodia** |
| Phnom Penh | National Office | Cambodia |
| Hanoi | National Office | Viet Nam |
| | Project Antenna/Desk | Yangon (Myanmar) |
| **Beijing** | **Cluster Office** | **Democratic People's Republic of Korea, Japan, Mongolia, China, Republic of Korea** |
| **Jakarta** | **Regional & Cluster Office** | **Regional Bureau for Sciences in Asia and the Pacific;<br>Cluster Office for Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia, Philippines, Timor-Leste** |
| | Project Antenna/Desk | Timor-Leste (Dili) |
| **New Delhi** | **Cluster Office** | **Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Sri Lanka** |
| Dhaka | National Office | Bangladesh |
| Kathmandu | National Office | Nepal |
| **Tehran** | **Cluster Office** | **Afghanistan, Iran (Islamic Republic of), Pakistan, Turkmenistan** |
| Kabul | National Office | Afghanistan |
| Islamabad | National Office | Pakistan |
| **Europe and North America** | | |
| Brussels | Liaison Office | European Union and its subsidiaries bodies in Brussels |
| Geneva | Liaison Office | United Nations in Geneva |
| New York | Liaison Office | United Nations in New York |
| **Venice** | **Regional Bureau** | **Regional Bureau for Sciences and Culture in Europe** |
| | Project Antenna/Desk | Sarajevo (Bosnia and Herzegovina) |
| **Latin America and the Caribbean** | | |
| **Havana** | **Regional & Cluster Office** | **Regional Bureau for Culture in Latin America and the Caribbean;** |

| Region/Office | Office type | Country coverage |
|---|---|---|
| | | **Cluster Office for Cuba, Dominican Republic, Haiti, Aruba (Associate Member)** |
| Port-au-Prince | National Office | Haiti |
| | Project Antenna/Desk | Santo Domingo (Dominican Republic) |
| **Kingston** | **Cluster Office** | **Antigua and Barbuda, Bahamas, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guyana, Jamaica, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago as well as Anguilla, British Virgin Islands, Cayman Islands, Curaçao, Sint Maarten (Associate Members)** |
| Mexico | National Office | Mexico |
| **Montevideo** | **Regional & Cluster** | **Regional Bureau for Sciences in Latin America and the Caribbean;**<br>**Cluster Office for Argentina, Brazil, Chile, Paraguay, Uruguay** |
| | Project Antenna/Desk | Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentina) |
| Brasilia | National Office | Brazil |
| Santiago de Chile | Regional Office<br>National Office | Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean<br>Chile |
| **Quito** | **Cluster Office** | **Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela** |
| Lima | National Office | Peru |
| **San José** | **Cluster Office** | **Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama** |
| Guatemala | National Office | Guatemala |

**Annex IV**

**UN System Field Presence (2013)**[16]

**Number of field locations and staff presence**

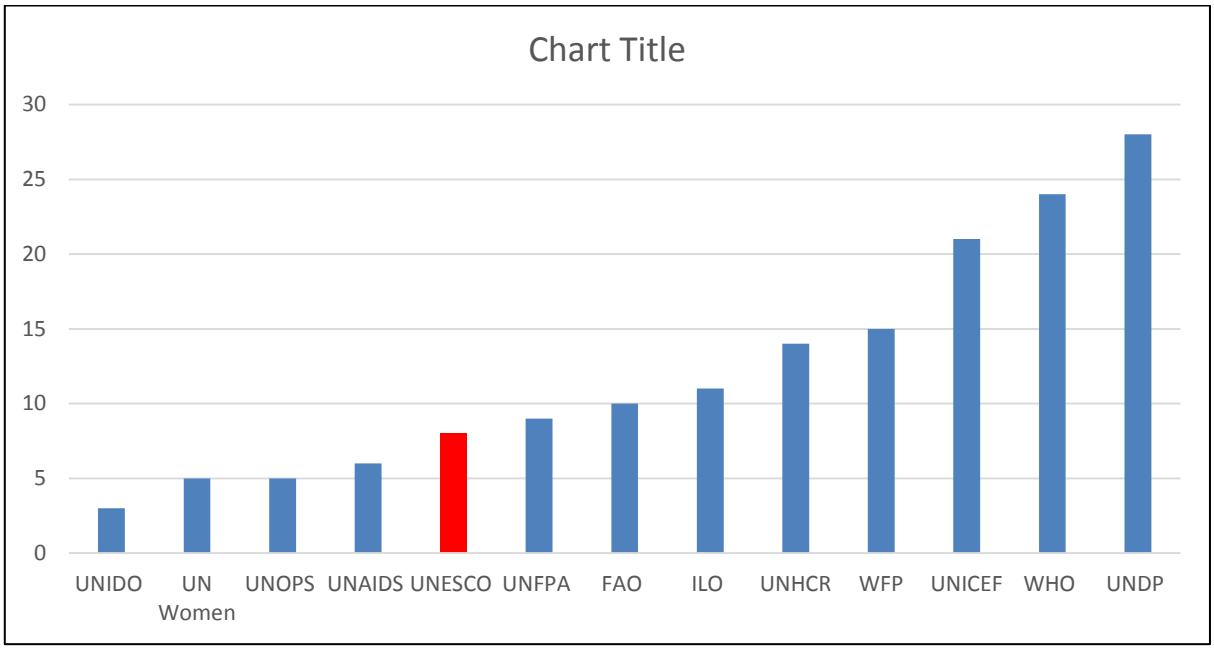



The red line indicates number of "field locations" (this includes provincial presence/project antennas).

Staff numbers indicates staff with contracts > 12 months

[16] based on public data available on the Chief Executive Board (CEB) website

Average staff per office (staff with contracts > 12 months)




| | |
|---|---|
| UNIDO | 3 |
| UN Women | 5 |
| UNOPS | 5 |
| UNAIDS | 6 |
| UNESCO | 8 |
| UNFPA | 9 |
| FAO | 10 |
| ILO | 11 |
| UNHCR | 14 |
| WFP | 15 |
| UNICEF : | 21 |
| WHO | 24 |
| UNDP | 28 |

## Annex V

**Key lessons learnt and strategic considerations identified by IOS report on "Lessons Learnt from the Field Reform in Africa":**

| Key lessons | Strategic consideration |
|---|---|
| **UNESCO's field presence in Africa will require further consolidation if the reform is to meet its intended objectives. The overall reform was challenging in its initial design and the subsequent financial crisis greatly restricted the Organization's ability to ensure full implementation. In hindsight, this unique situation should have been a signal to the Organization to scale back the initiative from many perspectives, most importantly by concentrating resources in a limited number of MROs** | More investment is needed if the reform is to meet its intended objectives, recognizing that the most potential for additional resources is likely going to be coming from extra-budgetary funding and not from core funding, as is the current trend within the broader UN system. This may also require a more flexible field presence as well as further consolidation of the field network as a means for developing a critical mass of core programme staff and expertise in MROs. Certain original reform features such as the regional AO platform, programme evaluation / knowledge management function, PCPD experts and a certain minimum capacity for each office were never implemented – the need for these should be carefully considered. In this context, the recently launched initiative Invest for Efficient Delivery attempts to ensure, inter alia, structured delivery in the Field for national and regional level support, sharpening delivery modalities and streamlining work processes |
| **The initial implementation phase of the reform in Africa coincided with the dismantling of the Bureau of Field Coordination. This has led to responsibilities for interaction with the field to be dispersed across various services and sectors and the absence of a visible single entry point. Greater clarity around the responsible entity for the overall management of the field network, including responsibilities for managing and monitoring the reform initiative, would result in efficiency gains. With regard to managing the implementation of further reforms specific to Africa, several options could be considered, inter alia, reviewing the precise role and the optimal geographic location of the Africa Department.** | While the role of the Africa Department is clear with respect to the function of regional coordination of the organization's work in Africa, e.g. via the Priority Africa programme flagships, its role in managing the implementation of the reform per se is less evident. Within this context, the role of the Africa Department in particular and its geographic location (Headquarters vs. Africa) should be addressed as a matter of priority. As it concerns any future reform of the field network, the responsible management entity should necessarily develop an implementation plan specifying the expected results, key milestones, performance indicators and targets, etc. |
| **The reform in order to succeed should have been underpinned by explicit strategic frameworks/plans/strategies, including at the regional level, leading to a tighter focus on key priority areas where UNESCO has an advantage. This dispersion of effort, coupled with the resource constraints, risks further weakening the relevance and potential impact of UNESCO's work.** | There needs to be a renewed discussion around how field offices can effectively limit their engagement to fewer strategic priorities. This discussion also needs to carefully consider the respective function of various field entities (e.g. regional normative work, policy advice function vs. more downstream activities at the national level) and determine the appropriate balance in this respect. This prioritization should be aligned with an effective human resource strategy to make optimal use of existing human capacities, including those found in UNESCO's wider network (e.g. National Commissions for UNESCO, UNESCO Chairs, and UNESCO Category II centres). |
| **While there are many emerging opportunities for extra-budgetary resource mobilization** | UNESCO's approach to extra-budgetary resource mobilization is a strategic issue above and beyond the |

| Key lessons | Strategic consideration |
|---|---|
| **(RM) at the country level, UNESCO needs to invest in project formulation, capacity building for RM and building strategic partnerships if the organization is to develop a sustainable presence at country level. Given the fact that the level of effort and time for raising larger amounts is similar to those of smaller amounts, offices need to avoid fragmentation of their portfolios and be able to say no to those opportunities that do not advance their programmatic focus**. | context of the reform of the field network. It is worth noting that the trend indicates more UN agencies are having to deal with the implications of moving towards operations being exclusively funded by voluntary extra-budgetary contributions. In the context of the field reform and Africa, UNESCO will need to consider, inter alia, where responsibilities for resource mobilization should sit institutionally (e.g. Africa Department, MROs, individual staff), the implications on how UNESCO should determine office presence, the nature and function of its field programmes, and human resource staffing issues. |
| **By dispersing existing capacity, the Africa Field Reform has thus far not led to increased technical capacity in the region, a key expectation of member states in the region. Further reform in UNESCO's other regions needs to carefully balance the strengths and weaknesses of the current structures in place with a view to optimizing regional presence and focus and to allowing more flexible field structures that can be adjusted at any given moment.** | While UNESCO's global presence needs to be sensitive to regional realities and demands, the overall framework needs to have a clear and simple accountability structure. A decision needs to be taken whether UNESCO will be represented through thematic regional offices or through multi-sectoral regional offices or through a combination of the two. The possibility of an accountability framework with a central role for a regional bureau could also be explored as could be the option for re-establishing a stronger central function. |

**ANNEXE I**

**Ressources du Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires – Crédits de programme décentralisés, y compris donations**

**Statut pour le 37 C/5 (2014-2015)[17]**

| | | Crédits du Programme ordinaire | | | | | Ressources extrabudgétaires | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coûts de personnel[18] | Coûts de fonction-nement[19] | Coûts de sécurité[20] | Budget d'activité | Total Programme ordinaire | Taux de dépense | Contributions en nature (location, entretien et charges)[21] | 2014 | | 2015 | | Total des dépenses |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+(d) | (b) (c) (d) | | Allocation de crédits | Dépenses (e) | Allocation | Dépenses (f) | (e) + (f) |
| Abidjan | 1 300 000 | 273 230 | 126 298 | 110 714 | 1 810 242 | 99,7 % | 84 385 | - | - | 278 184 | 178 880 | 178 880 |
| Abuja | 4 295 000 | 653 673 | 120 323 | 986 074 | 6 055 070 | 99,7 % | 138 669 | 3 363 782 | 2 899 599 | 2 080 246 | 1 408 285 | 4 307 884 |
| Accra | 1 133 000 | 369 563 | 60 747 | 69 096 | 1 632 406 | 97,4 % | | 149 781 | 17 769 | 222 536 | 100 219 | 117 988 |
| Addis-Abeba | 2 699 400 | 302 240 | 43 476 | 183 895 | 3 229 011 | 98,0 % | | 728 952 | 617 631 | 234 670 | 166 559 | 784 190 |
| Bamako | 1 094 300 | 271 412 | 241 140 | 147 100 | 1 753 952 | 99,8 % | 63 469 | 1 744 731 | 657 949 | 1 666 945 | 1 135 449 | 1 793 398 |
| Brazzaville | 1 252 000 | 197 126 | 107 642 | 40 822 | 1 597 590 | 91,0 % | 44 379 | 87 772 | 57 352 | 43 530 | 8 272 | 65 624 |
| Bujumbura | 288 000 | 207 698 | 46 296 | 121 486 | 663 480 | 97,9 % | | 60 574 | - | 175 889 | 153 208 | 153 208 |
| Dakar | 6 116 600 | 565 440 | 241 661 | 1 691 482 | 8 615 183 | 98,8 % | 596 263 | 5 584 319 | 4 610 643 | 5 410 299 | 4 649 808 | 9 260 451 |
| Dar es-Salaam | 1 704 000 | 377 473 | 137 926 | 203 850 | 2 423 249 | 99,6 % | 183 891 | 2 058 802 | 1 411 033 | 2 193 895 | 1 377 885 | 2 788 918 |
| Harare | 3 957 500 | 384 320 | 604 813 | 1 526 555 | 6 473 188 | 98,7 % | 240 000 | 715 087 | 670 278 | 2 978 036 | 2 788 967 | 3 459 245 |
| Djouba | 1 488 000 | 697 684 | 100 760 | 146 408 | 2 432 852 | 99,9 % | | 573 962 | 484 490 | 738 325 | 445 210 | 929 700 |
| Kinshasa | 1 651 600 | 193 614 | 204 149 | 119 723 | 2 169 086 | 99,8 % | 82 520 | 2 313 985 | 1 814 047 | 2 729 642 | 2 335 814 | 4 149 861 |
| Libreville | 1 338 000 | 278 978 | 65 449 | 86 591 | 1 769 018 | 97,4 % | 1 111 948 | 45 200 | 3 695 | 1 355 114 | 1 090 096 | 1 093 791 |
| Maputo | 1 307 000 | 576 062 | 97 837 | 34 814 | 2 015 713 | 97,0 % | | 610 403 | 242 472 | 189 334 | 31 588 | 274 060 |
| Nairobi | 5 545 200 | 781 026 | 39 640 | 2 302 612 | 8 668 478 | 98,9 % | | 2 869 609 | 1 838 628 | 5 372 612 | 3 606 122 | 5 444 750 |
| Windhoek | 2 095 500 | 339 122 | 37 705 | 195 871 | 2 668 198 | 98,2 % | 240 785 | 2 366 555 | 2 006 555 | 225 980 | 200 400 | 2 206 955 |
| Yaoundé | 4 047 000 | 512 374 | 227 771 | 1 174 440 | 5 961 585 | 96,6 % | 634 652 | 3 745 789 | 2 186 963 | 4 078 442 | 2 537 906 | 4 724 869 |
| **Total Afrique** | **41 312 100** | **6 981 035** | **2 503 633** | **9 141 535** | **59 938 303** | **98,5 %** | **3 420 961** | **27 019 303** | **19 519 104** | **29 973 679** | **22 214 668** | **41 733 772** |
| Apia | 2 632 000 | 357 287 | 27 438 | 809 852 | 3 826 577 | 98,5 % | | 723 416 | 330 396 | 591 447 | 505 273 | 835 669 |
| Almaty | 1 967 700 | 193 200 | 32 957 | 627 375 | 2 821 232 | 88,8 % | 141 245 | 296 507 | 296 507 | 114 826 | 53 364 | 349 871 |
| Beijing | 3 448 000 | 719 950 | 16 007 | 840 307 | 5 024 264 | 99,6 % | | 1 590 375 | 902 522 | 1 402 127 | 984 961 | 1 887 483 |
| Bangkok | 9 627 700 | 647 450 | 203 370 | 2 713 279 | 13 191 799 | 98,5 % | 4 318 023 | 7 574 640 | 4 336 662 | 10 982 123 | 7 280 368 | 11 617 030 |

[17] Les montants décentralisés ne comprennent pas les instituts. Les données relatives aux antennes sont intégrées à celles des bureaux hors siège dont elles relèvent ; le budget d'activité reprend les crédits additionnels ; ce tableau ne reprend pas les budgets d'activité de gestion des risques sous le Titre II A : Gestion des bureaux hors Siège, étant donné qu'ils sont alloués à l'échelle mondiale et répartis une fois que des engagements ont été pris en réponse aux risques.

[18] Dans les coûts de personnel sont compris les postes établis relevant du Programme ordinaire pour les programmes (spécialistes du programme national et international, postes de soutien au programme), l'administration (postes d'appui administratif et financier) et la gestion (Directeurs/chefs et postes d'appui direct).

[19] Les coûts de fonctionnement comprennent les dépenses de fonctionnement des bureaux hors Siège (locations, entretien, services contractuels, consommables, communications, assistance temporaire et voyages).

[20] Les coûts de sécurité comprennent les contributions aux budgets de sécurité locaux à financement conjoint, les dépenses de sécurité du bureau (conformément aux normes fixées par les Nations Unies) et les dispositifs de sécurité résidentiels du personnel international.

[21] Les contributions en nature indiquées ne comprennent que les contributions non pécuniaires des pays hôtes aux dépenses des bureaux et ne sont pas représentatives de toutes les contributions en nature ni de toutes les contributions du pays hôte. Un certain nombre de pays hôtes apportent des fonds et ceux-ci sont intégrés sousla catégorie appropriée dans le tableau.

| | Crédits du Programme ordinaire | | | | | | Ressources extrabudgétaires | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coûts de personnel[18] | Coûts de fonction-nement[19] | Coûts de sécurité[20] | Budget d'activité | Total Programme ordinaire | Taux de dépense | Contributions en nature (location, entretien et charges)[21] | 2014 | | 2015 | | Total des dépenses |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+(d) | (b) (c) (d) | | Allocation de crédits | Dépenses (e) | Allocation | Dépenses (f) | (e) + (f) |
| Dhaka | 924 000 | 254 980 | 72 378 | 149 123 | 1 400 481 | 100,0 % | | 34 343 | 28 057 | 6 286 | - | 28 057 |
| Hanoi | 1 711 000 | 237 329 | 38 687 | 170 377 | 2 157 393 | 99,7 % | | 997 154 | 862 230 | 626 203 | 516 924 | 1 379 154 |
| Islamabad | 1 668 800 | 605 197 | 81 240 | 194 108 | 2 549 345 | 93,6 % | | 1 540 842 | 777 609 | 2 125 994 | 555 985 | 1 333 594 |
| Jakarta | 3 448 300 | 677 930 | 161 026 | 1 108 182 | 5 395 438 | 97,5 % | | 5 682 537 | 3 280 460 | 9 460 203 | 4 355 209 | 7 635 669 |
| Kaboul | 2 113 000 | 554 341 | 827 022 | 192 530 | 3 686 893 | 99,8 % | | 16 492 765 | 9 527 887 | 22 776 452 | 9 331 777 | 18 859 664 |
| Katmandou | 742 000 | 152 200 | 119 948 | 494 273 | 1 508 421 | 97,2 % | | 1 066 231 | 775 344 | 815 005 | 538 667 | 1 314 011 |
| New Delhi | 3 392 200 | 412 649 | 73 753 | 1 237 867 | 5 116 469 | 95,5 % | 202 588 | 239 619 | 150 770 | 966 434 | 775 721 | 926 491 |
| Phnom Penh | 1 594 000 | 281 839 | 104 847 | 188 009 | 2 168 695 | 99,7 % | | 1 020 285 | 774 718 | 1 277 927 | 836 417 | 1 611 135 |
| Tachkent | 658 000 | 109 200 | 106 630 | 205 049 | 1 078 879 | 99,5 % | 146 735 | 211 007 | 150 725 | 95 164 | 90 709 | 241 434 |
| Téhéran | 1 166 000 | 351 276 | 54 051 | 220 695 | 1 792 022 | 99,6 % | 118 500 | - | - | - | - | - |
| **Total Asie et Pacifique** | **35 092 700** | **5 554 828** | **1 919 354** | **9 151 026** | **51 717 908** | **97,7 %** | **4 927 091** | **37 469 721** | **22 193 887** | **51 240 191** | **25 825 375** | **48 019 262** |
| Amman | 2 199 000 | 176 116 | 28 155 | 222 201 | 2 625 472 | 100,0 % | 59 161 | 4 731 512 | 2 830 358 | 3 394 320 | 1 974 904 | 4 805 262 |
| Bagdad | 1 142 000 | 460 506 | 229 417 | 337 731 | 2 169 654 | 99,4 % | | 13 408 137 | 7 837 909 | 18 798 334 | 9 676 086 | 17 513 995 |
| Beyrouth | 5 252 500 | 377 194 | 237 300 | 1 216 277 | 7 083 271 | 100,0 % | 2 529 700 | 1 000 896 | 881 988 | 3 618 808 | 741 006 | 1 622 994 |
| Le Caire | 3 777 000 | 198 471 | 70 024 | 1 049 360 | 5 094 855 | 97,1 % | | 2 618 592 | 935 841 | 2 702 106 | 830 063 | 1 765 904 |
| Doha | 2 761 000 | 193 240 | 99 352 | 672 435 | 3 726 027 | 98,9 % | 402 216 | 456 447 | 277 959 | 919 004 | 479 800 | 757 759 |
| Khartoum | 1 053 600 | 297 372 | 67 636 | 2 988 | 1 421 596 | 100,0 % | | 116 233 | 30 393 | 127 965 | 101 236 | 131 629 |
| Rabat | 2 852 000 | 277 696 | 221 193 | 718 214 | 4 069 103 | 98,7 % | 287 081 | 640 500 | 523 148 | 399 810 | 166 965 | 690 113 |
| Ramallah | 1 906 000 | 308 249 | 245 521 | 125 958 | 2 585 728 | 98,9 % | | 4 556 544 | 3 912 495 | 4 118 153 | 3 816 449 | 7 728 944 |
| **Total États arabes** | **20 943 100** | **2 288 844** | **1 198 598** | **4 345 164** | **28 775 706** | **99,0 %** | **3 278 158** | **27 528 861** | **17 230 091** | **34 078 500** | **17 786 509** | **35 016 600** |
| Bruxelles | 569 000 | 286 030 | 29 300 | - | 884 330 | 98,0 % | | 144 709 | 121 326 | 135 709 | 107 659 | 228 985 |
| Genève | 1 663 600 | 92 634 | 13 170 | - | 1 769 404 | 98,0 % | | - | - | - | - | - |
| Moscou | 1 135 000 | 144 478 | 161 360 | 136 642 | 1 577 480 | 94,5 % | 181 354 | 505 403 | 477 249 | 550 119 | 549 307 | 1 026 556 |
| New York | 2 893 000 | 878 586 | - | 48 198 | 3 819 784 | 100,0 % | | 892 | 515 | - | - | 515 |
| Venise | 2 095 700 | 304 530 | 22 361 | 285 100 | 2 707 691 | 97,0 % | 970 000 | 4 140 667 | 2 378 041 | 5 735 887 | 4 518 481 | 6 896 522 |
| **Total Europe et Amérique du Nord** | **8 356 300** | **1 706 258** | **226 191** | **469 940** | **10 758 689** | **97,9 %** | **1 151 354** | **4 791 671** | **2 977 131** | **6 421 715** | **5 175 447** | **8 152 578** |
| Brasilia | 862 000 | 128 000 | 213 053 | 157 994 | 1 361 047 | 99,3 % | 975 792 | 60 836 043 | 47 636 126 | 48 739 459 | 30 155 137 | 77 791 263 |
| Guatemala | 1 174 000 | 266 405 | 46 852 | 197 923 | 1 685 180 | 99,8 % | | 1 039 421 | 934 245 | 440 314 | 428 333 | 1 362 578 |
| La Havane | 1 691 000 | 372 144 | 58 835 | 254 360 | 2 376 339 | 98,1 % | 175 000 | 150 468 | 141 427 | 145 751 | 15 116 | 156 543 |
| Kingston | 2 731 000 | 263 959 | 22 310 | 641 545 | 3 658 814 | 98,7 % | 84 084 | 110 527 | 45 268 | 69 267 | 62 530 | 107 798 |
| Lima | 1 149 000 | 140 800 | 15 029 | 103 172 | 1 408 001 | 99,9 % | 52 690 | 8 136 740 | 8 106 287 | 12 401 895 | 11 638 721 | 19 745 008 |
| Montevideo | 4 961 800 | 441 826 | 94 561 | 1 770 906 | 7 269 093 | 99,5 % | 240 000 | 413 832 | 241 206 | 766 803 | 358 932 | 600 138 |
| Mexico | 1 052 000 | 389 898 | 22 797 | 1 675 999 | 3 140 694 | 100,0 % | | - | - | 25 002 | | |

199 EX/5 Part II - Page 37

| | | Crédits du Programme ordinaire | | | | | Ressources extrabudgétaires | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coûts de personnel[18] | Coûts de fonction-nement[19] | Coûts de sécurité[20] | Budget d'activité | Total Programme ordinaire | Taux de dépense | Contributions en nature (location, entretien et charges)[21] | 2014 | | 2015 | | Total des dépenses |
| | (a) | (b) | (c) | (d) | (a)+(b)+(c)+ (d) | (b) (c) (d) | | Allocation de crédits | Dépenses (e) | Allocation | Dépenses (f) | (e) + (f) |
| Port-au-Prince | 1 938 000 | 301 682 | 108 125 | 315 984 | 2 663 791 | 99,4 % | 285 849 | 3 469 649 | 1 483 335 | 1 808 375 | - 558 401 | - 2 041 736 |
| Quito | 2 107 500 | 349 006 | 105 466 | 270 882 | 2 832 854 | 100,0 % | 21 040 | 645 755 | 127 457 | 1 036 809 | 578 831 | 706 288 |
| San José | 2 513 000 | 223 246 | 117 279 | 391 358 | 3 244 883 | 99,4 % | | 207 891 | 153 875 | 135 180 | 115 361 | 269 236 |
| Santiago | 3 765 600 | 520 000 | 261 000 | 5 854 473 | 10 401 073 | 99,9 % | 320 000 | 2 275 783 | 2 122 341 | 1 826 839 | 1 557 859 | 3 680 200 |
| **Total Amérique latine et Caraïbes** | **23 944 900** | **3 396 966** | **1 065 307** | **11 634 597** | **40 041 770** | **99,7 %** | **2 154 455** | **77 286 109** | **60 991 567** | **67 395 694** | **45 469 221** | **106 460 788** |
| **Total des crédits décentralisés** | **129 649 100** | **19 927 931** | **6 913 083** | **34 742 262** | **191 232 376** | **98,6 %** | **14 932 019** | **174 095 665** | **122 911 780** | **189 109 779** | **116 471 220** | **239 383 000** |

# ANNEXE II

## TABLEAU DES EFFECTIFS HORS SIÈGE* AU 31 DÉCEMBRE 2015 (comme indiqué dans STEPS)

### À l'exception des instituts [Cat. 1]

| | Postes établis* relevant du PO | Postes établis extrabudgétaires | Total des postes établis | Autres contrats relevant du PO | Autres contrats extrabudgétaires | Total des autres contrats** | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EUROPE ET AMÉRIQUE DU NORD | 21 | 7 | 28 | | 15 | 15 | 43 |
| AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES | 119 | 1 | 120 | 45 | 79 | 124 | 244 |
| ASIE ET PACIFIQUE | 179 | | 179 | 106 | 195 | 301 | 480 |
| AFRIQUE | 214 | 2 | 216 | 67 | 178 | 245 | 461 |
| ÉTATS ARABES | 96 | **1** | 97 | 43 | 96 | 139 | 236 |
| **TOTAL HORS SIÈGE** | **629** | **11** | **640** | **261** | **563** | **824** | **1464** |

*(*) Y compris les postes établis relevant du Programme ordinaire, les postes extrabudgétaires et les postes locaux NO/G financés au titre du Fonds d'urgence jusqu'à fin décembre 2015 et considérés comme temporaires à des fins administratives.*

*(**) Y compris engagements au titre d'un projet (PA), engagements à titre temporaire, administrateurs auxiliaires, détachements et contrats de service (SC).*

## ANNEXE III

## LISTE DES BUREAUX HORS SIÈGE PAR RÉGION AU 1E JANVIER 2016

| Région/bureau | Type de bureau | Pays concernés |
|---|---|---|
| **Afrique** | | |
| **Abuja** | **Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest)** | **Bénin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Libéria, Nigéria, Sierra Leone, Togo** |
| Abidjan | Bureau national | Côte d'Ivoire |
| Accra | Bureau national | Ghana |
| | Antenne de projet/Desk | Cotonou (Bénin) |
| | Antenne de projet/Desk | Monrovia (Libéria) |
| **Dakar** | **Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest (Sahel))** | **Burkina Faso, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal** |
| Bamako | Bureau national | Mali |
| **Harare** | **Bureau régional multisectoriel (Afrique australe)** | **Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, Afrique du Sud, Swaziland, Zambie, Zimbabwe** |
| Maputo | Bureau national | Mozambique |
| Windhoek | Bureau national | Namibie |
| | Antenne de projet/Desk | Gaborone (Botswana) |
| | Antenne de projet/Desk | Lilongwe (Malawi) |
| | Antenne de projet/Desk | Johannesburg (Afrique du Sud) |
| | Antenne de projet/Desk | Lusaka (Zambie) |
| **Nairobi** | **Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Est)** | **Comores, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Maurice, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan du Sud, Ouganda, République-Unie de Tanzanie** |
| Addis-Abeba | Bureau national<br>Bureau de liaison | Éthiopie<br>Bureau de liaison avec l'Union africaine et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique |
| Djouba | Bureau national | République du Soudan du Sud |
| Dar es-Salaam | Bureau national | République-Unie de Tanzanie |

| Région/bureau | Type de bureau | Pays concernés |
|---|---|---|
| | Maison de la paix | Bujumbura (Burundi) |
| | Antenne de projet/Desk | Moroni (Comores) |
| | Antenne de projet/Desk | Djibouti |
| | Antenne de projet/Desk | Antananarivo (Madagascar) |
| | Antenne de projet/Desk | Kigali (Rwanda) |
| | Antenne de projet/Desk | Kampala (Ouganda) |
| **Yaoundé** | **Bureau régional multisectoriel (Afrique centrale)** | **Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Congo, République démocratique du Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Sao Tomé-et-Principe** |
| Brazzaville | Bureau national | Congo |
| Kinshasa | Bureau national | République démocratique du Congo |
| Libreville | Bureau national | Gabon |
| | Antenne de projet/Desk | Luanda (Angola) |
| | Antenne de projet/Desk | Bangui (République centrafricaine) |
| | Antenne de projet/Desk | N'Djamena (Tchad) |
| **États arabes** | | |
| **Beyrouth** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour l'éducation dans les États arabes ; Bureau multipays (Liban, République arabe syrienne, Iraq, Jordanie, Palestine)** |
| Bagdad | Bureau national | Iraq |
| Amman | Bureau national | Jordanie |
| Ramallah | Bureau national | Palestine |
| **Le Caire** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour la science dans les États arabes ; Bureau multipays (Égypte, Libye, Soudan)** |
| Khartoum | Bureau national | Soudan |
| **Doha** | **Bureau multipays** | **Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Yémen** |
| **Rabat** | **Bureau multipays** | **Algérie, Mauritanie, Maroc, Tunisie** |
| **Asie et Pacifique** | | |
| **Almaty** | **Bureau multipays** | **Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan, Ouzbékistan** |
| Tachkent | Bureau national | Ouzbékistan |

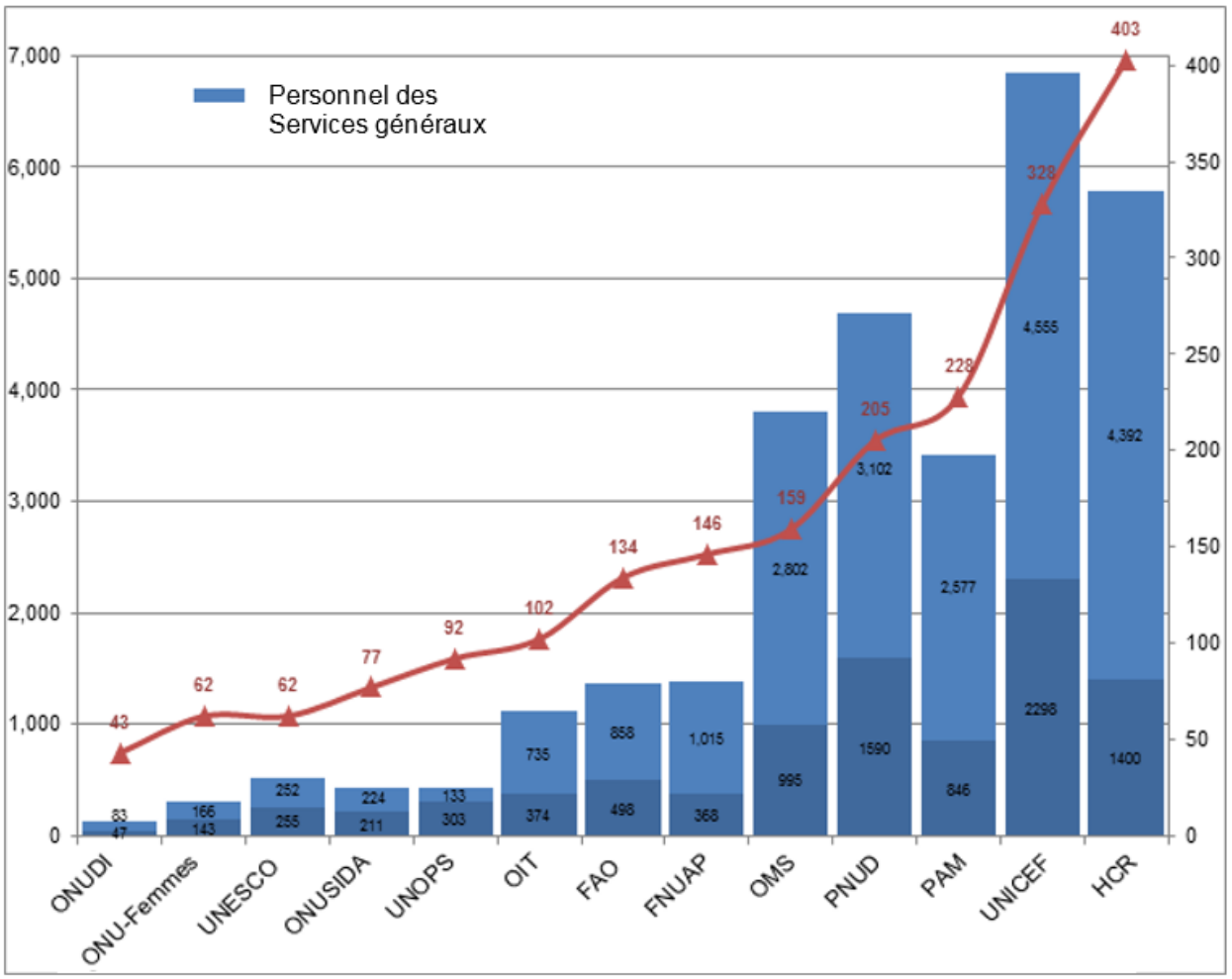
| Région/bureau | Type de bureau | Pays concernés |
|---|---|---|
| **Apia** | **Bureau multipays** | **Australie, Îles Cook, Fidji, Kiribati, Îles Marshall, Micronésie (États fédérés de), Nauru, Nouvelle-Zélande, Nioué, Palaos, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa, Îles Salomon, Tonga, Tuvalu, Vanuatu et Tokélaou (Membre associé)** |
| **Bangkok** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour l'éducation en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Thaïlande, Myanmar, République démocratique populaire lao, Singapour, Viet Nam, Cambodge)** |
| Phnom Penh | Bureau national | Cambodge |
| Hanoi | Bureau national | Viet Nam |
| | Antenne de projet/Desk | Yangon (Myanmar) |
| **Beijing** | **Bureau multipays** | **République populaire démocratique de Corée, Japon, Mongolie, République populaire de Chine, République de Corée** |
| **Jakarta** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour la science en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Brunéi Darussalam, Indonésie, Malaisie, Philippines, Timor-Leste)** |
| | Antenne de projet/Desk | Dili (Timor-Leste) |
| **New Delhi** | **Bureau multipays** | **Bangladesh, Bhoutan, Inde, Maldives, Népal, Sri Lanka** |
| Dhaka | Bureau national | Bangladesh |
| Katmandou | Bureau national | Népal |
| **Téhéran** | **Bureau multipays** | **Afghanistan, République islamique d'Iran, Pakistan, Turkménistan** |
| Kaboul | Bureau national | Afghanistan |
| Islamabad | Bureau national | Pakistan |
| **Europe et Amérique du Nord** | | |
| Bruxelles | Bureau de liaison | Union européenne et ses organes subsidiaires à Bruxelles |
| Genève | Bureau de liaison | Organisation des Nations Unies à Genève |
| New York | Bureau de liaison | Organisation des Nations Unies à New York |
| **Venise** | **Bureau régional** | **Bureau régional de l'UNESCO pour la science et la culture en Europe et Amérique du Nord** |
| | Antenne de projet/Desk | Sarajevo (Bosnie-Herzégovine) |
| **Amérique latine et Caraïbes** | | |
| **La Havane** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour la culture en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau multipays (Cuba, République dominicaine, Haïti, Aruba)** |
| Port-au-Prince | Bureau national | Haïti |
| | Antenne de projet/Desk | Saint Domingue (République dominicaine) |
| **Kingston** | **Bureau multipays** | **Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Barbade, Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie,** |

| Région/bureau | Type de bureau | Pays concernés |
|---|---|---|
| | | **Saint-Vincent-et-les Grenadines, Suriname et Trinité-et-Tobago, ainsi que les États membres associés des Îles Vierges britanniques, Îles Caïmanes, Curaçao, Sint Maarten et Anguilla** |
| Mexico | Bureau national | Mexique |
| **Montevideo** | **Bureau régional et multipays** | **Bureau régional pour la science en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau multipays (Argentine, Brésil, Chili, Paraguay, Uruguay)** |
| | Antenne de projet/Desk | Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentine) |
| Brasilia | Bureau national | Brésil |
| Santiago du Chili | Bureau régional<br>Bureau national | Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes<br>Chili |
| **Quito** | **Bureau multipays** | **Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou, Venezuela** |
| Lima | Bureau national | Pérou |
| **San José** | **Bureau multipays** | **Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama** |
| Guatemala | Bureau national | Guatemala |

**ANNEXE IV**

**PRÉSENCE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES SUR LE TERRAIN (2013)**[22]

Nombre de bureaux et effectifs hors Siège

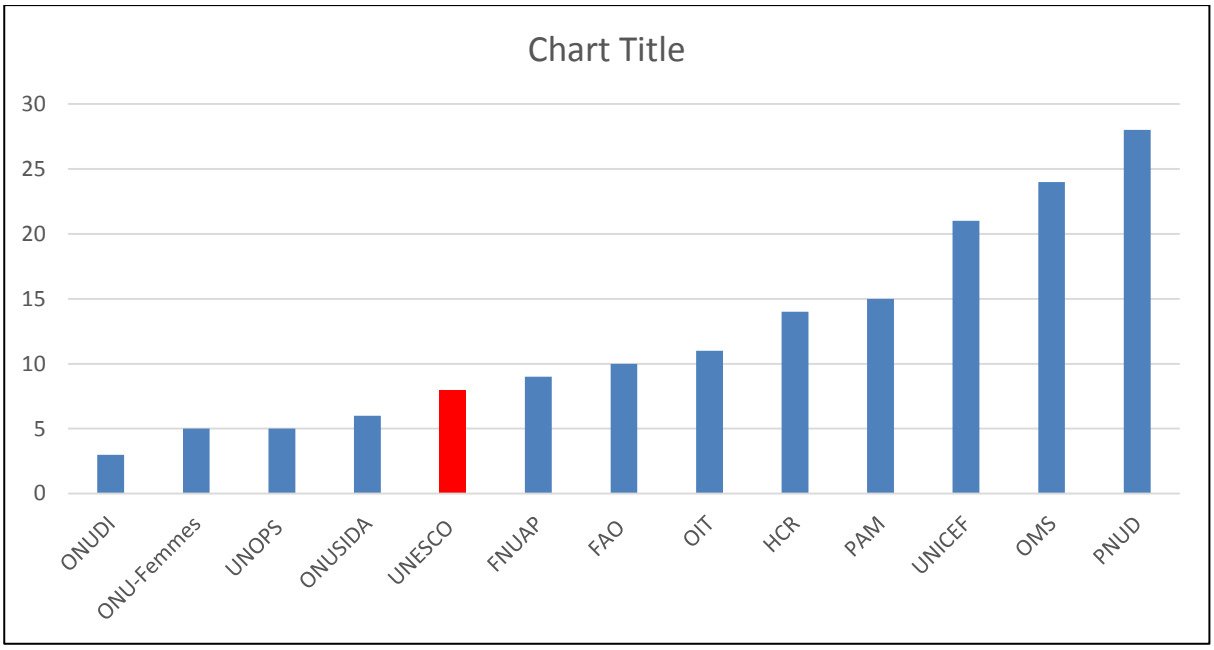



La ligne rouge indique le nombre de bureaux hors Siège (y compris ceux en province et les antennes de projet).

Les effectifs indiquent le personnel sous contrat pour une durée de plus de 12 mois.

22 D'après des données publiques disponibles sur le site du Conseil des chefs de secrétariat.

Effectifs moyens par bureau (sous contrat pour une durée de plus de 12 mois)




| | |
|---|---|
| ONUDI | 3 |
| ONU-Femmes | 5 |
| UNOPS | 5 |
| ONUSIDA | 6 |
| **UNESCO** | **8** |
| FNUAP | 9 |
| FAO | 10 |
| OIT | 11 |
| HCR | 14 |
| PAM | 15 |
| UNICEF | 21 |
| OMS | 24 |
| PNUD | 28 |

**ANNEXE V**

**Principaux enseignements et réflexions stratégiques mis en lumière par le rapport du Service d'évaluation et d'audit sur les « Enseignements tirés de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique » :**

| Principaux enseignements | Réflexions stratégiques |
|---|---|
| **La présence de l'UNESCO sur le terrain en Afrique devra être consolidée davantage pour que la réforme atteigne les objectifs visés. Dans sa conception initiale, la réforme globale était ambitieuse et la crise financière qui a suivi a considérablement réduit les capacités de l'Organisation à assurer sa pleine mise en œuvre. Rétrospectivement, cette situation inédite aurait dû être le signe pour l'Organisation de la nécessité de réduire la portée de l'initiative à bien des égards, principalement en concentrant les ressources sur un nombre limité de BRM.** | Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour que la réforme atteigne les objectifs prévus, le plus probable étant que les ressources additionnelles proviennent de financements extrabudgétaires et non du financement de base, comme c'est actuellement la tendance au sein de l'ensemble du système des Nations Unies. D'autre part, une présence hors Siège plus souple sera peut-être nécessaire, de même qu'un nouveau renforcement du dispositif hors Siège comme moyen de constituer une masse critique de compétences et de personnel de programme de base dans les BRM. Certaines caractéristiques de la réforme initiale, telles que la mise en place de la plate-forme régionale des AO, la fonction d'évaluation du programme/gestion des connaissances, le déploiement de spécialistes des situations de post-crise et de post-catastrophe et le développement de certaines capacités minimales dans chaque bureau, n'ont jamais été mises en œuvre – leur nécessité devrait être examinée attentivement. À cet égard, la récente initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme » s'efforce, entre autres, d'assurer une exécution structurée dans le hors Siège pour un soutien aux niveaux national et régional, en précisant les modalités d'exécution et en rationalisant les processus de travail. |
| **La phase initiale de mise en œuvre de la réforme en Afrique a coïncidé avec le démantèlement du Bureau de coordination des unités hors Siège, ce qui a conduit à la dispersion des responsabilités liées aux échanges avec le dispositif hors Siège entre** | Si le rôle du Département Afrique est clair en ce qui concerne la fonction de coordination régionale de l'action de l'Organisation en Afrique, par exemple par le biais des programmes phares de la priorité Afrique, son rôle dans la gestion de la mise en œuvre de la |

| Principaux enseignements | Réflexions stratégiques |
|---|---|
| **divers services et secteurs, ainsi qu'à l'absence d'un point d'entrée unique visible. Une clarification concernant l'entité responsable de la gestion globale du dispositif hors Siège, y compris pour ce qui est des responsabilités liées à la gestion et au suivi de l'initiative de réforme, permettrait de gagner en efficacité. S'agissant de la gestion de la mise en œuvre d'autres réformes propres à l'Afrique, plusieurs options pourraient être envisagées, comme examiner le rôle précis et l'implantation géographique optimale du Département Afrique.** | réforme en elle-même est moins évident. Dans ce contexte, le rôle du Département Afrique en particulier et son emplacement géographique (au Siège non en Afrique) devraient être traités en priorité. Toute future réforme du dispositif hors Siège étant concernée, l'entité de gestion responsable doit nécessairement élaborer un plan de mise en œuvre précisant les résultats escomptés, les grandes échéances, les indicateurs de performance et les cibles, etc. |
| **Pour réussir, la réforme aurait dû reposer sur des cadres stratégiques/plans/stratégies précis, notamment au niveau régional, ce qui aurait conduit à un recentrage sur les domaines prioritaires clés dans lesquels l'UNESCO a un avantage. Cette dispersion des efforts, s'ajoutant aux contraintes financières, risque d'affaiblir encore la pertinence et l'impact potentiel de l'action de l'UNESCO.** | Il convient de réétudier la façon dont les bureaux hors Siège peuvent effectivement limiter leur engagement à un nombre plus restreint de priorités stratégiques. Il faut en outre examiner attentivement les fonctions respectives des diverses entités sur le terrain (par exemple, l'action normative régionale, la fonction de conseil sur les politiques par opposition à davantage d'activités d'aval à l'échelle nationale) et déterminer l'équilibre approprié à cet égard. Cette redéfinition des priorités devrait s'accompagner d'une stratégie efficace de gestion des ressources humaines pour tirer le meilleur parti des capacités humaines existantes, y compris de celles présentes dans le dispositif de l'UNESCO au sens large (incluant par exemple les commissions nationales pour l'UNESCO, les chaires UNESCO et les centres UNESCO de catégorie 2). |
| **Bien qu'il existe de nombreuses possibilités nouvelles de mobiliser des ressources extrabudgétaires à l'échelon national, l'UNESCO doit investir dans la formulation de projets, le renforcement des capacités de mobilisation des ressources extrabudgétaires et la création de** | L'approche de la mobilisation de ressources extrabudgétaires adoptée par l'UNESCO est une question stratégique qui dépasse le contexte de la réforme du dispositif hors Siège. Il convient de noter que la tendance est à ce que les organisations du système des Nations Unies soient de plus en plus nombreuses à devoir gérer les conséquences d'une |

| Principaux enseignements | Réflexions stratégiques |
|---|---|
| **partenariats stratégiques si elle souhaite mettre en place une présence durable au niveau des pays. Comme il faut autant de temps et d'efforts pour mobiliser des montants importants que des montants modestes, les bureaux doivent éviter de fragmenter leur portefeuille et être capables de refuser des opportunités qui ne servent pas leur orientation programmatique.** | évolution vers des opérations financées exclusivement par des contributions extrabudgétaires volontaires. Dans le contexte de la réforme du dispositif hors Siège et de l'Afrique, l'UNESCO devra réfléchir, entre autres, à la question de savoir à qui devraient incomber les responsabilités en matière de mobilisation des ressources sur le plan institutionnel (par exemple, le Département Afrique, les BRM, des membres du personnel), aux incidences sur la façon dont elle devrait déterminer la présence d'un bureau, la nature et la fonction de ses programmes hors Siège, ainsi qu'aux questions relatives aux ressources humaines. |
| **En dispersant les capacités existantes, la réforme du dispositif hors Siège en Afrique n'a pour l'instant pas permis d'accroître les capacités techniques dans la région, ce qui représente l'une des principales attentes des États membres africains. La poursuite de la réforme dans d'autres régions de l'UNESCO doit équilibrer avec soin les points forts et les points faibles des structures actuellement en place en vue d'optimiser la présence et l'orientation régionales, et de permettre une plus grande souplesse des structures hors Siège pour qu'elles puissent être ajustées à tout moment.** | Si la présence de l'UNESCO à travers le monde doit tenir compte des réalités et des besoins régionaux, le cadre global doit avoir une structure de responsabilité simple et claire. Il convient de décider si l'UNESCO sera représentée par des bureaux régionaux thématiques, des bureaux régionaux multisectoriels, ou par une combinaison des deux. La possibilité d'un cadre de responsabilité donnant un rôle central à un bureau régional pourrait aussi être examinée, tout comme l'option de rétablir une fonction centrale plus forte. |

## D. 为高效实施而投资

### 背　景

1. 执行局在第一九七届会议上忆及“应设立‘为高效实施而投资’基金，专门用以资助对改革的不断投资”并决定（第 197 EX/5 (IV,D)号决定）总干事应“根据第一九七届会议的相关讨论情况，向其第一九九届会议提交周密制定的、有具体目标、时间表、优先顺序和成本测算并有可能实现效率、效益双提高的计划”。本文件提出这样一项计划，其中涵盖了推动改革进程不断发展并最终强化教科文组织的实施能力所需的关键要素。

2. 这项“为高效实施而投资”计划是本组织持续努力的结果，目的在于确定新的航向并加强本组织在实施可持续发展目标（SDG）议程中的全球牵头作用和影响力。这一雄心勃勃和变革性的 2030 年议程需要一个能够支持各国协力实现可持续发展承诺的、得到妥善协调、机敏和灵活的联合国系统。无论是从教科文组织的准则性作用还是操作性作用来看，新议程之于教科文组织，都将是未来与会员国互动的一个基本参考。为此，教科文组织在追求下述两个主要目标时，需要对其目标、业务事项、行动和供资方式进行一次全面研究：

I. 实现教科文组织在全球、地区和国家层面更好、更清晰和更策略的定位和牵头作用；

II. 确定更加适合在全球、地区和地方范围内实施教科文组织计划的运作方式。

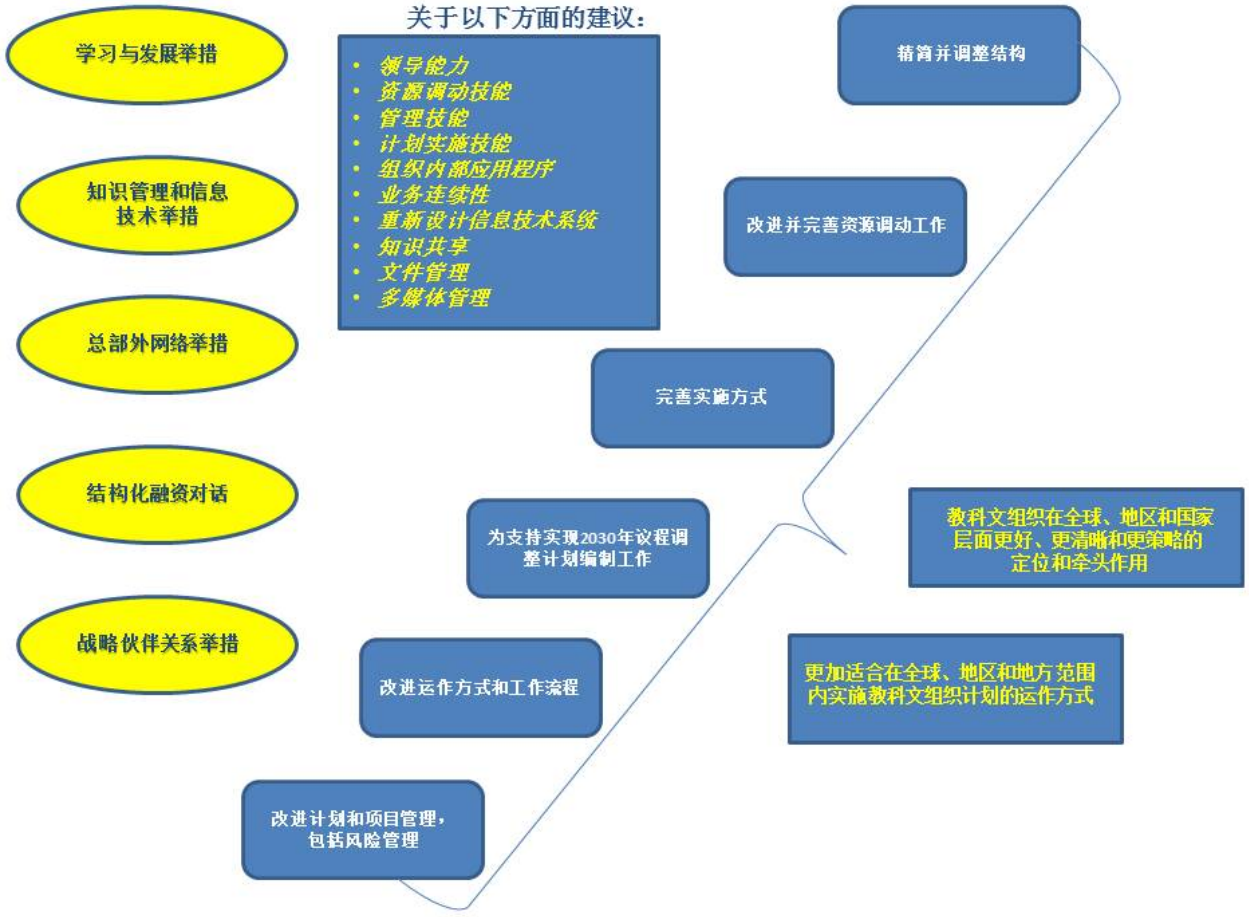
3. “为高效实施而投资”计划旨在实现上述两个主要目标。它也符合教科文组织中期战略（2014--2021 年）以及商定的战略方向，包括强化计划重点和面向总部外的定位，使本组织尽量多地参与联合国系统的活动。它还符合范围更广的联合国改革议程以及教科文组织及其他专门机构被确定为支持实现可持续发展目标的主要推动者的核心职能，特别是政策和能力发展支持、召集人和准则制定者以及利用伙伴关系和各种资源确保实效并实现影响最大化等职能。该计划还认定了使教科文组织得以更灵活地应对持续挑战和紧急局势的各种措施。

4. 由于认识到改革不是一程不变的，而是一个不断演进的过程，“为高效实施而投资”计划建立在现有建议和提案，以及在某些领域已经实施的补救行动之上。更具体而言，它立足于：外部独立评估（IEE）、内部监督办公室的相关报告和评估、外部审计建议、特设小组和效率工作组的工作、“改革行政管理和加强客户导向”机制、知识管理和信息通信技术

战略，以及联合国切合目的议程。此外，行政首长协调会（CEB）及其三大支柱--方案问题高级别委员会（HLCP））、管理问题高级别委员会（HLCM）和联合国发展集团（UNDG）--指导的相关改革举措也对该计划有所启发。

5. 基础性的内部规划过程产生了一种变革理论（下文说明），这一理论明确了计划的结果以及实现这些结果并因而又会实现两个原则目标的行动战略，从而勾画出计划的路径。

**为高效实施而投资：项目逻辑和变革理论**




**实施“为高效实施而投资”计划**

6. “为高效实施而投资”基金的主要宗旨，是资助正在进行的改革以及改善教科文组织的计划实施方面的投资，以便提高效率和降低成本，支持计划的实施（第 197 EX/5 (IV.D)号决定）。本计划详尽阐述了一系列完备并已测算成本的建议，它们的预期成果列于附件 I 中的成果表。周详的建议详细说明了每一项预期成果，包括主要目标、惠益和结果、规划和时

间表以及成本测算。每一项建议都提供了预期惠益和节省资金的情况，并酌情提供了回报期。这些建议分为(a) 学习与发展（附件 II）和(b) 知识管理和信息技术（附件 III）两组。如成果表所示，这些项目都是预计会在六个战略性成果领域提高效率和效益的战略方法的组成部分。

7. 在确定优先事项的内部工作期间达成的这套建议，构成本计划的第 I 审批阶段。第 II 审批阶段包括将会及时制订供执行局第二 OO 届会议审批的另外一套举措。反映一个更加策略、可持续和可运作的总部外网络设计方法的概念说明，被列入附件 IV。视资金需求情况，可为第 II 阶段寻求额外资金。

8. 在第 I 审批阶段，将在 2 年内开展多个项目，涉足六个战略性成果领域中的五个。拟议活动的逻辑如上所述，反映附件中所列的那套建议，它们都有望推动实现“为高效实施而投资”基金的战略性成果。项目建议包括下列活动和资金总额：

(i) 精简并调整结构，使之更加有效和可问责（547 000 美元）

拟议项目旨在强化财务管理和问责制，提高领导能力。主要是开展培训活动的这些项目的估计成本为 547 000 美元。在第 II 阶段（其成本尚未测算），将制订旨在重新设计和优化总部外网络、[审查和调整网站治理]以及[重新研究和配置各种机构内部服务]。这些举措需要额外资源。

(ii) 改进并完善资源调动流程和战略（1 293 000 美元）

培训和经过完善的知识管理和信息系统，对于强有力的成果预算制（RBB）自下而上的规划，对于跟踪资源调动工作、共享关于资源调动机会的情报，以及对于改进报告的质量和及时性，是不可或缺的。拟议项目将侧重于培养全体工作人员调动资源、设计支持者关系管理系统和完善透明门户网站的技能，从而更好地分享重要捐助方和项目发展信息。将进一步发展教科文组织的透明门户网站，定期提供关于教科文组织计划与预算供资状况的最新信息，作为进而促成透明和问责的工具。估计所需费用为 130 万美元。为第 II 阶段可能制订的其他活动将侧重于进一步支持结构性筹资对话的工具。

(iii) 为支持实现 2030 年议程调整计划编制工作（985 000 美元）

这一领域对于教科文组织最有效地支持各国政府实施 2030 年议程十分关键。目前的项目总计不足 100 万美元，包括培训总部外办事处主任使其能够在联合国国家工作队的联合活动中对教科文组织进行更好的定位，根据本组织的专门知识领域和比较优势更有效地确定教科文组织计划对联合国发展援助框架成果和产出的贡献，以及创造有利条件。培训还将使教科文组织总部外办事处能够更好地拟定、实施和监测国家层面的项目和计划。同时，将纳入一项举措，鼓励总部外办事处设立实践社区，加强对知识共享工具的使用，改进记录管理。

(iv) 改进业务方式和工作流程（656 000）

目前关于这一战略性成果领域的建议侧重于被称为“UNESDOC”的教科文组织文件和多媒体库及图书馆目标实现现代化，因为这些系统的长期可持续性存在风险。另一项建议侧重于培训工作人员使用组织内部应用程序。其主要目的是最有效地利用组织内部应用程序，提高报告工作的生产力和数据质量。估计这些建议所需的费用为 656 000 美元。

(v) 改进计划/项目管理，包括风险管理（4 446 000 美元）

改进项目管理是提高总体绩效的关键领域之一，为第 I 阶段提出的活动有多项，包括加强计划周期管理；在计划编制中适当反映性别平等和性别主流化；逐步灌输风险管理文化；建立并维持一个分散化的评估网络，以提高分散化评估的质量；确保业务连续性和灾后恢复。为改进计划实施和报告工作，必须重新设计教科文组织的核心信息系统。由于这一项目十分复杂，需要大量投资，因此估计这一战略性成果领域所需的费用为大约 450 万美元。

(vi) 完善实施方式以及适当的机制和工具

至今尚未就这一战略性成果领域提出建议，但这方面的建议很可能包括下列要素（如附件 IV 所述）：审查并调整应对紧急/过渡情况的方式；审查这一领域的实施趋势和问题；完善各种工具和准则，使之适应总部外的情况；加强人道主义危

机期间的运作应对措施，特别是通过临时快速部署和实施项目评估系统，以提高项目设计和组合的质量。

9. 本计划始终以计划实施为核心，使组织和运作方式更好地统一起来，这将对改善决策、透明和问责机制产生影响。在对信息技术知识管理和信息技术投资的基础上，初期每年提高效率的收益估计为 2 170 000 美元。此外，制定一项包括灾后恢复在内的业务连续性计划，就有可能避免业务长时间中断，从而节省数百万美元。针对像教科文组织这种知识型队伍的学习与发展举措，并不会带来资金上的明显节约。效率和效益双提高即属于“软”措施（例如：动力、投入和换工作的意向），也属于“硬”措施（时间、误差率和资源调动成功率）。还将在关键的重要节点对设计、制定、试验、实施和评估学习举措的过程加以评估，并在以后各阶段借鉴所吸取的经验教训。计划管理委员会（PMC）将为基金的实施工作提供指导，并定期评估进展情况。将拟定并向每届执行局会议提交进度报告。

**未来工作**

10. 鉴于本组织面临种种预算困难，而且“为高效实施而投资”计划里的项目实施速度快慢不一，本计划将继续根据反馈意见灵活应对，并针对其他新的或现有举措作出调整。我们打算在充分考虑执行局第一九九届会议的讨论的基础上，及时拟定投资计划的余下部分（第 II 阶段），以便提交执行局第二 OO 届会议。

**建议作出的决定**

11. 鉴于以上所述，执行局可考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 196 EX/15、196 EX/4 (II, E)和 197 EX/5 (IV,D.)号决定，
2. 欢迎第 199 EX/ 号文件及其附件 II--IV 所概述的建议；
3. 赞同载于附件 II 和附件 III 的各项有时限和成本测算的具体活动；
4. 要求总干事考虑到其第一九九届会议上就此问题展开的辩论，进一步拟定该项计划，并向其第二 OO 届会议提出追加建议；
5. 呼吁会员国考虑提供自愿捐款，以补充现有预算资金。

# ANNEX I

# RESULTS FRAMEWORK AND COSTING

| STRATEGIC RESULTS | EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE I | | | | EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE II (provisional) | | | COSTING PHASE 1 | COSTING PHASE II (provisional) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Streamlined & re-aligned structures that are more effective and accountable | Financial Management & accountability strengthened | Leadership skills enhanced | | | Corporate services revisited & reconfigured | Field network redesigned and optimized | Website Governance reviewed and adapted | | |
| | $ 438,000 | $ 109,000 | | | | | | $ 547,000 | $ 100,000 |
| Improved & sharpened resource mobilization processes and strategies; | Skills developed for all staff in the area of resource mobilization | Transparency Portal revised to reflect structured financing dialogue and review of reporting modalities* | Constituency Relationship Management System (CRM) developed and implemented | | Structured financing dialogue approach developed | Harmonized and simplified project/donor reporting | | | |
| | $ 98,000 | | $ 900,000 | | | | | $ 998,000 | |
| Realigned programming in support of Agenda 2030 | Director of Field Offices enabled to better position UNESCO in UNCT joint initiatives & enhanced programmatic contribution A2030 | Communities of Practices and new knowledge-sharing tools developed and actively applied | | | | | | | |
| | $ 547,000 | $ 400,000 | | | | | | $ 947,000 | |
| Sharpened delivery modalities and appropriate mechanisms/tools | | | | | Modalities for emergency transition contexts reviewed and adjusted | Strengthened operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment | Review of implementation trends and issues in the field | Adapted tools and guidelines for the field | |
| | | | | | | | | | $ 1,500,000 |
| Improved operational modalities & streamlined work processes | Document and multimedia management optimized | Internal Tools for increased productivity developed and applied | | | Generic Job Profiles created for more efficient recruitment process | | | | |
| | $ 500,000 | $ 109,000 | | | | | | $ 609,000 | |
| Improved program/project management & Risk mitigation | Core UNESCO information systems to improve programme management and delivery resdesigned & implemented | Business continuity and disaster recovery ensured | Programme cycle management strengthened, programming gender mainstreamed | Decentralized Evaluation network established and trained | | | | | |
| | $ 3,120,000 | $ 350,000 | $ 449,000 | $ 200,000 | | | | $ 4,119,000 | |
| blue = KMI & IT Plan | | | | | | GRAND TOTAL | | $ 7,220,000 | $ 1,600,000 |
| green = Training Plan | | | | | | | | | |
| * costing part of CRM project | | | | | | | | PHASE I | PHASE II |

**ANNEX II**

**Invest for Efficient Delivery: Learning and Development Initiatives**

## Background

1. The Learning and Development plan presented in this document consists of seven key areas for learning initiatives, related to:

- Resource Mobilization
- Professional Competencies for Programme Delivery
- Management and Accountability
- Programme Delivery at Country Level within the United Nations system
- Leadership
- Corporate Applications and IT tools
- Strengthening UNESCO's Decentralised Evaluation Function

2. The order shown above reflects the priorities established.

3. In 197 EX/5 Part IV INF.2 the cost of delivering these initiatives was estimated at $1.53 million.[23] However, on further consultation and analysis, further needs have been identified under learning initiative 4, "Enhance Programme Delivery at Country Level with the UN System" and an additional learning initiative 7, "Strengthening UNESCO's Decentralised Evaluation Function" The overall estimated cost therefore now stands at US$ 1.95 million. The increase of $420K is to allow for specific capacity-building to better prepare field offices to respond to the implementation of the Sustainable Development Goals and to better cooperate with the UN at country level, and to establish an operational Evaluation Focal Point network.

4. HRM has liaised with the relevant Sectors and Bureaux to identify the elements to be included in this fully-developed plan.

5. The learning initiatives described in this document do not represent the entirety of the initiatives planned by HRM for the period 2016-2017. Other initiatives which do not require a centralised training budget will continue to be rolled-out and promoted, such as the Induction programme for newcomers, language lessons, career support and coaching, facilitation of development and team building activities, and the identification and dissemination of online learning resources such as MOOCs[24] and other quality, free, online resources. Training for managers on competency-based interviewing will also be launched, along with a pilot mentoring programme. HRM also provides ad hoc assistance and advice to Sectors/Bureaux on learning and development issues.

6. This document is in two parts. Part I provides an overview of the general learning strategy and implementation approach which will be applied across all learning initiatives. Part II addresses each of the learning initiatives in turn, giving further information on context, strategy, learning objectives and expected gains.

## PART I: OVERVIEW

## Context

UNESCO's regular budget for learning and development ended in 2011. Since then, staff have received no, or very little, formalized, structured training.

[23] €1.4 million converted at the exchange rate at 1 January 2016.

[24] A MOOC is a massive open online course that is aimed at unlimited participation and open access via the web.

The Organization has an online Learning Management System which contains training materials. While some of the resources on this platform were designed specifically for UNESCO, others were provided by other United Nations agencies, and consequently are not fully-compatible with the UNESCO environment. Many learning materials are in need of review and updating, and there are gaps in the subject matters covered.

The aim is therefore to provide a range of relevant learning opportunities and materials that will ensure that the UNESCO workforce has the necessary skills, knowledge and competency-base to effectively deliver the Sustainable Development Goals.

Under a separate initiative, HRM is currently developing a **Competency Framework**, defined as "an inventory of knowledge, skills abilities and behaviours that lead to excellence on the job". The learning initiatives in this plan and the Competency Framework will be mutually supportive.

The proposed Framework outlines four values, seven core competencies and six managerial competencies, which are essential to excellence and signal the types of behaviours that are valued and expected within the Organization. The values underpin the entire Framework, being the shared principles that should guide all staff, regardless of level, in their actions. For each value and competency, a definition and positive indicators are provided. The values and competencies provide a common language for *how* staff work. Functional and technical competencies, specific to individual roles, are not covered by the Framework. They are identified in vacancy notices and job descriptions.

Each learning initiative in this proposal has been mapped to at least one indicator within each of the values and competencies, with only a few exceptions. In addition to the learning and development component, the Framework will provide a basis for other HR practices, such as job descriptions and profiles, recruitment and performance management.

Staff will be provided with tools to assist in identifying competency-related learning needs and to understand how each learning initiative relates to competency development. Staff and their managers will also be encouraged to explore other forms of learning, in addition to those presented under this proposal, to improve core and managerial competencies, and embed the values in their daily work.

**Strategy for Learning Initiatives under Invest for Efficient Delivery**

The learning initiatives are all interrelated but separated into their component parts here in order to prioritise the activities given limited human and financial resources. The core purpose of the entire learning plan is to improve programme design and delivery.

HRM endeavours to work closely with colleagues in the Sectors and Bureaux, to ensure that the respective process owners are consulted on content and strategy of HRM-initiated learning; and also to ensure that these initiatives build on existing practices, resources and experiences in the Organization. In addition to informal

contact with colleagues throughout the Secretariat, in May 2015 HRM launched a Learning Steering Board. One of the outcomes of the first meeting was to identify learning needs and prioritize them, as reflected in the learning initiatives presented in document 197 EX 5.INF.2. Sub-working groups are emerging, to work on formalising content for the individual learning initiatives, to avoid duplication and contradiction of approaches and key messages, and also to ensure that all content is covered. The exact timing of developing the learning initiatives will be adapted in agreement with the relevant stakeholders, to ensure that the learning projects do not hinder programme delivery.

The Learning Strategy is built not only on learning and development best practices, but also on the experiences of other international organizations, and lessons learned from within UNESCO itself – either from evaluating the impact of past learning initiatives, or through considering the impact of an absence of training.

The Learning Strategy is built around the principle of flexible, learner-driven development, enabling access to quality online asynchronous materials at a time when needed by learners, backed up by access to experts to further embed the learning and encourage engagement around social interactions.

The approach is pragmatic, taking into account the how, when and why of people identifying their own learning needs, and/or how those learning needs may be identified by their supervisors; and the learning modalities which then best meet these identified needs. Underpinned by principles of learning efficiency, the approach is based on:

- Bite-sized learning: material is broken down into a manageable format, so that staff members can easily access the specific elements that they need.

- Just-in-time access: staff can access information about the essential aspects of the topics at the precise moment when they need it.

- Social learning: encouraging engagement with the learning process through discussion, and giving and receiving feedback not only via the subject-matter expert(s), but also with other colleagues.

This will be achieved as follows:

- Blended learning: i.e. a combination of face-to-face, webinars and online, asynchronous learning. This blended approach is also used by the United Nations System Staff College (UNSSC) to maintain the benefits of classroom-based learning, while reaching a geographically-dispersed audience at reduced cost.

- Flipped classroom: maximizing the available contact time with a “live” trainer (whether face-to-face or via webinar) by providing input on underpinning principles through asynchronous, digital learning (such as e-learning, videos and podcasts).

- Regular, short contact time with trainers. For example, a one-hour webinar “clinic”, tackling a specific topic or looking at an example. These can be recorded, to build up a library of resources.

- Focal points in the regions: equipped with facilitation skills through train-the-trainer workshops. Since training is not the core activity of these focal points, their input will concentrate on building on the digital learning, through the use of case studies and peer-learning, while being respectful of demands on their time.

- Building on existing in-house resources (existing training materials and/or expertise), and, where practicable, on the resources and experience of other United Nations agencies or international organizations.

- External classroom training when this is the only option for acquiring the required competencies.

To encourage learners to engage with the material prior to planned contact sessions with facilitators, HRM recommends a MOOC roll-out approach where appropriate, i.e. a structured learning path using the digital materials over a set number of weeks, with email updates and reminders and access to an online discussion, to create a learning cohort. This encourages learners to engage with the content, rather than simply consuming it.

The live sessions will be delivered either face-to-face or via webinar.

The current challenges are therefore to:

(i) ensure that the learning materials are as complete as possible, by developing and adding to them;
(ii) curate the material to ensure logical structure and flow;
(iii) provide a structured learning path through the material, while nevertheless allowing flexibility, so that learners can identify and source targeted topics, when needed;
(iv) create a culture in which staff want to learn and seek out training and development opportunities.

The proposed investment in training for the 2016-2017 biennium will lay the foundations for moving to a different learning strategy in the future. Many organizations are now implementing a 70:20:10 approach, where:

- 70% of learning comes from on-the-job experience and practice, to provide in-context learning which moves at the speed of the organization

- 20% of learning comes through other people, such as from networks, conversations, and seeking input

- 10 % of learning from formal learning programmes

In the 70:20:10 model, the 10% has to be supported by a financial budget and time for staff away from their work, while the 70% and 20% needs to be supported by managers having coaching and mentoring skills and the flexibility to provide exposure to new practices

To implement this kind of learning however, requires a strong base of knowledge and skills, to ensure that learners can benefit from on-the-job experiences, and that there is a critical mass of other colleagues to learn from, who have acquired the necessary skills and knowledge in a structured manner.

The learning initiatives proposed under the “Invest for Efficient Delivery” Plan will establish a culture of learning and get skills up to speed, after a hiatus of four years with an absence of sustained and structured learning. Through facilitating and nurturing learner cohorts, a by-product of communities of practice will emerge, with a reliable knowledge base, who can coach and train other colleagues, especially newcomers.

**Implementation**

As the plan is implemented, the content and approach of learning initiatives may be moderately adapted based on evaluation and impact of the learning initiatives delivered earlier on in the plan. The design and roll-out plan is therefore an iterative process, to remain responsive and reactive to feedback, and adapt to other initiatives.

HRM is mindful of the amount of time required by staff to participate in learning and development, whatever the mode of delivery. Targets will therefore be adjusted in response to feedback from learners and their supervisors, in terms of the demands on their time, to maintain a reasonable balance. It is also envisaged to modify the Learning policy to include a mandatory component of learning time.

The communication plan around the learning initiatives is not part of this present document but is a key part of the success. While some training will be compulsory (see table below), especially in the early months for newcomers, the intention is to create a learning culture, in which HRM "pushes" certain modules, but there is also "pull" from staff, requesting access to and participation in training. This will be facilitated by early-adopters, or champions, for some training, and through creating a critical mass of staff who have learned and benefited from the training in other areas.

Staff members on fixed-term and PA contracts are the priority population for the learning initiatives. However, in most instances there will be no limit to capacity, notably for e-learning and webinars, and so learning initiatives can be made available to staff holding other contract types.

The tables below provide a high-level overview of the training to be offered by population and an indication of the numbers concerned, by headcount. In most cases, specific modules within each of the learning themes will be targeted for each population. Obligatory learning is applicable for the 2016-2017 biennium. Other priorities will be established for subsequent years, based on evaluations of outcomes, and shifting priorities, to ensure the learning and development offer continues to meet and anticipate the Organization's needs, and that staff remain engaged in learning.

| **Field and Headquarters staff** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Managers | Programme Specialists | Support Staff | Administrative Officers |
| | | | | |
| Personal security | Obligatory | | | |
| Ethics | Obligatory | | | |
| IT Security | Obligatory | | | |
| Resource Mobilization | Obligatory | Obligatory | Obligatory | Obligatory |
| Programme/project management | Core modules obligatory | Core modules obligatory | Core modules obligatory | Offered |
| Communication skills | Offered | Offered | Offered | Offered |
| Interpersonal skills | Offered | Offered | Offered | Offered |
| Gender mainstreaming | Obligatory | Obligatory | Offered | Offered |
| Management and accountability culture | Core modules obligatory | Core modules obligatory | Core modules obligatory | Core modules obligatory |
| Programme delivery at country level within the United Nations system | Offered (to selected population – field offices) | | | |
| Leadership skills | Offered (P4 and above) | | | |
| IT tools | Offered | Offered | Offered | Offered |

Headcount : Regular Programme & Extrabudgetary

1. Total UNESCO staff

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 37 | *3%* | 560 | *51%* | - | - | 508 | *46%* | 1105 |
| Field/Inst | 40 | *4%* | 370 | *36%* | 146 | *14%* | 472 | *46%* | 1028 |
| TOTAL | 77 | *4%* | 930 | *43%* | 146 | *7%* | 980 | *46%* | 2133 |

2. Staff - Programme Sectors (ED, CI, CLT, SHS and SC)

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 19 | *4%* | 322 | *63%* | - | - | 168 | *33%* | 509 |
| Field/Inst | 12 | *2%* | 306 | *47%* | 133 | *20%* | 202 | *31%* | 653 |
| TOTAL | 31 | *3%* | 628 | *54%* | 133 | *11%* | 370 | *32%* | 1162 |

3. Staff - non-programme sectors

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 18 | *3%* | 238 | *40%* | - | - | 340 | *57%* | 596 |
| Field/Inst | 28 | *7%* | 64 | *17%* | 13 | *3%* | 270 | *72%* | 375 |
| TOTAL | 46 | *5%* | 302 | *31%* | 13 | *1%* | 610 | *63%* | 971 |

As of 31 January 2016

Executive Board decision contains the request to include "… the possible efficiency and effectiveness gains".

Learning and development initiatives for a knowledge-based workforce such as UNESCO's do not lend themselves to obvious quantitative evaluation in monetary terms. However, the intention is to use a widely-recognised method of evaluating the impact of learning initiatives, namely the Kirkpatrick Model™. This model provides for four levels at which learning activities may be evaluated and also serves as a structure for the design of learning activities – working back from the desired learning outcomes, to identify the activities and approach best adapted to achieve those aims.

| **Level** | **Aspect** | **Types of questions asked** |
|---|---|---|
| Level 1 : Reaction | Extent of learner satisfaction with the learning initiative. | Do participants find this training useful and interesting?<br>Are participants actively involved in and contributing to the learning experience? |
| Level 2 : Learning | Extent to which participants acquire the intended knowledge, skills, attitudes, confidence and commitment. | Do the participants acquire the intended skills and knowledge?<br>Do participants believe that they can implement these new skills and knowledge in the workplace?<br>Do participants believe that implementing the skills and knowledge will be worthwhile (motivation)?<br>Do participants intend to implement the skills and knowledge in the workplace? |
| Level 3 : Behaviour | Extent to which participants will use or apply what they learned in training on the job. | Are participants applying the learning in the workplace? To what extent? |
| Level 4 : Results | Extent to which the applied learning has an impact on the Organization. | What are the measurable, observable or perceived impacts (e.g. time saved, increased motivation, fewer errors, improved quality)? |

The possible impact of learning can be identified in two ways, which also inform the training design:

(i) Where *ad hoc* or pilot sessions have been delivered within the past two years, qualitative and quantitative feedback on the outcomes of the learning can be gathered from a sample of the participants.
(ii) Where the proposed learning initiative is new, or there are no past sessions which can be reasonably used to determine effectiveness, the expected gains can be determined through assessing the "gap" in terms of knowledge, skills or performance which needs to be bridged in order to meet the required level. This "gap" analysis is also used as a complement to the feedback obtained from method (i), above.

Efficiency and effectiveness gains may fall into those considered "soft" business measures (such as motivation, engagement, and turnover intention) or "hard" measures (time, error-rate).

Evaluation at Level 1 of the Kirkpatrick Model™ is usually carried out immediately after the learning activity, while the other levels of evaluation are carried out over a timeframe which is appropriate for the type of outcomes expected from the learning activity. It should be noted that evaluation at Levels 1 to 3 in the above table can be carried out without placing significant burden on stakeholders. Techniques (both pre- and post-learning) include focus groups, interviews, action plans, and questionnaires, with input from participants and other stakeholders (supervisors, colleagues in other teams etc.). However, the learning of some skills, notably soft skills and management or leadership skills, cannot be fully evaluated at Level 3 without the introduction of tools such as 360° feedback.

Assessing the impact of any one learning initiative at Level 4 with any degree of accuracy requires the ability to attribute causality by isolating the effects of any given learning initiative from other learning initiatives and from any other factors which may influence the metrics under examination. This may not always be practicable, given the intention to roll-out several learning initiatives in quick succession and /or simultaneously. However, each training module will have clear goals indicating expected impact, determined through the final needs analysis. For example, learning initiatives on resource mobilization are expected to result in an increase in extrabudgetary resources, and programme management will be improved in terms of key indicators such as management of variables. Reports of the Internal Oversight Service (IOS) have highlighted the need for training in many of the topics covered in this proposal, including resource mobilization and financial management procedures.

Assessment of the process of designing, developing, piloting, implementing and evaluating the learning initiatives will also take place at key milestones, and the lessons learned incorporated into the subsequent phases.

The learning initiatives presented in this plan are required not only to achieve an intended improvement in performance, but also to maintain the status quo, or even in some areas to avoid a downward turn in performance and loss of competitive edge.

## PART II: LEARNING INITIATIVES

### 1. Improve Resource Mobilization

| | |
|---|---|
| Key Contacts | BSP ; KMI |
| Budget requested | $98K |

## Introduction

Resource mobilization is the highest priority to be addressed. Although in theory part of the broader topic of effective programme delivery (see below), the issue of resource mobilization requires separate treatment, given its current importance. The October 2015 "Audit of UNESCO's Resource Mobilization Strategy and Framework" by IOS identified the necessity for a "knowledge centre", including "training toolkits" and states that "…investment in skills development and a management system for constituency relationships will improve engagement with donors". The Invest for Efficient Delivery document 197 EX/5 Part IV (D) includes a Constituent Relationship Management (CRM) proposal by KMI, who will manage the training for staff on using the tool.

Staff responsible for raising funds for programmes and projects must understand the strategic niches where their Unit/Sector/field office can offer a clear added-value to potential donors. They should also understand principles and rules related to extrabudgetary funding. They need to develop the skills required to identify the potential interest of donors, and draft engaging and compelling project proposals which appeal to them. They must present these and other communications in the appropriate terms for the target audience, constructing arguments from the point of view of the interlocutor.

This learning initiative provides training on resource mobilization, which is underpinned by results-based management and its budget component, results-based budgeting, to a wide audience, with flexibility in learning modalities and access to key training materials at a time when the individual learner needs it.

## Learning Objectives

The overall learning objectives are for staff to:

- understand the main steps in the resource mobilization process
- develop the skills required to generate engaging project proposals
- master the processes involved in resource mobilization

Specific learning objectives will be refined for each e-learning module and live session.

## Targets

The target learning population covers all those involved in programme activities. Programme specialists are the priority audience, but nevertheless it is important for all those involved in, or potentially involved in, resource mobilization and project design to have at least some understanding of the methods and procedures.

The expectation is that at least two programme specialists and one support staff in each field office will complete the online learning within 12 months of the programme launch and that 70% of programme staff will have completed the online training and attended at least one webinar or face-to-face session, by the end of 2017. For newly recruited programme specialists the resource mobilization and results-based management e-learning package will become part of the learning path.

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | G | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 19 | *13* | 322 | *225* | - | - | 168 | *118* | 509 | *356* |
| Field/Inst | 12 | *8* | 306 | *214* | 133 | *93* | 202 | *141* | 653 | *456* |
| TOTAL | 31 | *21* | 628 | *439* | 133 | *93* | 370 | *259* | 1162 | *812* |

**Content Overview**

BSP has developed learning materials for delivery at face-to-face workshop sessions both at Headquarters and in the field, in collaboration with BFM. These sessions started in 2011 and have been delivered on an *ad hoc* basis since then, when funds have allowed. The most recent workshop was delivered in Addis Ababa, in 2015. However, a lack of funds prevents the team from putting in place a sustainable learning and development strategy.

The intention is to broaden the existing materials, building on current content, around the themes of:

- the context for resource mobilization at UNESCO
- proposal preparation, project design, and monitoring and reporting in line with the results-based management approach
- entry points to cooperation and partnerships
- engaging with donors (including structure and format of proposals)
- understanding internal processes

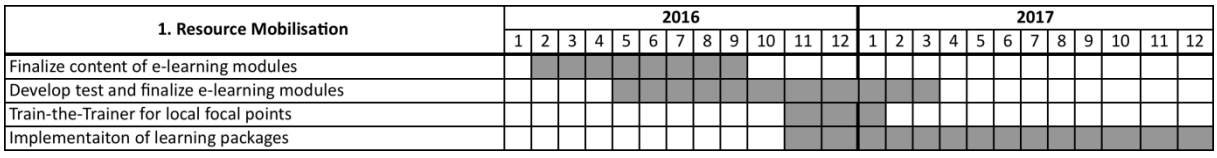
At each stage, emphasis is placed on the importance of the learner understanding the viewpoint of the individual donors and adapting their approach and communications to take into account their varied specificities and interests.

**Learning Strategy and Planning**

As mentioned above, BSP has delivered training workshops at Headquarters and in the field. The face-to-face sessions delivered to date were a highly-valuable stage of piloting the materials and learners' reactions to them.

To benefit more from the expertise outside Headquarters and respond to the needs identified by the Learning Steering Board, Focal Points in the regions will be identified, and equipped with facilitation skills through train-the-trainer workshops. These Focal Points may also be invited to occasionally lead webinars on specific topics within their areas of expertise and experience.

The high-level project planning is as follows:




**Efficiency and Effectiveness Gains**

The requirements for training on resource mobilization and results-based management are documented in the draft resource mobilization strategy for 2016-2017 (197 EX/5 Part IV Add), and are key to achieving the expected results for engagement with different categories of donors set out therein:

- More effective and consistent approach to resource mobilization
- Improved management of donor interaction and information
- Better understanding of the internal clearance procedure

- More coherent use of tools
- Expanded donor and partnerships base, and an increase in the amount of resources mobilized

## 2. Enhance Professional Competencies for Programme Delivery

| | |
|---|---|
| *Key Contacts* | *BSP; CI; ERI; KMI; ODG/GE* |
| Budget requested | $449K |

### Introduction

The entire training proposition under the Invest for Efficient Delivery plan is aimed at improving programme delivery through increased efficiency and impact. However, the activities in this learning initiative 2 are aimed at developing those skills which have direct bearing on the outcomes of programme delivery, addressing the programme/project lifecycle, gender mainstreaming, communication and also "soft" interpersonal skills.

This learning initiative is presented in three sub-sections, namely (a) Programme/project management; (b) Communication and interpersonal skills; and (c) Gender Equality and Gender Mainstreaming.

### (a) Programme/project management

### Introduction

These skills lie at the heart of efficient programme delivery. Staff should understand the principles of designing, implementing, monitoring and evaluating a programme in UNESCO, within the context of the Organization's programme and budget cycles, and underpinned by results-based management and results-based budgeting. This learning initiative also aims to ensure that staff have a project management mindset, a common language and approach, and mastery of a range of project management tools.

Workshops will be developed, in particular in consultation with BSP, to build knowledge and understanding of programme design, implementation, monitoring and evaluation within UNESCO. In addition, pilot workshops from 2015 on proprietary project management tools will be built on and expanded.

### Learning Objectives

- Understand principles of budgeting for and managing a programme in UNESCO
- Apply principles of results-based budgeting and management to programmes
- Understand how to select, adapt and use project management tools
- Apply diagnostic and problem-solving skills to project management
- Incorporate risk and stakeholder management, and contingency planning
- Communicate on project results, using communication as an implementing leverage

- Manage variables of time, cost, scope, risk and benefit.
- Apply monitoring and evaluation skills

**Targets**

This learning initiative is targeted at all those involved in designing and delivering programme activities. Professional and support staff will be provided with adapted learning packages with content relevant to their roles.

This learning initiative requires significant development and needs additional piloting before roll-out. The aim is therefore to pilot the learning with one or more teams totalling at least 30 staff. Thereafter, the aim is to train 30% of staff within the first 18 months after roll-out, and the remainder in the following 12 months.

| | D | *30%* | P | *30%* | NO | *30%* | G | *30%* | Total 100% | *Total 30%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 37 | *11* | 560 | *168* | - | - | 508 | *152* | 1105 | *331* |
| Field/Inst | 40 | *12* | 370 | *111* | 146 | *44* | 472 | *142* | 1028 | *309* |
| TOTAL | 77 | *23* | 930 | *279* | 146 | *44* | 980 | *294* | 2133 | *640* |

**Content Overview**

The content will offer programme management solutions and techniques from a mixture of recognised methodologies, so that staff can select the tools and approaches which are most relevant for a given context. It will include themes around:

- Programme and budget cycles
- Results-based management
- Problem and needs analysis
- Risk analysis
- Planning
- Work structure and tools
- Managing change, risks and contingencies
- Stakeholder mapping
- Implementing, monitoring and evaluating

**Learning Strategy and Planning**

A benchmarking exercise will be carried out with other United Nations agencies to refine the detailed structure of individual modules, and subsequently tested with programme specialists, before development. As with the other learning initiatives, the approach will be a blend of digital learning and live sessions.

The learning materials will be offered at two levels: one level providing in-depth tools and techniques for the professional programme staff, and a second level providing an overview of project/programme management for support staff not directly responsible for programme delivery, but who nevertheless would benefit substantially from understanding the approaches, terminology and tools.

The high-level planning is as follows:

| (a) Programme / project management | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Design learning content | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and finalize package | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement learning packages | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Effectiveness and Efficiency Gains**

- Improved understanding of processes and tools
- Enhanced ability to demonstrate the expected benefits of programme delivery

**(b) Communication and interpersonal skills**

**Introduction**

Given the current climate, with increased competition for resources, communication in all its forms was highlighted as in need of development by the members of the Learning Steering Board. Communication is a key part of programme delivery, from the project proposal stage through to closing, and it is important to create the appropriate balance of meeting the needs of all stakeholders when communicating. Communication for Results is a central aspect of the programme delivery, playing a role throughout the cycle, and not only when communicating about impact at the end of the programme. The ever-increasing importance of online communications will also be addressed through specific modules, such as writing for the web and social media.

Other interpersonal skills, also known as "soft skills", require development, for example managing conflicts and working in a diverse team. These are the types of skills which support the "how" of working, which complement the hard skills or the "what" addressed elsewhere in this plan.

**Learning Objectives**

- Develop skills to formulate and adapt messages appropriately for the mode of communication, content and target population
- Improve writing skills, including generating ideas, revising and editing
- Develop a range of interpersonal skills, to facilitate working and improve programme delivery

**Targets**

Ultimately, the entire staff population will participate in one or more of the learning modules proposed in this section. Given the volume of learning which will be offered to staff under Invest for Efficient Delivery, and the fact that some of the learning is obligatory (see page 4), most of the topics covered in this section will be promoted under the Competency Framework project. Staff will be invited to select the training modules most suited to them during conversations with their supervisors, and/or on the basis of self-analysis. Tools will be provided to assist supervisors and staff in identifying training needs.

The writing skills will be "pushed" to staff on a targeted basis in the first stages, as part of the roll-out of the resource mobilization and results-based management training. The targets are of at least two programme staff

and one support staff in each field office to have completed the online learning within 12 months of the programme launch and 70% of programme staff to have completed the online training by the end of 2017.

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | G | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 19 | *13* | 322 | *225* | - | - | 168 | *118* | 509 | *356* |
| Field/Inst | 12 | *8* | 306 | *214* | 133 | *93* | 202 | *141* | 653 | *456* |
| TOTAL | 31 | *21* | 628 | *439* | 133 | *93* | 370 | *259* | 1162 | *812* |

**Content Overview**

The communication training will include:

- Advocacy
- Outreach
- Social Media
- Writing skills
- Communicating for Results
- Communicating with the Media

Training on interpersonal skills includes content on:

- Decision-making
- Problem solving
- Emotional Intelligence
- Conflict Management
- Motivating Others
- Influencing
- Working with Diversity

**Learning Strategy and Planning**

This section of the learning plan is the largest. Mindful of the demands on the time of staff who will be invited or obliged to participate in learning and development, this section will be further broken down into its component parts. Priority will be given to developing writing skills and communicating for results.

ERI has developed and delivered *ad hoc* training sessions on subjects such as web communication, social media and publication policy. The content from these sessions will be developed to reach a wider audience on a more sustained basis. The Organization also has a series of learning modules in "soft" skills. These were developed for face-to-face sessions. Some will be converted to e-learning, supplemented by regular webinar sessions and encourage learners to engage. For other topics, it is less costly to purchase e-learning licenses of off-shelf-packages, so this option will be selected where the content is of equivalent quality and relevance.

The high-level project planning is as follows:

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **(b) Communication and interpersonal skills** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Select providers for programme development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and finalize learning packages | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement learning packages | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Effectiveness and Efficiency Gains**

- Enhanced skills in communicating with all stakeholders, throughout the programme life-cycle, through choosing the optimum mode of communication, content and style

- Broadened range of skills and tools to call on, to improve the "how" work is carried out

### (c) Gender Equality and Gender Mainstreaming

**Introduction**

Gender equality is one of two global priorities for UNESCO and as such, central to its programming and activities in all Major Programmes as well as in the Secretariat. In order to achieve concrete and sustainable results across all its field of competence, the Organization ensures that a gender equality perspective is reflected throughout its work through a two-pronged approach: (i) gender mainstreaming in all programmes and activities; and (ii) gender-specific programming.

To embed Gender Equality considerations in all parts of the Organization's work, capacity development on the methodology for gender mainstreaming (which is also a common methodology for all United Nations agencies) is mandatory for all professional staff in all Sectors, central services, field offices and institutes/centres. However, given recent financial constraints, this training has not been delivered in the last two biennia as necessary. Within the context of this plan, existing training materials, modules and platforms will be updated, further developed and implemented.

**Learning Objectives**

- Improve staff understanding of gender equality concepts and gender equality issues in relation to all UNESCO's fields of competence.

- Ensure that staff are familiar with the methodology for gender mainstreaming and elements of gender analysis – as well as gender-specific programming – across all of UNESCO's Major Programmes and capable of full and efficient integration of gender-equality considerations into programme design and programme implementation, policy advice, advocacy, research, normative and standard-setting, capacity development, monitoring and evaluation activities.

- Enhance the capacities of staff to achieve all internationally-agreed development goals, including gender-specific ones.

**Targets**

Gender equality training at UNESCO has been compulsory for all Professional staff since November 2005. A more detailed and deeper Gender Equality training is required for members of UNESCO's Gender Focal Point Network.

For Gender Focal Points, the target is to update skills for 100% of the population by mid-2017, and to deliver the core training module to all new Gender Focal Points (appointed since the most recent training) within the same timeframe. The obligatory e-learning is planned for delivery in the third quarter of 2017, with a target of 70% take-up rate among Professional staff within the first 12 months of launch. Subsequently, the aim is for newly-appointed staff to complete the obligatory e-learning modules within three months of joining the Organization, with a 70% target take-up rate.

Gender focal points

| | |
|---|---|
| HQ | 24 |
| Field/Inst | 58 |
| TOTAL | 82 |

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 37 | *26* | 560 | *392* | - | - | 597 | *418* |
| Field/Inst | 40 | *28* | 370 | *259* | 146 | *102* | 556 | *389* |
| TOTAL | 77 | *54* | 930 | *651* | 146 | *102* | 1153 | *807* |

**Content Overview**

- Understanding gender equality and how it is embedded in various parts of the programming lifecycle, from planning, to implementing, monitoring and evaluation as well as in the Secretariat
- The methodology of gender mainstreaming, of gender-specific training and the steps in conducting gender analysis
- Skills for advocacy to promote gender equality

**Learning Strategy and Planning**

The learning and development offer for Gender currently exists as:

(i) E-learning; seven e-learning modules covering essential information on gender equality concepts and the methodology of gender mainstreaming
(ii) Classroom-based training for Gender Focal Points
(iii) Classroom-based training for all management and programme staff, both at Headquarters and in the field offices and institutes
(iv) On-demand training (known as Gender Clinics), either classroom-based or via Skype webinars

The e-learning is currently made available to staff on a web-based platform, but is out of date in terms of look-feel and navigation. Some content also needs to be updated. Providing e-learning with a contemporary feel and content, accompanied by an appropriately engaging communication campaign, will mean that this learning can realistically be made obligatory for all professional staff, and made available for all other staff.

Training in field offices for programming staff as well as for new Gender Focal Points is currently delivered only when ODG/GE staff are on mission. There is therefore an absence of a systematic, structured and sustained approach both to training staff of field offices and institutes and Gender Focal Points and to updating skills and knowledge of those *in situ*.

While it would be preferable to bring together all Gender Focal Points for face-to-face training, limited funds will probably not make this possible. It is therefore anticipated that Gender Focal Points will be trained through a series of regional workshops and webinars. Train-the-trainer workshops will be implemented, so that Gender Focal Points are better equipped to deliver information and training sessions in their own field offices or regions.

On-demand training, (Gender clinics) on specific aspects of Priority Gender Equality, at the request of programme staff and teams on specific issues, will continue to be delivered by ODG/GE staff in the current format at no direct cost.

The high-level planning is as follows:

| (c) Gender Equality | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Update content for e-learning modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and finalize e-learning modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement learning package | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement training for Gender focal points | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Effectiveness and Efficiency Gains

- Improved staff understanding of gender equality concepts and methodology for gender mainstreaming in all UNESCO domains and thus improved promotion of gender equality as global priority across all its fields of competence

- Ensured integration of gender equality and women's empowerment considerations in in all the phases of programme work – programme design, implementation, monitoring and evaluation

- Improved staff capacities for generating possible extrabudgetary funding through embedding gender elements in project proposals

## 3. Strengthen the Management and Accountability Culture

| | |
|---|---|
| Key Contacts | BFM; BSP; HRM |
| Budget requested | $438K |

## Introduction

The Organization has in place robust mechanisms for managing the Organization's financial resources. The success of these mechanisms lies in nurturing a culture of accountability, and ensuring that staff have the required skills and understanding of the tools and processes. As mentioned above in learning initiative 1 (Improve Resource Mobilization), BFM has piloted face-to-face workshops in the field offices and at Headquarters, on key financial management topics. During these workshops, participants and facilitators identified a need to include training packages and information on various HR processes, especially where there are delegated responsibilities.

Managers and supervisors have a key role to play in nurturing the culture of accountability and a positive, engaging, ethical working environment, within the HR management framework. Management skills are required not only by those in the traditional, recognized supervisory roles as staff at all levels may be supervising the work of others, such as external consultants, service contract holders, interns, and JPOs. While management skills can be learnt on-the-job, the risks engendered in this approach are significant. The Organization would therefore benefit from a structured approach to assisting supervisors in obtaining and developing the skills required in a safe environment.

**Learning Objectives**

The learning objectives for strengthening financial and management accountability are for learners to:

- Understand the rules and processes in place to ensure appropriate management of the Organization's resources, both financial and human
- Further implement a results-based management approach to programmes and activities
- Act in keeping with rules and procedures, taking into account the role of each actor
- Improve the decision-making process, where choices can be made over different courses of action
- Develop management skills to more effectively supervise, guide and coach the Organization's human resources
- Cultivate a coaching culture

Both financial and management accountability also carry an ethical dimension, which addresses the "how" as well as the "what" of actions. This is underpinned by the obligatory ethics training, for all staff, with both e-learning and face-to-face components.

**Targets**

The learning population for the financial management part of the initiative includes managers, programme specialists and Administrative Officers, each with specific roles to play in the processes of managing the financial resources. If funds can be identified, the face-to-face workshops delivered by BFM (in coordination with BSP), will be further rolled-out to Asia and Latin America. It is not intended to fund these workshops under the present plan, but instead to develop e-learning packages and webinar materials. At Headquarters, the programme specialists will be the initial target population, with the aim of 30% of this population to have completed at least two learning modules within 18 months of the launch. In agreement with BFM, the e-learning development phase will start after the anticipated roll-out of workshops to Asia and Latin America (i.e. fourth quarter of 2016), at which point specific targets for the remaining learning population in field offices will be finalized.

| | D | *30%* | P | *30%* | NO | *30%* | G | *30%* | Total 100% | *Total 30%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 19 | *6* | 322 | *97* | - | - | 168 | *50* | 509 | *153* |

For the regions which have benefited from face-to-face training, the aim is for local supervisors to guide newcomers to the learning modules at the appropriate time.

In terms of general management accountability, the target group includes staff in posts which carry a clearly-identified supervisory component, and other staff who supervise or are accountable for the work of others by virtue of their job content. Given the range of learning opportunities which will become available to staff at all levels, the target is to pilot a minimum of two modules with 30 supervisors within the first six months of developing this unit. The full-scale roll-out is planned for the fourth quarter of 2017.

**Learning Strategy and Planning**

The face-to-face workshops delivered by BFM provide a base for e-learning modules to be developed. These will be targeted according to the various roles of staff within the financial management process (e.g. manager, Administrative Officer, programme specialist, certifying officers).

BFM has identified specific topics which would lend themselves to being the subject of follow-up webinars, and these will be further refined based on feedback and assessment of the face-to-face workshops.

HRM will develop specific modules for the various human resources activities to be carried out by the different actors. These will include modules such as recruitment, performance management, contracting, writing job descriptions, and the supervisor's role in providing learning and development opportunities for staff.

The Organization has bespoke materials designed for classroom-based workshops on management skills, that can be updated and then adapted to e-learning materials. Off-the-shelf materials will be purchased where these meet the Organization's needs and offer value for money.

The high-level project planning is as follows:

| 3. Strengthen Management & Accountability Culture | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Finalize content of management & HR modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and validate HR modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement HR & off-the-shelf management modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finalize content of finance modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and validate finance modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement finance modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Efficiency and Effectiveness Gains**

- Improved understanding of the rules and processes, the ability to apply them to a range of situations and contexts, including unpredictable or complex situations
- Improved decision-making and problem solving, including the ethical dimensions
- Reduction in number of errors requiring intervention from BFM and/or HRM
- Improved ability to coach, motivate and inspire staff
- Enhanced staff morale and team work
- Established cohort of peers with whom management challenges can be shared and discussed

**4. Enhance Programme Delivery at Country Level within the United Nations system**

| | |
|---|---|
| Key Contacts | BSP; FSC; HRM |
| Budget requested | $547 |

**Introduction**

The United Nations Country Teams (UNCT) plays a vital role in implementing and monitoring United Nations projects and programmes at national level. The UNCT encompasses all the entities of the United Nations system that carry out operational activities for development, emergency, recovery and transition in programme countries. It ensures inter-agency coordination and decision-making at the country level. The main purpose of the Country Team is for individual agencies to plan and work together as part of the Resident Coordinator system, to ensure the delivery of tangible results in support of the development agenda of the Government.

UNESCO, as a member of the country team, must be able to:

- proactively engage in Common Country Assessment/UNDAF roll-out, identifying UNESCO's programmatic contribution to UNDAF outcomes and outputs, based on the Organization's areas of expertise and comparative advantages

- play its role in formulating, implementing and monitoring projects and programmes at national level, which are within UNESCO's fields of competence

To this end, the training will be twofold: (1) participation in the United Nations System Staff College (UNSSC) intensive programme for leaders to improve their participation in common country programming process/UNDAF and develop their skills in delivering as one and; (2) participation in a UNESCO internal tailor made capacity building module, which focuses on the Organization's business model and specificities.

**Learning Objectives**

The learning objectives of the programme are for participants to:

- Build consensus and improve negotiations skills.
- Improve techniques to empower a results-driven team aligned towards a common purpose.
- Recognise and explore new challenges in the art of communicating with partners and media to improve the United Nations' transmission of values and vision.
- Reinforce capacities for improved identification of UNESCO's programmatic contribution in UNDAF roll-out planning processes and programmatic delivery.
- Enhance feedback loop and learning through exchange of information, discussion and identification of needs between Headquarters and field office staff.

**Targets**

These leadership and UNDAF programmes are organized and delivered by the UNSSC on an inter-agency basis for officials of the United Nations Country Team from around the world. Given limited funds, priority will be given to the training of newly appointed Heads and Directors of field offices, as well as – where applicable – to senior programme staff who may participate in UNDAF results groups. HRM will coordinate with the Division of Field Support and Coordination to identify those who **would most benefit and indicative numbers are given in the table below:**

N°of targeted participants

| | D | P | NO | Total |
|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | 4 | 15 | - | 19 |
| Field/Inst | 20 | 40 | 44 | 104 |
| TOTAL | 24 | 55 | 44 | 123 |

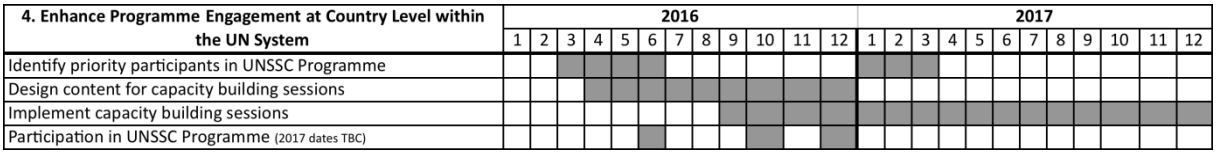
UNESCO's internal segment will not be a traditional "training" session, but rather serve as an occasion for capacity-building and policy dialogue for exchange of information, briefing on recent developments in United Nations reform at global, regional and country levels, implementation of 2030 Development Agenda at country level, discussion on institutional implications, and formulation of needs, including development/improvement of dedicated tools such as the UNESCO Country Programming Document.

Presenters will be from BSP, FSC, HRM, selected field office staff, and – depending on context and subject matter – from relevant programme sectors, central services and outside participants.

**Learning Strategy and Planning**

It is intended to create a learning environment of exchange, applied skills development, experience sharing and reflection, with mechanisms to cascade to other colleagues the new knowledge, skills and ideas gained from the programme.

The high-level project planning is as follows:




**Efficiency and Effectiveness Gains**

The course enables participants to build and develop a range of leadership and strategic programming skills:

- Improved political acumen, negotiation and consensus building
- Enhanced media and communication skills
- Enhanced working relationship within the UNCT and related results groups.
- Strengthened presence of UNESCO within the UNCT
- Improved identification of UNESCO's programmatic contribution in UNDAFs and equivalent documents.

**5. Strengthen Leadership Skills**

| | |
|---|---|
| Key Contacts | ADGs/Directors/P5 staff/P4 staff |
| Budget requested | $109K |

**Introduction**

The Organization's leaders must have effective leadership tools to empower, motivate and inspire their staff, and work effectively with stakeholders at all levels, both inside and outside the Organization.

Until 2011 there was mandatory training for all managers from P5 and above. All new managers joining the Organization at Headquarters or in field offices attended the Leadership and Change Management

Programme. The training addressed a wide range of competencies required to be an effective leader and also provided a forum to discuss their application in UNESCO. In addition to this programme, in an effort to have gender balance in senior management positions, UNESCO also organized a Leadership Management Programme for Women. This programme targeted women at P4 level, preparing them for the challenges female managers encounter in their daily work and also preparing them to be more competitive when applying for higher positions.

**Content Overview**

For those new to leadership roles, the leadership programme will look at the transition from being an excellent individual contributor to the work of the Organization, to being a leader who inspires and motivates others. For more experienced leaders, topics will cover both "macro" leadership challenges such as strategic vision and change management, and "micro" issues of developing and empowering individual team members. Leaders will understand their natural styles of leadership and communication, and how these preferences may assist or hinder them in achieving objectives.

It is envisaged to include, where possible, a feedback element into the process and to incorporate personal development plans as a key aspect of the learning cycle.

**Learning Strategy and Planning**

With a restricted budget, the Organization's capability to offer face-to-face training is very limited. The strategy therefore is to develop and make available small modules of training to target specific leadership competencies and make them available on the learning platform, where managers can access them as and when they require. These resources will include short videos and e-learning modules which will be supplemented by webinars and seminars.

Subject to the availability of additional funding, other leadership learning initiatives can be implemented. The value of face-to-face training cannot be over-emphasized for this type of skill development. The opportunity for leaders to come together and discuss leadership challenges and solutions is highly valuable and an effective way of helping leaders understand their own leadership styles and possible alternatives.

The high-level planning is as follows:

| 5. Strengthen Leadership Skills | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Identify potential providers for programme development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement participation in UN Leaders' programme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Design content for online modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and finalize online modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement online modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Facilitate learning cohort exchanges | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

For new managers/leaders with no United Nations working experience, it will be important that they attend the United Nations Leaders Programme. This training is organized by the United Nations Staff College for leaders within the United Nations family. Its aim is not only to reflect on leadership approaches and their application, but also to explore some of the main global and regional issues the United Nations is facing from multiple perspectives, as well as creating a more unified and effective United Nations leadership culture.

**Targets**

The leadership programme is intended for all staff at P5 and above level, whether new to the leadership role or already established leaders. Specific modules and development opportunities will be targeted for the various populations.

To encourage gender equality at senior management level, “Women in Leadership” modules will be offered to those at the level of P4 and above.

| | | D | P-5 | P-4 | NO-E | NO-D | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HQ/IEP | F | 15 | 29 | 72 | - | - | 116 |
| | M | 21 | 50 | 61 | - | - | 132 |
| | Total | 36 | 79 | 133 | - | - | 248 |
| Field/Inst | F | 16 | 15 | 42 | 1 | 2 | 76 |
| | M | 24 | 30 | 65 | - | 4 | 123 |
| | Total | 40 | 45 | 107 | 1 | 6 | 199 |
| TOTAL | F | 31 | 44 | 114 | 1 | 2 | 192 |
| | M | 45 | 80 | 126 | 0 | 4 | 255 |
| | Total | 76 | 124 | 240 | 1 | 6 | 447 |

**Efficiency and Effectiveness Gains**

- A cadre of senior leaders who can effect organizational change where necessary, to meet the challenges of delivering on the sustainable development goals
- Deepened insight into individual preferred leadership styles, and improved “toolkit” of styles, approaches and strategies
- Improved understanding of organizational power bases, to use power to influence and lead others in an ethical manner
- Enhanced ability to communicate vision to others, to inspire and motivate
- A cadre of female managers with sufficient self-awareness to build on their strengths and overcome barriers to career development

## 6. Maximize use of internal tools for increased productivity

| | |
|---|---|
| Key Contacts | BFM; BSP; KMI |
| Budget requested | $109K |

**Introduction**

IT tools are essential to any aspects of programme delivery and there are numerous corporate applications to be mastered, specifically tools such as Outlook, FABS and SISTER, and others within the DUO applications.

Staff need access to training materials which can be used as a reference guide at a time when needed. During an informal training needs analysis carried out by HRM with a small sample of staff at the end of 2014 , the need for training on the IT tools such as SISTER, purchasing and contracting tools stood out as the most frequently occurring.

**Learning Objectives**

The learning objective is for staff to:

- Master the usage of the Organization's tools to the required level for the job function

**Targets**

The target population includes administrative and support staff, programme specialists and supervisors, each of whom have different objectives and roles when using the online tools. Given the learner-driven need for training on these tools, there is no specific target in terms of numbers of current staff to complete the training within a given timeframe. The communication campaign will ensure that all staff are aware of the existence of the modules and how they can be accessed. The use of key word searches will enable users to access the precise modules they need at a given moment. For newcomers to the Organization, a learning path by job function will guide users to the required training tools.

| IT Tool | N° Distinct Users* |
|---|---|
| SISTER | 2663 |
| Contract Managment | 2604 |
| Travel Plans & Claims | 2173 |
| FABS | 1221 |
| VIP | 1095 |
| B4U | 512 |

* 13 month period to 1 February 2016

**Content Overview**

The content will cover only the practical aspects of how to use the tools, and not the related business processes and procedures. Where necessary, these will be covered under the relevant training initiatives of this plan, with reciprocal recommendations of other complementary training modules which learners may find useful.

**Learning Strategy and Planning**

Given the demand from staff for assistance on the tools, the intention is therefore is to create tutorial videos, which are short enough for staff to easily access specific training topics. These will be based on a "help card" model, already piloted by KMI. It is particularly important that each item in the training materials should focus on a specific functionality of any given tool, so that staff can access the precise information which they need at any given moment, given the time pressure often faced by staff when they need to perform an action in an IT tool. These materials will be made available to staff via the learning platform and the use of them promoted through a communication campaign.

For learners who wish to refresh skills in general, without a specific learning need in mind, the modules will be structured around a logical progression, such as the process for making a travel request or a creating a new contract. Tags will indicate for which population (e.g. Administrative Officers, programme specialists etc.) the training may be particularly useful.

The high-level planning is as follows:

| 6. Maximize use of internal tools for increased productivity | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Design content for tutorials | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop, test and finalize video modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implement video modules | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Efficiency and Effectiveness Gains

- Increased numbers of "digitally savvy" users within the Organization
- Improved levels of IT literacy across all learners
- Reduced time spent navigating corporate applications
- Reduced error-rate

## 7. Strengthening UNESCO Decentralized Evaluation Function

| | |
|---|---|
| Key Contacts | IOS |
| Budget requested | $200K |

- The necessity to strengthen UNESCO's leadership role in its areas of competence in the implementation of the 2030 agenda has been identified including through improving programme/project management, monitoring, reporting, evaluation; risk mitigation; as well as organizational learning.
- The present document provides further detail on the development of an Evaluation Focal Point network in order to strengthen UNESCO's decentralized evaluation function.

## Introduction

In these challenging times of delivering upon its mandate with a reduced regular programme budget, UNESCO more than ever relies on extrabudgetary funding. At the same time, there is growing competition among actors for financial resources in an increasingly complex aid landscape. Moreover, UNESCO donors and Governing Bodies are increasingly demanding evidence of value for money and better evaluative evidence that policies and programme are delivering results. UNESCO has been struggling to meet these demands through evaluations of extrabudgetary projects.

The linkage between strengthening UNESCO's decentralized evaluation function and supporting and strengthening results-based management is clear. UNESCO recognizes that advancing independent inquiry through a more rigorous evaluation practice across a broader spectrum of UNESCO projects (i.e. extrabudgetary projects) is critical to enhancing results-based management, promoting organizational learning and increasing transparency and accountability.

A key challenge emerging from the different IOS studies and initiatives to strengthen decentralised evaluation practices has been the lack of a formal structure to ensure a more coordinated approach to planning, management and reporting of decentralised evaluations. Moreover, the capacities for managing decentralized evaluations are uneven across the UNESCO system.

In light of these challenges, and in line with the recently completed UNESCO Evaluation Policy and the IOS Evaluation Strategy, this proposal aims to establish an operational network of Evaluation Focal Points in the

UNESCO system. This network will be coordinated by IOS and jointly with the latter will be responsible for improving the planning and quality of decentralized evaluations in the UNESCO system.

**Learning Objectives**

The overarching objective of this project is to establish an operational focal point network for decentralized evaluation that will serve as a platform for exchange of information on the planning, implementation and reporting with regard to decentralized evaluations

The specific learning objective is for staff to: the project aims:

- Enhance their capacities to plan, manage and use decentralized evaluations.

**Targets**

Once operational, the evaluation focal point network and the decentralized evaluations emerging from it will constitute a major contributor to supporting and advancing results-based management practices in UNESCO. The evaluative information coming from decentralized evaluations will be useful to programme staff and management for programme improvements. The decentralized evaluation will be essential inputs to periodic meta-evaluations and synthesis reviews conducted by IOS. These evaluative exercises will also be critical to improving organizational learning by feeding into the Organization's reporting mechanisms (through the Programme Implementation Report and Strategoc Results Report). The evaluations and synthesis exercises will provide a more robust evidence base on programme performance which is expected to improve strategic decision-making of (senior) management in UNESCO.

Donors will benefit indirectly by obtaining more accurate, objective and evidence-based information on how financial resources have been used and to what ends (i.e. results). UNESCO's Governing Bodies similarly benefit by receiving more robust, evaluative evidence to inform strategic decision-making on policy development and programme improvement e.g. via the Strategic Results Report. On a more global level, better evaluation coverage of UNESCO's extrabudgetary portfolio and the wide dissemination of those reports, results and lessons learned respond to the requirements of the International Aid Transparency Initiative (IATI) which seeks to improve the transparency in the use of financial resources in order to increase development effectiveness.

**Content Overview**

The primary content will include an evaluation management training programme to be delivered to the nominated focal points. The training will focus on key aspects in evaluation planning, management and follow-up. An updated set of UNESCO guidance materials for decentralized evaluations will also be developed including, inter alia, developing terms of reference, checklist on quality standards for inception reports and final reports and follow-up to evaluation recommendations.

**Learning Strategy**

The core of the proposal is the delivery of a hands-on evaluation management training programme to a selected number of evaluation focal points. In order to broaden access and reach to a maximum number of learners, all content developed for the evaluation management training programme will be shared on line, including videos of the training sessions and guidance material, as part of an e-learning module.

**Efficiency and Effectiveness Gains**

An operational focal point network is expected to contribute to the following expected results:

- More efficient use of resources for evaluation through improved planning and collaboration;
- Higher-quality evaluations as a result of improved processes and outputs, i.e. evaluation reports;
- More effective use of evaluations by UNESCO staff and stakeholders; and
- Improved opportunities to use evaluative information in synthetic reviews at the level of programmes, sectors and the Organization as a whole.

## ANNEX III

### Knowledge management and information technologies proposal

1. At its 196th session, the Executive Board reviewed the Knowledge Management & Information and Communication Technology (KM & ICT) Strategy and recognized the need for a considerable targeted investment to fully implement it. At the 197th session, five KM & ICT projects were proposed as part of the Invest for Efficient Delivery plan, as these investments could not be absorbed under the 38 C/5 Regular Budget. The Executive Board approved the initial phases of the Invest for Efficient Delivery plan, taking into account the debate. The table below provides the estimated costs and benefits of the projects, as presented during the debate.

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| 1. Redesign core systems | Redesign and (re)implement core UNESCO information systems to improve programme management and delivery | 3,414, 000 | 1,455,000/ 2-3 years |
| 2. Ensure business continuity and disaster recovery | Implement a secondary data centre site to allow UNESCO to recovery from disasters in an acceptable timeframe | 383,000 | Risk reduction |
| 3. Implement system support for resource mobilization and events management | Implement a Constituent Relationship Management (CRM) system to improve resource mobilization, including due diligence, contact and events management. | 985,000 | 439,000/ 2-3 years |
| 4. Enhance Transparency Portals | Enhancement of Transparency Portal in context of the structured financing dialogue and review of reporting modalities. Knowledge exchange on resource mobilization | 200,000 | TBD |
| 5. Strengthen knowledge sharing and collaboration in the field | Facilitate greater knowledge sharing between field offices, with Headquarters and external partners; promote use of Communities of Practices and new knowledge-sharing tools. | 438,000 | 139,000/ ± 3 years |
| 6. Improve document and multimedia management | Improve sustainability of documentary/multimedia heritage and increase public access | 547,000 | 146,000/ ± 4 years |

2. The total cost of delivering these initiatives was roughly estimated at $5,967,000, based on a preliminary cost-benefit analysis. The estimated benefits are rough estimations based mainly on assumptions of time savings of staff as it is expected that the implementation of these initiatives will result in streamlined and more efficient business processes supported by more robust and more flexible systems. In addition benefits are expected based on better matching the requirements of programme planning, budgeting, monitoring and reporting, as well as those of project and donor management. These improvements could lead to cost reduction if legacy systems supporting similar functionalities are promptly decommissioned and if the improvement in processing time results in a decision to reconsider the number of staff involved in those processes. It should be clarified, however, that these initial benefits cannot all be automatically translated into a reduction of staff and therefore costs. In most cases, the staff time savings will release staff capacity to

focus on value-adding activities. Efficiency gains are expected in both programme and programme support sectors and will be measured.

**Progress on initial phases**

3. Based on the decision of the Executive Board at its 197th session (197 EX/Decision 5.IV.D), progress has been made on all of the projects, as described in more detail below. A standard project implementation management methodology (Prince2), used by KMI, was confirmed as the standard methodology for the KM & ICT Projects under Invest for Efficient Delivery, including reporting templates. In addition, a methodology for business benefits realization was selected.

4. Further consultations with users and additional market research were also conducted, allowing to refine the initial planning. Furthermore, these proposals need to be coordinated with other initiatives taken by the Organization in the meantime, such as the Security Plan, following the terrorist attacks in Paris in November 2015.

**Project 1. Redesign core system for enhanced programme management and delivery**

***Objectives***

To review and redesign its core systems (FABS/STEPS (based on SAP) and SISTER) in order to address the evolving requirements of the Organization in the following areas:

- programme monitoring and evaluation – improve support to programme officers to plan, monitor and evaluate their projects and activities by reducing the administrative burden, facilitating reporting to Member States and donors, providing integrated dashboards for better follow-up of tasks and risks and allowing more controlled decentralization of activities to the field offices, following the agreed accountability framework;

- analytical reporting – enhance the capability of UNESCO to cater for a wide range of different reporting requirements such as automated/online reports and analytical dashboards for Member States and donors, and enabling better compliance to the International Aid Transparency Initiative (IATI) standards, so as to improve the overall transparency of the Organization;

- fully integrate results-based budgeting practices into UNESCO’s processes and systems;

- automation and simplification of manual processes and further integration of the information systems will enable enhanced forecasting and monitoring of budget allocations and revisions, and provide significant efficiency gains in administrative processing.

***Benefits and outcomes***

| Initiative | Short description | Estimated cost (US $)) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Redesign core systems | Redesign and (re)implement core UNESCO information systems to improve programme management and delivery | 3,414, 000 | 1,455,000/ 2-3 years |

5. The expected benefits from the redesign of the core systems include both quantitative and qualitative improvements, such as improved reporting and programme delivery, and staff time savings due to simplification and automation of processes and integration of systems. The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 360 programme specialists (P1-P5), 119 support staff (G-6), and 20 Executive and Administrative Officers (P5) as well as the time savings of staff working on reporting (P3) and technical support (P3).

The expected outputs are:

- Documentation of redesigned processes and data sets;
- Implementation of newest versions of SAP public sector solution and new modules (possibly integrating FABS and STEPS – to be reviewed);
- Revised version of SISTER for documents 39 C/5 and 40 C/5, with significant integration with SAP.

6. The expected outcomes from the redesign of the core systems project are:

- an integrated and harmonized system and streamlined business processed responding to the business needs and requirements and allowing a more efficient way of working;
- an improved setup of the organizational structure and master data representing the relevant objects for UNESCO which results in more flexible reporting;
- an enlarged and enriched data warehouse providing more information to senior management and project managers, which will lead to better decision-making.

***Planning and status***

7. At the current stage (January 2016), the project is being formalized. The project initiation document and business case are under preparation, as well as the set-up of the steering committee, project team and different working groups.

8. A Request for Proposal (RFP) for the assessment of the project has been launched end of December 2015, for which over 15 companies have showed interest. The objective of the assessment is to validate the project roadmap, cost and benefits analysis and solution direction. At this stage, no final information is available with regards to the contractor. The start date of the assessment and formal kick-off of the project are planned for February 2016.

9. In parallel, an RFP has been prepared for the merge of the financial (FABS) and HRM (STEPS) parts of the system into one. Given the recent decision of the General Assembly on the revision of the compensation package, the timing of the merge is being reevaluated. It should be noted that this GA decision

requires significant efforts to adjust the HRM system (STEPS) to the new policies and that this has an impact and poses a risk to the Redesign project in terms of conflicts in priorities and potential delays/re-planning.

10. At this moment the high-level project planning is as follows:

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Formalize project and project documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project assessment by third party | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technical preparation - Merge FABS and STEPS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Technical preparation - Upgrade FABS Budget Module | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creation of blueprint | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Project 2. Ensure business continuity and disaster recovery**

***Objectives***

11. The objective is to enable the Organization to protect and recover the IT infrastructure in the event of a natural, environmental, or man-made disaster.

12. It should be noted that, following the recent terrorist attacks in Paris, this project has acquired a new urgency and is now part of a broader *ICT Business Continuity, Disaster Recovery and IT Security Action Plan.*

***Benefits and outcome***

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Ensure business continuity and disaster recovery | Implement a secondary data centre site to allow UNESCO to recovery from disasters in an acceptable timeframe | 383,000 | Risk reduction |

13. Based on a preliminary study, the required investment in equipment and procedure development was estimated at $383,000. The intention was to use a server room in a UNESCO building distant from Fontenoy (IIEP or Miollis) to keep the cost to a minimum. Additional costs may be necessary depending on the level of security and recovery time defined. In light of the recent events however, it was decided to review the possibilities of an outside partner and a secondary data centre in another country. As the United Nations International Computing Centre (UNICC) is a United Nations service, an assessment was done by UNICC on the feasibility of a disaster recovery solution. The results are expected in February 2016. In case an external partner (UNICC or other) is chosen, an annual service fee and connectivity costs need to be incorporated in the Regular Budget (common charges). In order to limit these costs and make optimal use of new technology and services, we should seriously consider further use of cloud based solutions, specifically for email services. The cloud services for Microsoft Office include high security standards and disaster recovery at no charge to UNESCO due to its favourable Education Agreement with Microsoft. This investment should be seen as an insurance with the following benefits:

- minimizing the risk of delays when recovering from a disaster;
- guaranteeing the reliability and assuring the availability of core information systems;
- minimizing decision-making during a disaster;

- reducing potential legal liabilities;
- lowering unnecessarily stressful work environment.

14. The output will be a new data centre facility or as service from third party with required procedures that will be used to quickly recover the IT operations in case of a disruption.

***Planning and status***

15. An *ICT Business Continuity, Disaster Recovery and IT Security Action Plan* has been prepared in light of the increased vulnerabilities of our ICT infrastructure and information systems, following the recent events in Paris. This action plan describes the current status and ongoing efforts in different areas, namely: ICT business continuity, disaster recovery, it security, identity management and access control, and telephone systems. It also identifies key areas that need further investment in order to close the existing vulnerabilities and mitigate the existing risks.

16. Work is under way to select a solution for a secondary data centre, preferably with a third party, in order to have a solid basis away from Paris. The United Nations International Computing Centre (UNICC) is seen as the most logical partner and the discussions have started; other partners have been contacted in parallel. Since November 2015, KMI is reviewing the location of the back-up solution – currently in Miollis/Bonvin as part of the disaster recovery solution. Furthermore, discussions have been initiated with Microsoft for cloud solutions, in particular for email.

17. The high-level project planning is as follows:

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Select solution for a secondary data centre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Review the location of the back-up solution | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Detail the Disaster Recovery Plan including tests | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Set up contract with Microsoft for cloud solutions | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop cloud solution for email and other services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Project 3. Implement system support for resource mobilization and events management**

***Objectives***

18. As indicated in a recent IOS audit report on resource mobilization as well as by a UNESCO project team, the investment in a comprehensive constituency management system (CRM) tailored to the Organization's strategic objectives could provide significant benefits. Currently there are overlapping databases and contact information, the pipeline of donor agreements are not systematically followed up and there are no standard solutions available for programme sectors to manage their networks of experts, including the use of newsletters, events registration, email lists and follow-up after events. UNESCO has a complex network of stakeholders, with many stakeholders involved in several activities of the Organization. The network of stakeholders is one of UNESCO's core assets and should be managed actively and supported by a single online platform. Building a sustainable Constituency Relationship Management System should rely significantly on the investment that business owners are prepared to make in the process and tools.

***Benefits and outcome***

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Implement system support for resource mobilization | Implement a Constituent Relationship Management (CRM) system to improve resource mobilization, including due diligence, contact and events management<br><br>Enhancement of Transparency Portal in context of the structured financing dialogue and review of reporting modalities.<br><br>Knowledge exchange on resource mobilization | 985,000 | 439,000/ 2-3 years |

19. Many organizations have cited significant benefits since moving to a CRM solution, including:

- additional funding available for the programme through better access to donors and better relationships;
- improved collaborative planning, forecasting and responsiveness;
- improved information quality and management reporting;
- enhanced long-term profitability (in the case of UNESCO, this could mean more resources and better programme delivery).
- better knowledge of stakeholders and partners, by chronologically following up each aspect that is of interest to UNESCO.
- Streamlined and coordinated events management.

The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 25 staff (P1-5) that are responsible for managing cooperation and partnerships and staff maintaining only one contact database eliminating double entry (G3/P3). In addition the contracts for a contact database and events management systems can be stopped.

***Planning and outcome***

20. During 2015, significant work was carried out on the assessment of the Organization's needs. A tender exercise was undertaken, which revealed that several of the proposed technologies are already partly present at UNESCO and used on a daily basis. This implies that the Organization should build on the investment already made and extend the scope of the solutions in place. Further investigation needs to be done with the other United Nations organizations on how they managed that integration, ascertain the benefits of standardization and identify which technology will be the most advantageous for UNESCO to adopt. There is also a need to better understand the potential benefits to the Organization, the change it would bring to the way of working and the challenges of implementation. 2016 will be dedicated to the technological selection with strong input from business owner from an events management (MSS/ERI and Programme Sectors) perspective and further reviewing the relevance of the tool from a resource mobilization perspective. This selection process will include demonstrations by the vendors and visits to other United Nations organizations. We will profit of the geographical proximity and the concentration of organizations in Geneva. Implementation should take place in 2017 and deliver a first platform.

21. UNESCO will introduce structured financing dialogues on the resourcing of its programme and budget. Transparency is one of the key principles underpinning the structured financing dialogue. It calls for a

communication and reporting style that is more open, accessible and accountable. WHO is one of the pioneers of the financing dialogues and it that context has launched a “Programme Budget Web Portal” (http://extranet.who.int/programmebudget/) which provides information on the Programme and budget, funding available and projected, financial flows and results achieved. In 2016, WHO will present a unified programmatic and financial report for 2014 and 2015 to the World Health Assembly. The WHO portal has been very positively assessed by contributors. It was also found that the web portal catalysed internal transparency and accountability.

22. Based on an evaluation of UNESCO’s current “Transparency Portal” and lessons learned from the “Programme Budget web Portal” of WHO, and other relevant experiences in the United Nations system, it is proposed to undertake an assessment of how UNESCO’s Transparency Portal could be upgraded to provide similar information on resource flows and results. An assessment will also be made as to whether UNESCO can further improve its statutory reporting. This proposal is further documented in the report to 199th session “Principles and modalities of the structured dialogue on financing”.

23. As set out in the draft resource mobilization strategy for 2016-2017 (Ref. 197 EX/5 Part IV Add.), to foster networking and knowledge exchange on resource mobilization among UNESCO field offices, efforts will be made to systematically document best practice in resource mobilization at country and regional level and integrate it within training and intelligence, and to mobilize the Directors and Heads of high-performing UNESCO field offices in resource mobilization as resource persons in major training activities and advisers on in house strategies for resource mobilization and outreach.

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Investigation with other organizations and vendors | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enhance Transparency portal with financing dialogue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Decide on technological approach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rewrite and validate business requirements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procurement of software and services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tests and adjustments | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communication campaign | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Project 4. Enhance Transparency Portal**

***Objectives***

24. UNESCO will introduce structured financing dialogues on the resourcing of its programme and budget. Transparency is one of the key principles underpinning the structured financing dialogue. It calls for a communication and reporting style that is more open, accessible and accountable. WHO is one of the pioneers of the financing dialogues and it that context has launched a “Programme Budget Web Portal” (http://extranet.who.int/programmebudget/) which provides information on the Programme and budget, funding available and projected, financial flows and results achieved. In 2016, WHO will present a unified programmatic and financial report for 2014 and 2015 to the World Health Assembly. The WHO portal has been very positively assessed by contributors. It was also found that the web portal catalyzed internal transparency and accountability.

25. As set out in the draft resource mobilization strategy for 2016-2017 (Ref.: 197 EX 5 Part IV Add), to foster networking and knowledge exchange on resource mobilization among UNESCO field offices, efforts will be made to systematically document best practice in resource mobilization at country and regional level and integrate it within training and intelligence, and to mobilize the Directors and Heads of high performing UNESCO field offices in resource mobilization as resource persons in major training activities and advisers on in house strategies for resource mobilization and outreach.

***Benefits and outcomes***

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Enhance Transparency Portal | Improve the quality, periodicity and presentation of information on the portal, expanding the coverage of the portal, and improve access for donor reports | 200 000 | TBD |

26. Based on an evaluation of UNESCO's current "Transparency Portal" and lessons learned from the "Programme Budget web Portal" of WHO, and other relevant experiences in the United Nations system, it is proposed to undertake an assessment of how UNESCO's Transparency Portal could be upgraded to provide similar information on resource flows and results. An assessment will also be made as to whether UNESCO can further improve its statutory reporting. This proposal is further documented in the report to 199th Session "Principles and modalities of the structured dialogue on financing".

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Investigation with other organizations and vendors | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enhance Transparency portal with financing dialogue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Decide on technological approach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rewrite and validate business requirements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procurement of software and services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tests and adjustments | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communication campaign | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

27. As the exact scope of the improvements have not yet been defined and the discussions on the structured financing dialogue is ongoing, the benefits have not yet been defined or estimated.

***Planning and status***

28. The enhancement of the Transparency Portal to accommodate the structure financing dialogue and other improvements will be analyzed to strengthen resource mobilization and therefore the following activities are foreseen to start in April 2016:

- Requirements gathering and review of the IATI standard compliance and quality of information. In the current implementation of the Portal not all IATI fields are reported, all those that are relevant to the work of the Organization should be considered for the next reporting period. We can increase scope and coverage e.g. by including project documents, project websites and related activities in the scope.

- Detailed review of the 'Programme Budget web Portal' of WHO and definition of UNESCO requirements.

29. At this moment the high-level project planning is as follows:

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | # | # | # |
| Project set-up | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Input gathering | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analysis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Define functional requirements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Improve XML mechanism | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enhance portal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Testing/user acceptance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finalize documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Project 5. Improve knowledge management in the field**

***Objectives***

30. The objective of the project is to build on the experience and success of the CONNECT-U Project carried out in 2014 in Africa, with a comprehensive approach to improving external and internal knowledge management and specifically facilitating greater knowledge sharing within and among UNESCO's field offices, as well as with Headquarters and external partners. The project aims to address current challenges encountered in UNESCO field offices, while building greater synergies with Headquarters and within regions, as well as to expand on the idea of innovation in UNESCO, highlighting not just implementation of ICTs, but of colleagues' role in innovative processes.

***Benefits and outcome***

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Strengthen knowledge sharing and collaboration in the field | Facilitate greater knowledge sharing between field offices, with Headquarters and external partners; promote use of Communities of Practices and new knowledge-sharing tools. | 438,000 | 127,000/ ± 3 years |

31. The various expected benefits from the project implementation include:

- accelerated programme delivery through increased focus on induction and exit strategies, mentor schemes, available collaborative tools, as well as learning before, during and after the implementation of activities, programmes and projects;
- innovation agenda pushed forward through the identification of change makers who can champion innovative work process and programme delivery;
- motivated and unified staff through the facilitation of dialogue within the offices, across the field and building stronger linkages between the field and Headquarters through teamwork, collaboration, and sharing among colleagues regardless of specialization;
- extended use of collaborative tools among field colleagues, in particular UNESTEAMS, which has a strong potential for driving more efficient internal work processes and facilitate online coordination and collaboration of projects and programmes.
- global awareness of return of investment in knowledge sharing and collaboration through the creation of advocacy tools to showcase the benefits of such activities for colleagues in the field, who feel pressed for time and overloaded to engage in KS and learning activities;
- Clarified information flows, work processes and reporting lines between the field and Headquarters; the current lack of coordination and clearly defined responsibilities affects office culture at a local level.

The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings of 200 programme specialists in the field (P1-P5) due to time savings on better use of information

systems, finding information faster, improved cooperation and more reuse of existing materials and ideas.

***Planning and status***

32. The planning phase of the project is being finalized. A thorough review of previous plans, lessons learned and the final report of the pilot phase has taken place. This will be followed by a survey phase, during which we will revisit the analysis of available KM Toolkits to ensure continued alliance of CONNECT-U with international best practices. Discussions/workshops with stakeholders will enable us to secure a buy-in from the sectors and field offices. The project will be rolled out to field offices through the CONNECT-U Days, preceded by an assessment of the relevant field offices. Following the roll-out, each field office is expected to commit to the application of recommendations drawn by the team, called "Field Office Commitment". Finally, assessment of the commitments and a general review and assessment of the project will be carried out under the authority of the Steering Committee.

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Review of the pilot phase and planning | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servey and analysis of available KM toolkits | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONNECT-U Toolkit recast | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rollout to regional offices (ARB, APA and LAC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rollout to national offices in Africa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rollout to national offices (ARB, APA and LAC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| General project review/lessons learnt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Project 6. Improve document and multimedia management**

***Objectives***

33. The project aims at modernizing UNESCO's document repository and library catalogue called UNESDOC. The platform, developed in 1996, is largely custom-made, with a high dependency on a single developer. In parallel, a multimedia platform, also custom-made, was put in place, serving both internal users and the general public. Today, the long-term sustainability of both systems is at risk, while their functionalities and integration with other internal and external platforms remain limited. It is therefore urgent to replace them with one modern and integrated platform.

***Benefits and outcome***

| Initiatives | Short description | Estimated cost (US $) | Benefits and Savings (US $)/ Payback period |
|---|---|---|---|
| Improve document and multimedia management | Improve sustainability of documentary/multimedia heritage and increase public access | 547,000 | 146,000/ ± 4 years |

34. The expected benefits include:

- improved sustainability of the documentary and multimedia repository and reduced risk of failure or loss of documentary heritage;
- improved governance and transparency;
- increased public awareness of UNESCO and its activities thanks to additional capabilities to easily share UNESCO publications and materials through social media;

- improved and easy to use analytics to properly measure the impact and reach of UNESCO publications and facilitate evaluation.

- improved user experience for thousands of internal and external users, including researchers and policy-makers, which is likely to boost UNESCO's image.

- streamline electronic publication process improving efficiency by reducing programme specialists' time spent in the process.

The initial quantitative estimate of the benefits includes the staff time savings based on the merge of the document and multimedia management into one system and the reduction of maintenance costs.

29. The output of this project is an integrated, centralized document management platform containing all UNESCO official documents, publications and other multimedia records in different formats. The centralized search of all UNESCO digital assets will be key feature of this new platform.

***Planning and status***

30. A bidding exercise in second half 2015 for a full replacement of the current tools, supporting management of documents, publications and multimedia, resulted unsuccessful due to the complexity of the requirements. The project was reorganized and divided in phases, this will facilitate the implementation, reduce risks, and will improve the possibilities to stay in line with the targeted budget of $547,000. It was also decided to extend the participation of stakeholders in the reorganization of the project in order to better capture sectorial needs. The target for having the first version of the new UNESCO's Document, Publications and Multimedia platform is end of the first quarter 2017.

High-level project plan:

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Project reorganization | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rewrite and validate business requirements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Select technological approach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procurement of software and services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prepare TOR and contract for provider | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tests and adjustments | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communication campagne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Go Live | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**ANNEX IV**

**Concept note**

**DESIGNING A MORE STRATEGIC, SUSTAINABLE AND OPERATIONAL FIELD NETWORK**

1. The 2030 Agenda for Sustainable Development adopted by the United Nations General Assembly in September 2015 creates a new framework for development. UNESCO, as all other agencies of the United Nations system, is set to adopt its strategy, programmes and activities so as to support Member States in the effective and structured delivery of the sustainable development goals and targets.

2. The recognition, in the 2030 Agenda, of the importance of the national level and the significance of the regional dimension for development and cooperation as a bridge between the global and national levels reconfirms the relevance of UNESCO's presence in the field as the cornerstone of its mandate and operations. It also underpins the importance of its core functions, namely capacity development to Member States, and calls for strengthening structured delivering in the field for country and regional wide support.

3. Furthermore, delivering on the SDGs makes joined-up humanitarian and development work urgent to strengthen the conflict prevention and peacebuilding dimensions of programme design and delivery in conflict-affected countries. Indeed, the 2030 Agenda draws together the strands of development and peace into a new comprehensive and forward-looking framework. The 2030 Agenda provides an opportunity for UNESCO to engage more systematically in these areas joining forces with humanitarian actors from the outset of crises and participating in all stages of response, and to make this approach an integral part of the UNESCO field office reform. However, this requires preparing UNESCO for new ways of working.

4. In addition to the new international development agenda, the budgetary constraints facing the Organization require reviewing its strategies and process of operating efficiently and effectively in the field, including by taking stock of the achievements and shortcomings of the reform of the field network in Africa implemented so far.

5. Analysis undertaken of this first phase indicate that there is a broad agreement that the main goals of the reform remain pertinent, but that there is a number of challenges that need to be addressed for enhancing services delivery to Member States. They notably include a clearer defined strategy and implementation plan, a better programmatic focus, more appropriate criteria underlying the field structures and a more efficient monitoring of the adherence to those criteria, the need to enhance understanding of the accountability framework, and the need to review human resources and resource mobilization strategies and the need for flexibility and resources to strengthen presence, when and where conflict occurs.

6. The challenges faced in the implementation of the reform of the field network in Africa are mutatis mutandis applicable to UNESCO's entire field reform process. The field reform process would gain from a holistic approach and focus on the key areas for strengthening UNESCO's leadership role in its areas of competence and with a view to building response capacity to the increasing expectations of its stakeholders, as identified in the "Invest for Efficient Delivery" Plan.

7. A variety of initiatives for enhancing the capacity of field offices to contribute to the implementation of SDGs are included in the action plans for learning and development and for the redesign and development of information technologies proposed in this document. However, additional investment for the following areas would be required:

(a) Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis;
(b) Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation;

(c) Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening of assessment capacity when crises occur;
(d) Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment mechanisms.

8. Document 199 EX/5, Part XX on the "Sustainability of the current field network under the $518 million expenditure plan" outlines a phased process to generate proposals for a more strategic, programmatically optimal, sustainable and operational field network. This process needs to be accompanied by analytical work, a participatory consultation process and the provision of tools with a special focus on improving programme delivery in countries in crisis and transition.

9. In complementing the action plans for learning and development and for the redesign and development of information technologies proposed to be considered under the "Invest for Efficient Delivery", the following areas are proposed to be covered:

(e) Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis;
(f) Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation;
(g) Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening of assessment capacity when crises occur;
(h) Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational reply in humanitarian crises.

10. The detailed planning of concrete action in this regard will be informed by the results of pertinent internal and external audits and evaluations.

11. The initiative would be implemented within 18 months and would require a budget of $1,790,000.

## Summary of intervention areas and proposed actions

| Intervention areas | Actions |
|---|---|
| Building a clearly defined strategy and implementation plan for the field reform based on solid analysis and an intervention logic | Carry out data collection and analysis<br>Carry out a global review of past UNESCO decentralization strategies and practices<br>Review pertinent decisions and resolutions by the Governing Bodies<br>Analyse field strategies in comparison with other United Nations agencies<br>Define more appropriate criteria underlying the field structures and a more efficient monitoring of the adherence to those criteria<br>Review the accountability framework, the human resources strategy and the resource mobilization strategy<br>Establish a framework for administrative changes |
| Budget required | $200,000 |
| Sharpening UNESCO's programmatic focus and delivery at the regional and country levels to better contribute to the Agenda 2030 implementation | Undertake an analysis of implementation trends at regional levels<br>Establish a consultation process with internal and external stakeholders<br>Create a peer group of field office managers |
| Budget required | $240,000 |
| Enhancing delivery capacity in countries in crisis and transition through enhanced research and policy capacity to guide overall strategic positioning and context-specific programmes from the outset of crisis and strengthening assessment capacity when crises occur | Undertake conflict analysis to assess risks and trends related to major global challenges[25] and their impact on UNESCO's priorities and work<br>Develop comprehensive methodologies and tools to measure the impact of conflict in its fields of competence[26]<br>Test the methodologies and tools in the field |
| Budget required | $350,000 |
| Redefining and adapting of the tools, guidelines and procedures for more efficient delivery in the field including for strengthening operational response in humanitarian crises, including through rapid temporary deployment mechanisms | Set-up monitoring and evaluation mechanisms<br>Develop simulation tools for optimizing the field network and for the of its efficiency<br>Review the accountability framework<br>Set-up an information platforms<br>Review field related workflows including procedures in countries in conflict and transition, etc.<br>Develop, set-up and pretest a rapid deployment mechanism to provide enhanced temporary human resources to support UNESCO field offices and their response |
| Budget required | $1,000,000 |

[25] Such as forced displacement, migrations, climate change, etc.

[26] Data will serve to identify loses and assess developmental needs from the onset and ensure that these are taken into account in specific responses.

# ANNEXE I

## CADRE DE RÉSULTATS ET ESTIMATION DES COÛTS

| AXES D'ACTION STRATÉGIQUES | RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE I | | | | RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE II (provisoire) | | | ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE 1 | ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE II (provisoire) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle | Renforcement de la gestion financière et de l'obligation redditionnelle | Amélioration des aptitudes à l'encadrement | | | Réexamen et remaniement des services internes | Réorganisation et optimisation du dispositif hors Siège | Révision et adaptation de la gouvernance du site Web | | |
| | $ 438 000 | $ 109 000 | | | | | | $ 547 000 | $ 100 000 |
| Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources | Développement des compétences de l'ensemble du personnel affecté à la mobilisation de ressources | Remaniement du Portail de la transparence pour tenir compte du dialogue structuré sur le financement et de la révision des modalités d'établissement des rapports* | Élaboration et mise en place d'un système de gestion des relations avec les partenaires | | Élaboration d'une approche de dialogue structuré sur le financement | Harmonisation et simplification des rapports sur les projets/aux donateurs | | | |
| | $ 98 000 | | $ 900 000 | | | | | $ 998 000 | |
| Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 | Formation des directeurs des unités hors Siège pour mieux positionner l'UNESCO dans les initiatives conjointes de l'UNCT ; renforcement des contributions programmatiques au Programme à l'horizon 2030 | Mise en place de communautés de pratiques ; élaboration et application active de nouveaux outils de partage des connaissances | | | | | | | |
| | $ 547 000 | $ 400 000 | | | | | | $ 947 000 | |
| Définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes/outils appropriés | | | | | Réexamen et ajustement des modalités pour les situations d'urgence/de transition | Renforcement des interventions lors de crises humanitaires, y compris au moyen d'un déploiement temporaire rapide | Examen des tendances et difficultés de mise en œuvre sur le terrain | Adaptation au terrain des outils et des directives | |
| | | | | | | | | | $ 1 500 000 |
| Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches | Optimisation de la gestion documentaire et multimédia | Élaboration et application d'outils internes pour accroître la productivité | | | Création de profils d'emploi types pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement | | | | |
| | $ 500 000 | $ 109 000 | | | | | | $ 609 000 | |
| Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques | Refonte et installation des principaux systèmes d'information de l'UNESCO pour améliorer la gestion et l'exécution du programme | Garantie de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre | Renforcement de la gestion du cycle du programme ; intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation | Mise en place et formation d'un réseau pour l'évaluation décentralisée | | | | | |
| | $ 3 120 000 | $ 350 000 | $ 449 000 | $ 200 000 | | | | $ 4 119 000 | |
| | | | | | | TOTAL | | $ 7 220 000 | $ 1 600 000 |
| | | | | | | | | PHASE I | PHASE II |

bleu = Plan Informatique - KMI
vert = plan de formation

* partie estimation des coûts du projet sur la gestion des relations avec les partenaires

## ANNEXE II

### Investir pour une exécution efficace du programme :
### Initiatives de formation et de perfectionnement

**Contexte**

1. Le plan de formation et de perfectionnement contenu dans le présent document comprend sept domaines clés autour desquels s'articulent les initiatives de formation :

- mobilisation des ressources ;
- compétences professionnelles aux fins de l'exécution du programme ;
- gestion et responsabilité ;
- exécution du programme au niveau des pays, au sein du système des Nations Unies ;
- encadrement ;
- applications et outils informatiques internes ;
- renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO.

2. L'ordre de classement indiqué ci-dessus reflète la hiérarchisation des priorités.

3. Dans le document 197 EX/5 Partie IV INF.2, le coût de la mise en œuvre de ces initiatives était évalué à 1,53 million de dollars[27]. Cependant, après consultations et analyses supplémentaires, de nouveaux besoins ont été identifiés au titre de l'initiative de formation 4, « Améliorer l'exécution du programme au niveau des pays, au sein du système des Nations unies », et de l'initiative de formation 7 ajoutée entre-temps, intitulée « Renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO ». Par conséquent, le coût total estimé s'élève désormais à 1,95 million de dollars. Ce surcoût de 420 000 dollars doit permettre de renforcer des capacités spécifiques afin de mieux préparer les unités hors Siège à mettre en œuvre les objectifs de développement durable, à coopérer plus efficacement avec les Nations Unies au niveau national, et à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation.

4. HRM s'est mis en relation avec les secteurs et bureaux concernés afin d'identifier les éléments à inclure dans cette version pleinement aboutie du plan.

5. Les initiatives de formation décrites dans le présent document ne représentent pas la totalité des projets prévus par HRM pour la période 2016-2017. D'autres initiatives ne nécessitant pas un budget de formation centralisé continueront d'être mises en œuvre et encouragées, par exemple le programme d'orientation pour les nouveaux arrivants, les cours de langue, le soutien et l'encadrement professionnels, la facilitation d'activités axées sur le perfectionnement et le travail d'équipe, et la recherche et la diffusion d'outils d'apprentissage en ligne tels que les MOOC[28] et autres ressources en ligne gratuites et de qualité. Une formation pour gestionnaires portant sur les techniques d'entretien axées sur les compétences sera également lancée, ainsi qu'un programme pilote de tutorat. HRM fournira, au cas par cas, assistance et conseils aux secteurs/bureaux en matière de formation et de perfectionnement.

6. Le présent document est divisé en deux parties. La Partie I offre une vue d'ensemble de la stratégie de formation et de l'approche de mise en œuvre qui seront appliquées à toutes les initiatives de formation. La Partie II décrit les initiatives de formation une à une, et donne des précisions supplémentaires sur le contexte, la stratégie, les objectifs d'apprentissage et les bénéfices escomptés.

---

[27] 1,4 million d'euros convertis au taux de change en vigueur au 1er janvier 2016.

[28] MOOC : cours en ligne ouverts multi-apprenants visant une participation illimitée et un accès libre via Internet.

**PARTIE I : VUE D'ENSEMBLE**

## Contexte

Le budget ordinaire de l'UNESCO pour la formation et le perfectionnement s'est arrêté en 2011. Depuis, le personnel n'a reçu que très peu, voire pas de formation formelle et structurée.

L'Organisation dispose d'un système de gestion de l'apprentissage en ligne qui inclut des supports de formation. Alors que certaines ressources de cette plate-forme ont été spécialement conçues pour l'UNESCO, d'autres ont été fournies par d'autres organismes des Nations Unies, et ne sont donc pas entièrement compatibles avec l'environnement UNESCO. De nombreux supports de formation ont besoin d'être revus et mis à jour, et il existe des lacunes dans les thèmes abordés.

Le but est donc de proposer des possibilités de formation et des supports pertinents pour faire en sorte que le personnel de l'UNESCO acquière les aptitudes, les connaissances et les compétences de base nécessaires pour réaliser les objectifs de développement durable.

Au titre d'une initiative distincte, HRM élabore actuellement un **cadre de compétences** défini comme « un inventaire des connaissances, qualifications, aptitudes et comportements favorisant l'excellence dans le travail ». Les initiatives de formation et le cadre de compétences se soutiendront mutuellement.

Le cadre proposé distingue quatre valeurs, sept compétences de base et six compétences de gestion qui sont essentielles à l'excellence et illustrent les types de comportement appréciés et attendus au sein de l'Organisation. Ces valeurs sous-tendent l'ensemble du cadre : elles représentent les principes communs qui doivent guider tous les membres du personnel, quel que soit leur niveau, dans leurs actions. Pour chaque valeur et chaque compétence, une définition et des indicateurs positifs sont fournis. Les valeurs et compétences offrent un langage commun sur la *façon* dont le personnel travaille. Les compétences fonctionnelles et techniques, spécifiques à chaque fonction, ne sont pas abordées dans le cadre. Elles sont définies dans les avis de vacances de poste et dans les descriptions de poste.

À quelques exceptions près, au moins un indicateur correspondant à chaque valeur et compétence a été élaboré pour les initiatives de cette proposition. En plus de sa composante « formation et perfectionnement », le cadre servira de base pour d'autres pratiques en matière de ressources humaines, telles que les descriptions de poste et les profils d'emploi, le recrutement et la gestion des performances.

Le personnel aura à sa disposition des outils qui l'aideront à identifier ses besoins de formation en termes de compétences et à comprendre la relation entre les différentes initiatives de formation et le perfectionnement des compétences. Par ailleurs, le personnel et l'encadrement seront invités à explorer d'autres formes de formation, outre celles présentées dans cette proposition, afin de perfectionner les compétences de base et en matière de gestion, et intégrer les valeurs dans leur travail au quotidien.

## Stratégie pour les initiatives de formation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

Les initiatives de formation proposées sont reliées entre elles, mais leurs éléments constitutifs sont indépendants les uns des autres de façon à hiérarchiser les activités, en raison de ressources humaines et financières limitées. Le plan de formation a pour principal objet d'améliorer la conception et l'exécution du programme.

HRM s'attache à travailler en lien étroit avec les collègues des secteurs et bureaux pour consulter les responsables des processus sur les contenus et les stratégies des formations initiées par ses soins, mais également pour s'assurer que ces initiatives reposent sur les pratiques, ressources et expériences existantes au sein de l'Organisation. Outre les contacts

informels établis avec des collègues dans l'ensemble du Secrétariat, HRM a mis en place un Comité directeur pour la formation en mai 2015. La première réunion du Comité a notamment permis d'identifier les besoins de formation et de les classer par ordre de priorité, comme le reflètent les initiatives de formation présentées dans le document 197 EX/5.INF.2. Des sous-groupes de travail ont été créés pour harmoniser le contenu des initiatives de formation, afin d'éviter les doublons ou des approches et messages clés contradictoires, et pour s'assurer que la totalité du contenu est bien abordée. Le moment exact de l'élaboration des initiatives de formation sera adapté en accord avec les parties prenantes concernées, de façon que les projets de formation n'entravent pas l'exécution du programme.

La stratégie de formation est élaborée à partir des meilleures pratiques en matière de formation et de perfectionnement, mais aussi des expériences d'autres organisations internationales et des enseignements tirés au sein même de l'UNESCO, que ce soit en mesurant l'impact d'initiatives de formation antérieures ou en évaluant les conséquences d'une absence de formation.

La stratégie de formation s'articule autour du principe d'un perfectionnement flexible et axé sur l'apprenant, lequel aura à tout moment accès à des supports de formation asynchrone de qualité en ligne ainsi qu'à des experts, pour intégrer davantage la formation et favoriser l'engagement autour des interactions sociales.

Il s'agit d'une approche pragmatique qui tient compte du « comment, quand et pourquoi » de chaque personne, en identifiant ses besoins de formation et/ou comment ces besoins peuvent être identifiés par ses supérieurs, ainsi que les modalités de formation les plus à même de répondre aux besoins identifiés. Cette approche fondée sur les principes de l'efficacité de la formation est basée sur les éléments suivants :

- une formation décomposée en petites unités : le matériel pédagogique est présenté sous une forme pratique, afin que les membres du personnel puissent accéder facilement aux éléments dont ils ont besoin ;

- un accès disponible au bon moment : les membres du personnel peuvent consulter des informations sur les aspects essentiels d'un sujet donné au moment précis où ils en ont besoin ;

- un apprentissage social : favoriser la participation au processus de formation par le dialogue, en échangeant des avis non seulement par l'intermédiaire du ou des spécialistes des différentes disciplines, mais aussi avec d'autres collègues.

Cet objectif sera atteint au moyen des éléments ci-après.

- L'apprentissage combiné : par exemple, l'association d'enseignement en face à face, de séminaires en ligne et d'enseignement asynchrone en ligne. Cette approche mixte est également utilisée par l'École des cadres du système des Nations Unies afin de conserver les avantages de l'apprentissage en classe tout en touchant un public dispersé géographiquement, et ce à un coût réduit.

- La classe inversée : maximiser le temps de contact disponible avec un formateur « présent » (en face à face ou pendant un séminaire en ligne) en fournissant des conseils sur les principes fondamentaux à travers un enseignement numérique asynchrone (apprentissage en ligne, vidéos, podcasts…).

- Des prises de contact courtes mais régulières avec les formateurs : par exemple, un séminaire pratique en ligne d'une heure pour aborder un sujet spécifique ou étudier un exemple particulier, qui pourra être enregistré pour constituer une bibliothèque de ressources.

- Points focaux régionaux : ils acquerront des compétences d'animation grâce à des d'ateliers de formation pour formateurs. La formation n'étant pas l'activité principale de ces points focaux, leur contribution sera axée sur le développement de l'apprentissage numérique en recourant à des études de cas et à l'apprentissage entre pairs, en tenant compte de leur emploi du temps.

- Utilisation des ressources internes existantes (supports de formation et savoir-faire) et, dans la mesure du possible, des ressources et expériences d'autres organismes des Nations Unies ou d'autres organisations internationales.

- Des formations en classe à l'extérieur, si c'est la seule possibilité d'acquérir les compétences nécessaires.

Pour inciter les apprenants à se familiariser avec les supports de formation en amont des séances en face à face prévues avec les animateurs, HRM recommande d'adopter, si possible, une approche graduelle par les MOOC, c'est-à-dire un parcours d'apprentissage structuré sur un nombre déterminé de semaines, qui utilise des supports numériques, des mises à jour et des rappels par courriel ainsi qu'un forum de discussion en ligne, le tout visant à créer une communauté d'apprenants. Cela encouragera les apprenants à s'approprier le contenu, plutôt qu'à simplement l'absorber.

Les sessions de formation en direct seront proposées en face à face ou via des séminaires en ligne.

Les défis actuels consistent donc à :

(i) s'assurer que les supports de formation sont aussi complets que possible, en les enrichissant et en les mettant à jour ;

(ii) organiser les supports de façon à obtenir une structure et une progression logiques ;

(iii) proposer un parcours d'apprentissage structuré dans les supports de formation, tout en conservant une certaine souplesse pour permettre aux apprenants d'identifier et d'approfondir des sujets ciblés, au besoin ;

(iv) créer une culture de désir d'apprendre et de recherche de possibilités de formation et de perfectionnement au sein du personnel.

L'investissement dans la formation proposé pour l'exercice biennal 2016-2017 jettera les bases du passage à une nouvelle stratégie de formation. Désormais, de nombreuses organisations mettent en œuvre une approche « 70-20-10 », dans laquelle :

- 70 % de la formation provient de l'expérience et de la pratique professionnelles, pour offrir un apprentissage en contexte évoluant au rythme de l'organisation ;

- 20 % de la formation provient d'autres personnes, par exemple de réseaux, de discussions et de la demande d'informations ;

- 10 % de la formation provient de programmes d'apprentissage formels.

Dans le modèle « 70-20-10 », le volet 10 % nécessite un budget spécifique et du temps d'absence au travail pour le personnel, tandis que les volets 70 % et 20 % nécessitent des cadres dotés de compétences de coaching et de tutorat, et suffisamment ouverts pour diffuser nouvelles pratiques.

La mise en œuvre de ce type de formation exige néanmoins une importante base de connaissances et de compétences, pour que les apprenants puissent bénéficier d'expériences acquises en cours d'emploi, et apprendre auprès d'un nombre suffisant de collègues ayant acquis de manière structurée les compétences et connaissances nécessaires.

Après quatre ans d'interruption et une absence de formation soutenue et structurée, les initiatives de formation proposées au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » instaureront une culture de l'apprentissage et de la mise à jour des compétences. Si l'on favorise et soutient les communautés d'apprenants, celles-ci donneront naissance à des communautés possédant une base de connaissances fiable, capables d'encadrer et de former d'autres collègues, en particulier les nouveaux arrivants.

**Mise en œuvre**

Lors de la mise en œuvre du plan, le contenu et l'angle d'approche des initiatives de formation peuvent être adaptés, dans des limites raisonnables, sur la base de l'évaluation et de l'impact des initiatives de formation déjà mises en place à un stade antérieur du plan. L'élaboration et le déploiement sont donc un processus itératif, le but étant de rester réactif et de pouvoir s'adapter aux retours d'informations et à d'autres initiatives.

HRM ne perd pas de vue que le personnel doit disposer d'un certain temps pour participer aux activités de formation et de perfectionnement, quel qu'en soit le mode d'exécution. Les objectifs seront donc ajustés en fonction des informations reçues de la part des apprenants et des personnels qui les encadrent, en ce qui concerne les contraintes de temps qui sont les leurs, afin de maintenir un équilibre raisonnable. Il est aussi envisagé de modifier la politique en matière de formation afin de faire du temps de formation une composante obligatoire.

Le plan de communication relatif aux initiatives de formation ne figure pas dans le présent document mais représente un élément clé du succès de ces initiatives. Si certaines activités seront obligatoires (voir le tableau ci-dessous), en particulier pour les nouveaux arrivants, pendant les premiers mois, le but est de faire naître une véritable culture de l'apprentissage, où HRM proposera certains modules, mais où le personnel sera lui aussi demandeur, en termes d'accès et de participation à la formation. Ce dernier élément sera facilité par les « pionniers » ou « champions » de certaines formations, ainsi que par la constitution d'une masse critique de membres du personnel ayant tiré des enseignements et des bénéfices de la formation dans d'autres domaines.

Les membres du personnel titulaires d'un engagement de durée définie ou d'un engagement au titre d'un projet (PA) constituent la cible prioritaire des initiatives de formation. Ceci dit, dans la plupart des cas, la capacité ne sera pas limitée, notamment pour l'apprentissage en ligne et les séminaires Web ; les initiatives de formation peuvent donc être proposées à des membres du personnel titulaires d'autres types de contrats.

Les tableaux ci-dessous présentent les différentes activités de formation de haut niveau qui seront proposées, par public cible, et donnent une estimation du nombre de personnes susceptibles d'être concernées. Dans la plupart des cas, des modules spécifiques s'adresseront à chacun des publics cibles pour chaque thème d'apprentissage. Le caractère obligatoire des activités définies comme telles est applicable à compter de l'exercice biennal 2016-2017. D'autres priorités seront établies pour les années suivantes, en fonction des résultats d'évaluation et de l'évolution des priorités, de façon que l'offre en matière de formation et de perfectionnement continue de répondre aux besoins de l'Organisation et de les anticiper, et que le personnel ne cesse pas d'apprendre.

| Personnel hors Siège et personnel du Siège | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Responsables | Spécialistes de programme | Personnel d'appui | Agents administratifs |
| | | | | |
| Sécurité personnelle | Obligatoire | | | |
| Déontologie | Obligatoire | | | |
| Sécurité informatique | Obligatoire | | | |
| Mobilisation des ressources | Obligatoire | Obligatoire | Obligatoire | Obligatoire |
| Gestion de programme/de projet | Modules principaux obligatoires | Modules principaux obligatoires | Modules principaux obligatoires | Proposée |
| Communication | Proposée | Proposée | Proposée | Proposée |
| Compétences relationnelles | Proposée | Proposée | Proposée | Proposée |
| Intégration de la problématique hommes/femmes | Obligatoire | Obligatoire | Proposée | Proposée |
| Gestion et culture de la responsabilité | Modules principaux obligatoires | Modules principaux obligatoires | Modules principaux obligatoires | Modules principaux obligatoires |
| Exécution des programmes au niveau des pays au sein du système des Nations Unies | Proposée (à une population sélectionnée dans les unités hors Siège) | | | |
| Fonctions de direction | Proposée (P4 et classes supérieures) | | | |
| Outils informatiques | Proposée | Proposée | Proposée | Proposée |

Nombre de personnes concernées - Programme ordinaire et extrabudgétaire

1. Nombre total de membres du personnel de l'UNESCO

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 37 | *3%* | 560 | *51%* | - | - | 508 | *46%* | 1105 |
| Unités hors Siège/Instituts | 40 | *4%* | 370 | *36%* | 146 | *14%* | 472 | *46%* | 1028 |
| TOTAL | 77 | *4%* | 930 | *43%* | 146 | *7%* | 980 | *46%* | 2133 |

2. Membres des personnels des secteurs de programme (ED, CI, CLT, SHS et SC)

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 19 | *4%* | 322 | *63%* | - | - | 168 | *33%* | 509 |
| Unités hors Siège/Instituts | 12 | *2%* | 306 | *47%* | 133 | *20%* | 202 | *31%* | 653 |
| TOTAL | 31 | *3%* | 628 | *43%* | 133 | *11%* | 370 | *32%* | 1162 |

3. Membres des personnels des autres secteurs

| | D | % | P | % | NO | % | G | % | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 18 | *3%* | 238 | *40%* | - | - | 340 | *57%* | 596 |
| Unités hors Siège/Instituts | 28 | *7%* | 64 | *17%* | 13 | *3%* | 270 | *72%* | 375 |
| TOTAL | 46 | *5%* | 302 | *31%* | 13 | *1%* | 610 | *63%* | 971 |

Au 1er janvier 2016.

**Impact et évaluation**

Dans sa décision, le Conseil exécutif prie la Directrice générale d'indiquer notamment « […] les possibles gains d'efficience et d'efficacité ».

Les initiatives d'apprentissage et de perfectionnement, pour une organisation comme l'UNESCO où l'activité des salariés repose essentiellement sur les connaissances, ne peuvent se soumettre à une évaluation quantitative évidente en termes monétaires. Cependant, l'idée est d'utiliser une méthode très reconnue pour évaluer l'impact des initiatives d'apprentissage, à savoir le modèle Kirkpatrick™. Ce modèle proposer d'évaluer les activités de formation selon quatre niveaux, et sert parallèlement à structurer les activités d'apprentissage lors de leur conception – en partant des résultats d'apprentissage que l'on souhaite obtenir, on détermine les activités et angles d'approches les plus appropriés pour obtenir ces résultats.

| Niveau | Élément considéré | Types de questions posées |
|---|---|---|
| Niveau 1 : Réactions | Niveau de satisfaction de l'apprenant vis-à-vis de la formation proposée | Les participants trouvent-ils la formation utile et intéressante ?<br>Les apprenants participent-ils activement et contribuent-ils à l'expérience d'apprentissage ? |
| Niveau 2 : Apprentissage | Niveau d'acquisition par les participants des connaissances, compétences, comportements et degrés de confiance et d'engagement voulus | Les participants acquièrent-ils les compétences et connaissances voulues ?<br>Les participants pensent-ils qu'ils peuvent mettre en œuvre ces nouvelles compétences et connaissances sur leur lieu de travail ?<br>Les participants pensent-ils que la mise en œuvre de leurs compétences et de leurs connaissances en vaut la peine (motivation) ?<br>Les participants ont-ils l'intention de mettre en œuvre ces compétences et connaissances sur leur lieu de travail ? |
| Niveau 3 : Comportement | Niveau auquel les participants utiliseront ou appliqueront sur le terrain ce qu'ils ont appris en formation | Les participants appliquent-ils ce qu'ils ont appris sur leu lieu de travail ? Dans quelle mesure ? |
| Niveau 4 : Résultats | Niveau auquel l'apprentissage appliqué se ressent sur l'organisation | Quels sont les impacts mesurables, observables ou perçus (par exemple en ce qui concerne le temps gagné, l'augmentation de la motivation, la baisse du nombre d'erreurs, l'amélioration de la qualité) ? |

L'éventuel impact de l'apprentissage peut se mesurer à l'aune de deux critères, qui servent aussi d'indicateur pour élaborer le contenu des activités de formation :

(i) Là où des séances d'essai *ad hoc* ont été organisées dans les deux dernières années, des retours positifs concernant les résultats de la formation, aux plans qualitatif et quantitatif, peuvent être recueillis auprès d'un échantillon de participants.

(ii) Là où l'initiative de formation est nouvelle, ou lorsqu'aucune autre séance de formation organisée dans le passé ne peut être raisonnablement utilisée pour mesurer l'efficacité, la présence ou non des gains attendus peut être repérée au moyen d'une évaluation des lacunes (en termes de connaissances, de compétences ou de performance) qui doivent être comblées pour atteindre le niveau requis. Cette analyse des lacunes est aussi utilisée en complément du retour d'informations obtenu dans le cadre de la méthode (i) ci-dessus.

Les gains d'efficience et d'efficacité peuvent être associés à des compétences « émotionnelles » (ou *soft skills*), mesurables au degré de motivation, d'engagement, d'intention de mobilité, ou à des compétences « rationnelles », mesurables en termes de temps, de taux d'erreur, etc.

Au niveau 1 du modèle Kirkpatrick™, l'évaluation est généralement menée immédiatement après l'exécution de l'activité de formation, tandis qu'aux autres niveaux, elle est menée dans un délai adapté au type de résultats attendus de l'activité de formation. Il est à noter que l'évaluation correspondant aux niveaux 1 à 3 dans le tableau ci-dessus peut être menée sans contraintes importantes pour les parties prenantes. Les techniques utilisées (pré- et post-formation) sont

notamment les groupes de réflexion, entretiens, plans d'action, et questionnaires, avec la contribution de participants et d'autres parties prenantes (personnel d'encadrement, collègues d'autres équipes, etc.). Néanmoins, l'acquisition de certaines compétences, notamment des compétences émotionnelles et des compétences de direction ou des qualités de chef, ne peut être pleinement évaluée au niveau 3 sans l'introduction d'outils tels que la remontée de l'information à 360°.

Pour évaluer avec une certaine précision l'impact d'une initiative de formation au niveau 4, il faut pouvoir montrer un lien de causalité en isolant les effets des différentes initiatives de tout autre facteur susceptible d'influer sur les éléments à l'étude. Ce n'est pas toujours faisable dans la pratique, car l'idée est souvent de déployer plusieurs initiatives de formation rapidement, les unes à la suite des autres, et/ou simultanément. Cependant, chaque module de formation sera assorti d'objectifs clairs indiquant l'impact escompté, déterminé par l'analyse des besoins finals. Par exemple, les initiatives de formation sur la mobilisation des ressources devraient se traduire par une augmentation des ressources extrabudgétaires, et l'amélioration de la gestion de programme sera mesurée à l'aune d'indicateurs clés tels que la gestion des variables. Les rapports du Service d'évaluation et d'audit (IOS) ont mis en évidence un besoin de formation sur de nombreux thèmes abordés dans cette proposition, notamment les procédures de mobilisation de ressources et de gestion financière.

Une évaluation des processus de conception, d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des initiatives de formation sera également réalisée à des moments charnières, et les enseignements tirés de cette évaluation seront intégrés aux phases ultérieures.

Les initiatives de formation présentées dans ce plan sont nécessaires non seulement pour parvenir à l'amélioration voulue de la performance, mais aussi pour maintenir le *statu quo*, voir, dans certains domaines, pour éviter un recul de la performance ou une perte de compétitivité.

**PARTIE II : INITIATIVES DE FORMATION**

## 1. Améliorer la mobilisation des ressources

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | BSP ; KMI |
| Budget demandé (en milliers de dollars des É.-U.) | 98 |

### Introduction

La mobilisation des ressources est la priorité la plus élevée. Même si, en théorie, elle s'inscrit dans le cadre du thème plus vaste de l'exécution efficace du programme (voir ci-dessous), la question de la mobilisation des ressources demande d'être traitée à part, compte tenu de son importance actuelle. L'audit de la stratégie et du cadre de mobilisation des ressources de l'UNESCO, réalisé en octobre 2015 par IOS, a mis en évidence la nécessité de disposer d'un centre des connaissances et de boîtes à outils pour la formation, et indique que « le dialogue avec les donateurs peut être amélioré en investissant dans le développement des compétences et dans un système de gestion des relations avec les parties prenantes ». Dans le document intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme » (197 EX/5 Partie IV, D), une proposition pour la gestion des relations avec les parties prenantes est présentée par la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI), qui formera le personnel à l'utilisation de cet outil.

Les responsables chargés de lever des fonds pour les programmes et projets doivent comprendre quelles sont les niches stratégiques où leur unité/secteur/unité hors Siège peut offrir une valeur ajoutée évidente aux donateurs potentiels. Ils doivent aussi comprendre les principes et les règles en matière de financement extrabudgétaire. Ils doivent développer les compétences nécessaires pour déceler l'intérêt potentiel des donateurs, et élaborer des propositions de projet attrayantes et convaincantes qui donnent envie d'y participer. Ils doivent communiquer, à ce sujet et de manière générale, dans le registre approprié pour le public cible, et construire leurs argumentaires en adoptant le point de vue de leurs interlocuteurs.

L'initiative dont il est question ici propose une formation à la mobilisation de ressources - dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et de sa composante budgétaire, la budgétisation axée sur les résultats -, à un public large, les modalités d'apprentissage étant souples et l'accès aux principaux supports pédagogiques pouvant se faire au moment où chaque apprenant en a besoin.

### Objectifs de la formation

L'objectif global de la formation est que le personnel :

- comprenne les principales étapes du processus de mobilisation de ressources ;
- développe les compétences nécessaires pour élaborer des propositions de projet attrayantes ;
- maîtrise les processus impliqués dans la mobilisation de ressources.

Des objectifs d'apprentissage spécifiques seront définis pour chaque module de formation en ligne et séance en direct.

### Publics cibles

Cette formation s'adresse à toutes les personnes qui participent à des activités de programme. Les spécialistes de programme représentent le public prioritaire, mais il importe que toutes les personnes qui participent ou sont susceptibles de participer à la mobilisation de ressources et à la conception de projets puisse avoir au moins quelques notions en ce qui concerne les méthodes et procédures.

On espère qu'au moins deux spécialistes de programme et un membre du personnel d'appui de chaque unité hors Siège suivra la formation en ligne dans les 12 mois suivant le lancement du programme, et que 70 % du personnel chargé des programmes l'aura suivie, ainsi qu'au moins un séminaire web et une séance en face-à-face, d'ici la fin de 2017. Pour les spécialistes de programme nouvellement recrutés, la formation en ligne sur la mobilisation des ressources et la gestion axée sur les résultats fera partie du programme de formation exigé.

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | G | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 19 | *13* | 322 | *225* | - | - | 168 | *118* | 509 | *356* |
| Unités hors Siège/Instituts | 12 | *8* | 306 | *214* | 133 | *93* | 202 | *141* | 653 | *456* |
| TOTAL | 31 | *21* | 628 | *439* | 133 | *93* | 370 | *259* | 1162 | *812* |

## Descriptif du contenu

Le Bureau de la planification stratégique (BSP) a mis au point, en collaboration avec le Bureau de la gestion financière (BFM), des supports pédagogiques à utiliser lors de séances-ateliers en face-à-face, au Siège et dans les unités hors Siège. Les séances en question ont démarré en 2011 et ont été organisées au cas par cas depuis, lorsque les fonds disponibles l'ont permis. Le dernier atelier s'est tenu à Addis Abeba en 2015. Cependant, un manque de financement empêche l'équipe de mettre en place une stratégie durable en matière de formation et de perfectionnement.

L'intention est d'élargir les supports existants à d'autres thèmes, en s'appuyant sur les contenus actuels, en abordant notamment :

- le contexte de la mobilisation de ressources à l'UNESCO ;
- l'élaboration des propositions, la conception de projet, et le suivi et l'établissement de rapports dans le respect des principes de gestion axée sur les résultats ;
- les points d'entrée vers la coopération et les partenariats ;
- la communication avec les donateurs (notamment en ce qui concerne la structure et le format des propositions) ;
- la compréhension des processus internes.

À chaque stade, on insiste bien pour que l'apprenant comprenne le point de vue de chacun des donateurs à titre individuel, et adapte ses méthodes et ses moyens de communiquer en tenant compte de leurs spécificités et intérêts variés.

## Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Comme mentionné ci-dessus, BSP a organisé des ateliers de formation au Siège et hors Siège. Les séances en face-à-face organisées à ce jour ont représenté une occasion très utile de mettre à l'essai les supports pédagogiques et de voir les réactions qu'ils suscitaient chez les apprenants.

Afin de bénéficier davantage du savoir-faire hors Siège et de répondre aux besoins définis par le conseil de direction sur les formations, des points focaux seront désignés dans les régions. Des ateliers de formation des formateurs leur seront destinés afin de les doter des compétences nécessaires pour faciliter le bon déroulement des programmes. Ces points focaux pourront aussi être invités, occasionnellement, à conduire des séminaires Web sur des sujets spécifiques dans leurs domaines de compétence et d'expérience.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| 1. Mobilisation des ressources | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Finaliser le contenu des modules de formation en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, mettre à l'essai et finaliser les modules de formation en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Former les formateurs en vue de mettre en place des points focaux au niveau local | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre des formations complètes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Gains d'efficience et d'efficacité

Les exigences relatives à la formation sur la mobilisation de ressources et la gestion axée sur les résultats sont détaillées dans le projet de stratégie pour la mobilisation des ressources pour 2016-2017 (197 EX/5 Partie IV Add). Elles sont

essentielles si l'on veut pouvoir atteindre les résultats escomptés en matière d'engagement des différentes catégories de donateurs, définis ainsi :

- une plus grande efficacité et une plus grande cohérence dans la façon d'aborder la mobilisation de ressources ;
- l'amélioration de la gestion de l'interaction et de la communication avec les donateurs ;
- une meilleure compréhension de la procédure d'approbation interne ;
- une utilisation plus cohérente des outils ;
- l'élargissement de la base de donateurs et de partenaires, et l'accroissement du montant des ressources mobilisées.

**2. Renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme**

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | BSP ; CI ; ERI ; KMI ; ODG/GE |
| Budget demandé (en milliers de dollars des É.-U.) | 449 |

**Introduction générale**

L'ensemble de la proposition de formation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » vise à améliorer l'exécution du programme en augmentant l'efficacité et l'impact des différentes actions menées. Cependant, les activités prévues dans le cadre de l'initiative de formation 2 ont pour objectif de développer les compétences qui ont une incidence directe sur les résultats de l'exécution du programme, ayant trait au cycle de vie des programmes/projets, à l'intégration de la problématique hommes-femmes, à la communication et aux compétences « émotionnelles » (*soft skills*).

Cette initiative de formation est présentée en trois sous chapitres, à savoir : a) Gestion de programme/projet ; b) Communication et compétences relationnelles ; et c) Égalité des genres et intégration de la problématique hommes-femmes.

**(a) Gestion de programme/projet**

**Introduction**

Les compétences associées à cette unité de formation sont au cœur d'une exécution efficace du programme. Le personnel devra comprendre les principes de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation d'un programme de l'UNESCO, dans le contexte des cycles de budget-programme de l'Organisation, et dans le cadre de la gestion et de la budgétisation axées sur les résultats. Cette initiative de formation vise également à faire en sorte que le personnel acquière l'état d'esprit nécessaire à la gestion de projet, une langue et une méthode communes, et la maîtrise de tout un éventail d'outils de gestion de projet.

Des ateliers seront mis au point, en particulier en consultation avec BSP, dans le but de faire acquérir aux participants une connaissance et une compréhension de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de programme à l'UNESCO. En outre, les ateliers mis en œuvre à titre pilote, en 2015, sur les outils de gestion de projet exclusifs à l'Organisation serviront de base pour aller plus loin.

**Objectifs de la formation**

- Comprendre les principes de la budgétisation et de la gestion d'un programme de l'UNESCO
- Appliquer aux programmes les principes de la budgétisation et de la gestion axées sur les résultats
- Comprendre comment choisir, adapter et utiliser les outils de gestion de projet

- Utiliser ses compétences en matière de diagnostic et de résolution de problèmes dans le cadre de la gestion de projet
- Intégrer la gestion des risques et des parties prenantes, et la planification des imprévus
- Communiquer sur les résultats d'un projet, utiliser la communication comme levier pour la mise en œuvre
- Gérer les variables que sont le temps, le coût, la portée, le risque et les bénéfices
- Utiliser ses compétences en matière de suivi et d'évaluation.

**Publics cibles**

Cette initiative de formation s'adresse à toutes les personnes impliquées dans la conception et l'exécution des activités de programme. Les administrateurs et le personnel d'appui recevront des dossiers de formation dont le contenu sera adapté en fonction de leur rôle.

L'élaboration de cette initiative de formation en est encore à un stade très précoce, et des expériences pilotes sont encore nécessaires avant déploiement. L'objectif est donc de mettre à l'essai cette initiative auprès d'une ou plusieurs équipes, pour au moins 30 membres du personnel au total. Par la suite, l'objectif est de former 30 % du personnel dans les 18 mois suivant de lancement, et le reste dans les 12 mois suivants.

| | D | *30%* | P | *30%* | NO | *30%* | G | *30%* | Total 100% | *Total 30%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 37 | *11* | 560 | *168* | - | - | 508 | *152* | 1105 | *331* |
| Unités hors Siège/Instituts | 40 | *12* | 370 | *111* | 146 | *44* | 472 | *142* | 1028 | *309* |
| TOTAL | 77 | *23* | 930 | *279* | 146 | *44* | 980 | *294* | 2133 | *640* |

**Descriptif du contenu**

Le contenu de cette formation offrira des solutions et techniques de gestion de programme issues de diverses méthodes reconnues, de façon que le personnel puisse choisir les outils et approches qui sont les plus pertinentes en fonction d'un contexte donné. Les thèmes suivants seront abordés :

- Cycles programmatiques et budgétaires
- Gestion axée sur les résultats
- Analyse des problèmes et des besoins
- Analyse des risques
- Planification
- Structure de travail et outils
- Gérer le changement, les risques et les imprévus
- Relevé des parties prenantes
- Mise en œuvre, suivi et évaluation.

**Stratégie d'apprentissage et planification de la formation**

Une étude comparative sera menée avec d'autres institutions du système des Nations Unies afin d'affiner la structure détaillée des différents modules, qui fera ensuite l'objet d'une mise à l'essai auprès de spécialistes de programme, avant la phase d'élaboration à proprement parler. Comme dans le cas des autres initiatives de formation, l'approche adoptée sera un mélange d'apprentissage numérique et de séances en face-à-face.

Les supports pédagogiques se répartissent à deux niveaux : un niveau où sont proposés des outils et techniques approfondis, qui concerne le personnel du cadre organique travaillant dans le domaine des programmes, et un deuxième niveau proposant une vue d'ensemble de la gestion de projet/programme, qui concerne le personnel d'appui n'étant pas directement chargé de l'exécution du programme, mais aurait néanmoins grand intérêt à comprendre les approches, la terminologie et les outils.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| (a) Gestion de programme/projet | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Concevoir le contenu de la formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, mettre à l'essai et finaliser l'ensemble de la formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les formations complètes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Gains d'efficience et d'efficacité

- Une meilleure compréhension des processus et outils
- Une capacité renforcée de démontrer les bénéfices escomptés de l'exécution du programme.

### (b) Communication et compétences relationnelles

## Introduction

Compte tenu du contexte actuel, où la compétition pour les ressources est accrue, les membres du comité directeur sur les formations ont mis en évidence que la communication sous toutes ses formes avait besoin d'être développée. La communication est un élément essentiel de l'exécution du programme, depuis le stade de la proposition de projet jusqu'à celui de la clôture des projets, et il importe, lorsque l'on communique, de trouver le bon équilibre pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes. La communication en vue de résultats est un aspect fondamental de l'exécution du programme, celle-ci jouant un rôle tout au long du cycle, et pas seulement lorsque l'on communique sur les répercussions d'un programme une fois qu'il touche à sa fin. Les communications en ligne, qui ne cessent de gagner en importance, feront par ailleurs l'objet de modules spécifiques, sur des thèmes comme la rédaction pour le web et les médias sociaux.

D'autres compétences relationnelles, appartenant à ce que l'on considère comme les *soft skills*, demandent à être développées, par exemple en ce qui concerne la gestion des conflits et la capacité à gérer la diversité au sein d'une équipe. C'est là le type de compétence qui se rattachent au « comment » de l'action, en complément des compétences « rationnelles », ou *hard skills*, qui correspondent au « quoi » de l'action et sont traitées dans d'autres parties du plan de formation.

## Objectifs de la formation

- Développer la capacité de formuler et d'adapter des messages de manière appropriée au mode de communication, au contenu et au public cible
- Améliorer les qualités rédactionnelles, notamment en ce qui concerne la formulation d'idées, la révision et l'édition
- Développer toute une série de compétences relationnelles, afin de faciliter les travaux et d'améliorer l'exécution du programme.

## Publics cibles

Au bout du compte, tout le personnel participera à un ou plusieurs des modules de formation proposés dans cette section. Compte tenu du volume de connaissances qui sera proposé au personnel au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », et du fait que certaines formations sont obligatoires (voir page 4), la plupart des sujets abordés dans cette section seront mis en lumière dans le cadre du projet « Cadre de compétences ». Les membres du personnel seront invités à choisir les modules de formation qui leur conviennent le mieux lors d'entretiens avec leurs supérieurs hiérarchiques, et/ou sur la base d'une auto-analyse. Des outils seront fournis pour aider les personnels d'encadrement et le personnel à déterminer quels sont les besoins de formation.

Le travail des compétences rédactionnelles sera proposé automatiquement au personnel de manière ciblée, dans les premiers temps, dans le cadre du déploiement de la formation sur la mobilisation de ressources et la gestion axée sur les résultats. L'objectif est qu'au moins deux membres du personnel chargés des programmes et un membre du personnel

d'appui dans chaque unité hors Siège ait effectué la formation en ligne dans les 12 mois suivant le lancement du programme, et que 70 % du personnel affecté aux programmes ait effectué la formation en ligne d'ici la fin 2017.

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | G | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 19 | *13* | 322 | *225* | - | - | 168 | *118* | 509 | *356* |
| Unités hors Siège/Instituts | 12 | *8* | 306 | *214* | 133 | *93* | 202 | *141* | 653 | *456* |
| TOTAL | 31 | *21* | 628 | *439* | 133 | *93* | 370 | *259* | 1162 | *812* |

## Descriptif du contenu

La composante relative à la communication comportera les éléments suivants :

- Sensibilisation
- Communication à l'échelon local
- Médias sociaux
- Qualités rédactionnelles
- Communiquer en vue de résultats
- Communiquer avec les médias.

La composante relative aux compétences relationnelles comportera les éléments suivants :

- Prise de décision
- Résolution de problèmes
- Intelligence émotionnelle
- Gestion des conflits
- Motiver les autres
- Influencer
- Composer avec la diversité.

## Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Cette section du plan de formation est la plus vaste. Compte tenu des exigences de temps auxquelles est soumis le personnel, qui sera prié ou obligé de participer aux activités de formation et de perfectionnement, cette section sera subdivisée en diverses composantes. La priorité sera donnée au renforcement des qualités rédactionnelles et des compétences en matière de communication en vue de résultats.

Le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) a mis au point et organisé des séances *ad hoc* sur des thèmes comme la communication sur le Web, les médias sociaux et la politique en matière de publication. Le contenu de ces séances sera développé en vue de toucher un public plus large de manière plus durable. L'Organisation est par ailleurs dotée d'une série de modules de formation dans le domaine des compétences « émotionnelles » (ou *soft skills*). Ils ont été conçus pour des séances en face-à-face. Certains seront adaptés pour l'apprentissage en ligne, et complétés par des séminaires Web réguliers, et les apprenants seront encouragés à participer. Pour les autres thèmes, il est plus avantageux d'acheter des licences d'apprentissage en ligne pour des dossiers de formation déjà conçus comme des ensembles prêts à l'emploi ; cette solution sera donc retenue lorsque la qualité et la pertinence du contenu est comparable.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **(b) Communication et compétences relationnelles** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Sélectionner les fournisseurs pour l'élaboration des programmes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, mettre à l'essai et finaliser les formations complètes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les formations complètes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Gains d'efficience et d'efficacité**

- Renforcement des compétences en communication avec l'ensemble des parties prenantes tout au long du cycle de vie du programme, en choisissant un mode, des contenus et un style de communication optimaux

- Éventail élargi de compétences et d'instruments permettant d'améliorer la conduite des travaux.

**(c) Égalité des genres et intégration des questions relatives à l'égalité entre les sexes**

**Introduction**

L'Égalité des genres est l'une des deux priorités globales de l'UNESCO et à ce titre, elle occupe une place essentielle dans sa programmation et ses activités au sein de chacun des grands programmes ainsi que du Secrétariat. Afin d'obtenir des résultats concrets et durables dans tous ses domaines de compétence, l'Organisation veille à ce que la perspective de l'égalité des genres soit inscrite dans toutes ses activités, selon une double approche : (i) prise en compte systématique de la question du genre dans l'ensemble de ses programmes et activités, et (ii) élaboration de programmes spécifiquement axés sur le genre.

Afin d'inclure les questions d'égalité des genres dans tous les secteurs d'activité de l'Organisation, un renforcement des capacités concernant la méthode d'intégration de l'égalité des genres (méthode également utilisée par tous les organismes des Nations Unies) est obligatoire pour l'ensemble du personnel du cadre organique dans tous les secteurs, services centraux, unités hors Siège et instituts/centres. Toutefois, en raison des contraintes financières récentes, cette formation n'a pas été dispensée comme il le fallait au cours des deux derniers exercices biennaux. Dans le cadre de ce plan, les matériels, modules et plates-formes de formation existants seront mis à jour, affinés et mis en œuvre.

**Objectifs de la formation**

- Améliorer la compréhension par le personnel des concepts et des questions d'égalité des genres liés à tous les domaines de compétence de l'UNESCO

- Veiller à ce que le personnel comprenne bien la méthode d'intégration de l'égalité des genres ainsi que les éléments d'analyse des sexospécificités – ainsi que la programmation axée sur l'égalité entre les sexes – dans tous les grands programmes de l'UNESCO, et qu'il soit capable d'intégrer pleinement et efficacement les considérations relatives à l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre des programmes, l'aide à la formulation des politiques, les actions de sensibilisation, la recherche, le travail normatif, le développement des capacités, le suivi et l'évaluation.

- Améliorer les capacités du personnel à atteindre tous les objectifs de développement convenus au niveau international, notamment les objectifs sexospécifiques.

**Publics cibles**

La formation à l'égalité des genres est obligatoire pour tout le personnel du cadre organique de l'UNESCO depuis novembre 2005. Les membres du Réseau de points focaux pour le genre de l'UNESCO doivent suivre une formation plus poussée en la matière.

Pour les points focaux pour le genre, la cible consiste à mettre à jour les compétences de 100 % de la population d'ici mi-2017, et de dispenser le module de formation principal à tous les nouveaux points focaux (nommés depuis la dernière formation) dans le même délai. La formation obligatoire en ligne devrait être dispensée au troisième trimestre 2017, et cible un taux de participation de 70 % parmi le personnel du cadre organique dans les 12 premiers mois de lancement. Par la suite, l'objectif est de faire participer les membres du personnel récemment nommés aux modules de formation en ligne dans les trois mois suivant leur entrée au service de l'Organisation, avec un taux de participation cible de 70 %.

Points focaux pour le genre

| | Total |
|---|---|
| Siège | 24 |
| Unités hors Siège/Instituts | 58 |
| TOTAL | 82 |

| | D | *70%* | P | *70%* | NO | *70%* | Total 100% | *Total 70%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 37 | *26* | 560 | *392* | - | - | 597 | *418* |
| Unités hors Siège/Instituts | 40 | *28* | 370 | *259* | 146 | *102* | 556 | *389* |
| TOTAL | 77 | *54* | 930 | *651* | 146 | *102* | 1153 | *807* |

**Descriptif du contenu**

- Comprendre l'égalité des genres et la façon dont elle s'inscrit dans différentes parties du cycle de vie du programme, de la planification à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'au sein du Secrétariat

- La méthode d'intégration de l'égalité des genres et de la formation sexospécifique et les étapes de l'analyse des questions de genre

- Compétences pour le plaidoyer en faveur de l'égalité des genres.

**Stratégie d'apprentissage et planification de la formation**

L'offre de formation et de perfectionnement en matière de genre englobe actuellement les activités suivantes :

(i) formation en ligne : sept modules de formation en ligne couvrant les informations essentielles sur les concepts d'égalité entre les sexes et la méthode d'intégration de l'égalité des genres ;

(ii) formations en classe à l'intention des points focaux pour le genre ;

(iii) formations en classe à l'intention de l'ensemble du personnel de gestion et du programme, à la fois au Siège et au sein des bureaux hors Siège et des instituts ;

(iv) formations à la demande (connues sous le nom de « Cliniques égalité des genres », soit en classe, soit dans le cadre de webinaires par Skype.

La formation en ligne est actuellement proposée au personnel via une plate-forme internet, mais cette dernière est dépassée en termes de présentation et de navigation. Certains contenus doivent également être mis à jour. Afin de fournir une formation en ligne ayant une apparence et des contenus actuels, accompagnée d'une campagne de communication encourageant efficacement la participation, il faudra que cette formation puisse réellement être rendue obligatoire pour l'ensemble du personnel du cadre organique et mise à la disposition de tous les autres membres du personnel.

Au sein du réseau hors Siège, la formation du personnel chargé de la programmation ainsi que des nouveaux points focaux pour le genre n'est actuellement assurée que lorsque le personnel d'ODG/GE est en mission. Il n'existe donc aucune approche systématique, structurée et durable tant pour former le personnel des bureaux hors Siège et instituts et les points focaux pour le genre, que pour mettre à jour les compétences et connaissances des membres du personnel sur place.

Bien qu'il serait préférable de réunir tous les points focaux pour le genre dans le cadre d'une formation en face-à-face, les ressources limitées ne le permettront probablement pas. Il est donc prévu que les points focaux pour le genre soient formés par le biais d'une série d'ateliers régionaux et de webinaires. Des ateliers de formation de formateurs seront organisés, afin que les points focaux pour le genre soient mieux à même d'animer des séances d'information et de formation dans leurs propres bureaux hors Siège ou régions.

Des formations à la demande (Cliniques égalité des genres) sur des aspects spécifiques de la priorité Égalité des genres continueront d'être dispensées par le personnel d'ODG/GE selon le modèle actuel et sans coût direct, sur demande du personnel et des équipes de programme pour des questions précises.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| (c) Égalité des genres | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Mettre à jour les contenus des modules de formation en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, tester et finaliser les modules de formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre le programme de formation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assurer la formation des points focaux pour le genre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Gains d'efficience et d'efficacité**

- Meilleure compréhension par le personnel des concepts d'égalité des genres et de la méthode d'intégration de ces concepts dans tous les domaines de l'UNESCO, et renforcement de la promotion de l'égalité des genres en tant que priorité globale dans tous ses domaines de compétence

- Intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes dans toutes les phases des activités du programme : conception, exécution, suivi et évaluation

- Renforcement des capacités du personnel à mobiliser d'éventuels fonds extrabudgétaires en intégrant des éléments liés à l'égalité des genres dans les propositions de projets.

### 3. Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | BFM ; BSP ; HRM |
| Budget requis | 438 000 dollars des États-Unis |

**Introduction**

L'Organisation a mis en place de solides mécanismes pour gérer ses ressources financières. Le succès de ces mécanismes exige de promouvoir une culture de la responsabilité et de faire en sorte que le personnel possède les compétences requises ainsi qu'une bonne connaissance des outils et des processus. Comme indiqué plus haut dans l'initiative de formation 1 (Améliorer la mobilisation des ressources), BFM a piloté des ateliers en face-à-face dans les bureaux hors Siège et au Siège, sur des thèmes clés de la gestion financière. Durant ces ateliers, les participants et les animateurs ont identifié le besoin d'inclure des programmes de formation et d'information sur différents processus relatifs aux ressources humaines, en particulier là où il existe des responsabilités déléguées.

Les gestionnaires et superviseurs ont un rôle essentiel à jouer pour promouvoir la culture de la responsabilité ainsi qu'un environnement de travail positif, motivant et éthique, au sein du cadre de gestion des ressources humaines. Les membres du personnel exerçant des fonctions de supervision classiques et reconnues ne sont pas les seuls à avoir besoin de compétences en gestion, dans la mesure où le personnel à tous les échelons peut superviser le travail d'autres personnes, par exemple des consultants externes, des titulaires de contrats de service, des stagiaires et des administrateurs auxiliaires. Bien que les compétences en gestion puissent être acquises une fois en poste, les risques engendrés par cette approche sont importants. L'Organisation gagnerait donc à mettre en place une approche structurée afin d'aider les superviseurs à acquérir et développer les compétences nécessaires dans un environnement sûr.

**Objectifs de la formation**

Les objectifs de la formation en matière de renforcement de la responsabilité financière et de gestion consistent à :

- comprendre les règles et procédures mises en place afin d'assurer la gestion adéquate des ressources de l'Organisation, à la fois humaines et financières ;

- renforcer la mise en œuvre d'une approche de gestion des programmes et des activités axée sur les résultats ;
- agir dans le respect des règles et procédures, en tenant compte du rôle de chaque acteur ;
- améliorer le processus de prise de décision, lorsque des choix peuvent être faits de différentes façons ;
- développer les compétences en gestion afin de superviser, d'orienter et d'encadrer plus efficacement les ressources humaines de l'Organisation ;
- cultiver une culture d'encadrement.

La responsabilité financière et de gestion revêt également une dimension éthique, qui porte sur le « comment » et le « quoi » des actions. Cette démarche s'appuie sur la formation obligatoire à l'éthique, pour l'ensemble du personnel, intégrant des composantes à la fois en ligne et en face-à-face.

**Publics cibles**

Le groupe cible pour la partie de l'initiative consacrée à la gestion financière comprend les responsables, les spécialistes de programme et les attachés d'administration, chacun ayant des rôles spécifiques à jouer dans les processus de gestion des ressources financières. Si des fonds peuvent être identifiés, les ateliers en face-à-face dispensés par BFM (en coordination avec BSP) seront déployés en Asie et en Amérique latine. Il n'est pas prévu de financer ces ateliers dans le cadre du plan actuel, mais plutôt d'élaborer des programmes d'apprentissage en ligne et des contenus de webinaires. Au Siège, les spécialistes de programme seront le premier groupe cible, le but étant que 30 % d'entre eux aient achevé au moins deux modules de formation dans les 18 mois suivant le lancement. En accord avec BFM, la phase de développement de la formation en ligne débutera après la période prévue de déploiement des ateliers en Asie et en Amérique latine (c'est-à-dire au quatrième trimestre 2016), après quoi les cibles spécifiques pour le reste des participants dans les unités hors Siège seront finalisées.

| | D | *30%* | P | *30%* | NO | *30%* | G | *30%* | Total 100% | *Total 30%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 19 | *6* | 322 | *97* | - | - | 168 | *50* | 509 | *153* |

Pour les régions ayant bénéficié de formations en face-à-face, la mission des superviseurs locaux consiste à orienter les nouveaux arrivants vers les modules de formation au moment approprié.

En termes de responsabilisation générale en matière de gestion, le groupe cible comprend les membres du personnel aux postes qui revêtent une composante de supervision clairement identifiée, ainsi que les autres membres du personnel qui supervisent ou qui sont responsables du travail d'autres personnes de par le contenu de leur poste. Au vu de l'éventail d'opportunités qui seront offertes au personnel à tous les niveaux, la cible consiste à piloter au minimum deux modules avec 30 superviseurs dans les six premiers mois du lancement de cette unité. Le déploiement à grande échelle est prévu pour le quatrième trimestre 2017.

**Stratégie d'apprentissage et planification de la formation**

Les ateliers en face-à-face organisés par BFM fournissent une base pour l'élaboration des modules de formation en ligne. Ces derniers seront ciblés en fonction des différents rôles des membres du personnel au sein du processus de gestion financière (par exemple, responsables, attachés d'administration, spécialistes de programme, certificateurs).

BFM a identifié des thèmes spécifiques qui pourraient se prêter à l'organisation de webinaires de suivi, et ces derniers seront affinés sur la base des commentaires recueillis à l'issue des ateliers en face-à-face et de leur évaluation.

HRM élaborera des modules spécifiques pour les diverses activités relatives aux ressources humaines qui seront menées par les différents acteurs. Il s'agira de modules concernant par exemple le recrutement, la gestion des performances, les contrats, la rédaction des descriptions de poste, ainsi que le rôle du superviseur dans la fourniture d'opportunités de formation et de perfectionnement du personnel.

L'Organisation a élaboré des matériels sur mesure pour les ateliers en classe sur les compétences en gestion, qui peuvent être mis à jour puis adaptés aux matériels de formation en ligne. Des matériels standardisés seront achetés s'ils répondent aux besoins de l'Organisation et offrent un bon rapport qualité/prix.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| 3. Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Finaliser le contenu des modules de gestion et de ressources humaines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, tester et valider les modules de ressources humaines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les modules de ressources humaines et les modules de gestion standardisés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finaliser le contenu des modules financiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer, tester et valider les modules financiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les modules financiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Gains d'efficience et d'efficacité**

- Meilleure compréhension des règles et des procédures, capacité accrue à les appliquer à de nombreuses situations et contextes, notamment des situations imprévisibles ou complexes
- Amélioration de la prise de décision et de la résolution de problèmes, notamment au niveau éthique
- Réduction du nombre d'erreurs nécessitant l'intervention de BFM et/ou de HRM
- Renforcement de la capacité à encadrer, motiver et inspirer le personnel
- Amélioration du moral du personnel et du travail en équipe
- Création d'un groupe de pairs pour faire part des difficultés de gestion et en discuter.

## 4. Améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | BSP ; FSC ; HRM |
| Budget requis | 547 000 dollars des États-Unis |

**Introduction**

Les Équipes de pays des Nations Unies jouent un rôle crucial dans l'exécution et le suivi des projets et programmes des Nations Unies au niveau national. Elles rassemblent toutes les entités du système des Nations Unies qui conduisent des activités opérationnelles de développement ainsi que des programmes d'urgence, de relèvement et de transition dans les pays bénéficiaires. Elles assurent la coordination interinstitutions et la prise de décision à l'échelle nationale. Le principal objectif de l'Équipe de pays est de permettre aux différentes institutions de planifier et d'œuvrer ensemble dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, afin de garantir la réalisation de résultats concrets à l'appui du programme de développement élaboré par le gouvernement.

En tant que membre de l'équipe de pays, l'UNESCO doit pouvoir :

- participer de manière proactive au déploiement du Bilan commun de pays/PNUAD, identifier sa contribution programmatique aux objectifs et résultats du PNUAD, sur la base des domaines d'expertise et des avantages comparatifs de l'Organisation ;
- jouer son rôle dans la formulation, l'exécution et le suivi des projets et programmes au niveau national qui font partie de son champ de compétence.

À cette fin, la formation aura deux volets : 1) le programme intensif de formation au leadership de l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC), qui vise à améliorer la participation des dirigeants aux processus de programmation conjointe par pays/PNUAD et à renforcer leurs capacités à agir selon le principe de l'unité d'action ; et 2) la participation à un module interne UNESCO sur-mesure pour le renforcement des capacités, axé sur le modèle d'activité et les spécificités de l'Organisation.

**Objectifs de la formation**

Les objectifs du programme de formation consistent pour les participants à :

- bâtir un consensus et améliorer les compétences en négociation ;
- améliorer les techniques permettant de construire une équipe axée sur les résultats, agissant vers un but commun ;
- identifier et explorer de nouveaux défis dans l'art de communiquer avec les partenaires et les médias pour améliorer la transmission des valeurs et de la vision des Nations Unies ;
- renforcer les capacités d'identification de la contribution programmatique de l'UNESCO aux processus de planification du déploiement du PNUAD et à l'exécution du programme ;
- améliorer la boucle de rétroaction et l'apprentissage par l'échange d'information, la discussion et l'identification des besoins entre le personnel au Siège et au sein du réseau hors Siège.

**Publics cibles**

Ces programmes de formation aux méthodes d'encadrement et au PNUAD sont organisés et dispensés par l'École des cadres du système des Nations Unies dans les différentes institutions à l'intention des responsables des Équipes de pays des Nations Unies à travers le monde. Compte tenu des fonds limités, la priorité sera donnée à la formation des chefs et directeurs des bureaux hors Siège récemment nommés et, le cas échéant, aux chefs de section susceptibles de participer aux groupes de résultats du PNUAD. HRM assurera la coordination avec la Division de l'appui et de la coordination hors Siège afin d'identifier les personnes qui auraient le plus à gagner de ce programme. Les chiffres indicatifs sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Nombre de participants ciblés

| | D | P | NO | Total |
|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | 4 | 15 | - | 19 |
| Unités hors Siège/Instituts | 20 | 40 | 44 | 104 |
| TOTAL | 24 | 55 | 44 | 123 |

Le segment interne de l'UNESCO ne sera pas une séance de « formation » traditionnelle, mais plutôt une occasion de renforcer les capacités et de mener un dialogue politique pour échanger des informations, faire part des récents développements de la réforme des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national, fournir des informations sur la mise en œuvre du Programme de développement à l'horizon 2030 à l'échelle nationale, discuter des implications institutionnelles et formuler les besoins, notamment l'élaboration/amélioration d'instruments spécialisés tels que les Documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays.

Les animateurs seront des membres du personnel de BSP, FSC, HRM et de certains bureaux hors Siège, et – selon le contexte et le thème abordé – des secteurs de programme concernés et des services centraux, ainsi que des participants extérieurs.

**Stratégie d'apprentissage et planification de la formation**

Il est prévu de créer un environnement d'apprentissage propice à l'échange, au développement de compétences appliquées, au partage d'expériences et à la réflexion, ainsi que des mécanismes pour transmettre aux autres collègues les nouvelles connaissances et compétences acquises et les idées formulées dans le cadre du programme.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| 4. Améliorer l'exécution du programme au niveau national au sein du système des Nations Unies | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Identifier les participants prioritaires au Programme de l'UNSSC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer le contenu des séances de renforcement des capacités | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les séances de renforcement des capacités | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participation au Programme de l'UNSSC (2017, dates à confirmer) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

La formation permet aux participants d'acquérir et de développer de nombreuses compétences en matière de leadership et de programmation stratégique :

- Amélioration du jugement politique, de la négociation et de la recherche de consensus
- Renforcement des compétences de communication avec les médias
- Meilleures relations de travail au sein de l'Équipe de pays des Nations Unies et des groupes de résultats associés
- Présence accrue de l'UNESCO au sein de l'Équipe de pays des Nations Unies
- Meilleure identification de la contribution programmatique de l'UNESCO aux PNUAD et aux documents similaires.

## 5. Renforcer les compétences de direction

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | ADG/Directeurs/P-5/P-4 |
| Budget requis | 109 000 dollars des États-Unis |

### Introduction

Les cadres de l'UNESCO doivent disposer d'outils de leadership efficaces pour responsabiliser, motiver et inspirer leur personnel et travailler efficacement avec les partenaires à tous les niveaux, à la fois au sein et en dehors de l'Organisation.

Jusqu'en 2011, il existait une formation obligatoire pour tous les administrateurs de la classe P-5 et de niveau supérieur. Tous les nouveaux administrateurs qui rejoignaient l'Organisation au Siège ou hors Siège participaient au Programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement. La formation abordait un large éventail de compétences nécessaires pour être un dirigeant efficace, et offrait également un forum pour discuter de l'application de ces compétences à l'UNESCO. Outre ce programme, afin d'atteindre un équilibre entre les sexes aux postes de haut niveau, l'UNESCO a organisé un Programme de formation aux méthodes d'encadrement pour les femmes. Ce programme destiné aux femmes de niveau P-4 avait pour but de les aider à relever les défis rencontrés dans leur travail quotidien, et de les préparer à être plus compétitives lorsqu'elles présentent leurs candidatures à des postes de rang plus élevé.

### Descriptif du contenu

Pour ceux qui accèdent à des fonctions de direction, le programme de formation aux méthodes d'encadrement examine le passage du statut d'excellent contributeur individuel aux activités de l'Organisation à celui de dirigeant qui inspire et motive les autres. Pour les cadres plus expérimentés, les thèmes couvriront à la fois des défis « globaux » tels que la vision stratégique et la gestion du changement, et des questions plus spécifiques liées au développement et à la responsabilisation des différents membres de l'équipe. Les cadres découvriront leurs styles naturels de leadership et de communication, et la façon dont ces préférences peuvent les aider ou les freiner dans la réalisation de leurs objectifs.

Il est prévu d'inclure un élément de rétroaction dans le processus, lorsque cela est possible, et d'intégrer des plans de développement personnel en tant qu'aspect clé du cycle de formation.

## Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Avec un budget restreint, la capacité de l'Organisation à offrir des formations en face-à-face est très limitée. La stratégie consiste donc à élaborer et proposer de petits modules de formation ciblant des compétences de direction spécifiques et à les mettre à disposition sur la plate-forme de formation, où les cadres pourront y avoir accès comme et quand ils le souhaitent. Parmi ces ressources figureront de courtes vidéos et des modules de formation en ligne qui seront complétés par des webinaires et des séminaires.

Sous réserve que des fonds supplémentaires soient disponibles, d'autres initiatives de formation aux méthodes d'encadrement pourront être mises en œuvre. On ne saurait trop souligner l'intérêt de la formation en face-à-face pour le développement de ce type de compétences. Il est très important pour les administrateurs de pouvoir se réunir et discuter ensemble des défis du leadership et des solutions à apporter dans ce domaine. C'est aussi un moyen efficace de les aider à comprendre leurs propres styles de leadership et découvrir d'éventuelles alternatives.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| 5. Renforcer les compétences de direction | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Identifier les prestataires potentiels pour l'élaboration du programme | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participer au Programme pour les hauts responsables des Nations Unies | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer le contenu des modules en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développer, tester et finaliser les modules en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les modules en ligne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Faciliter la formation en groupe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

S'agissant des nouveaux responsables/administrateurs qui n'ont aucune expérience professionnelle au sein des Nations Unies, il sera important pour eux de participer au Programme pour les hauts responsables des Nations Unies. Cette formation est organisée par l'École des cadres du système des Nations Unies à leur intention. Son objectif consiste non seulement à réfléchir aux méthodes d'encadrement et à leur application, mais aussi à explorer sous des angles multiples certaines des principales questions mondiales et régionales qui se posent aux Nations Unies, ainsi qu'à créer une culture de leadership plus unifiée et efficace au sein de l'Organisation.

## Publics cibles

Le programme de formation aux méthodes d'encadrement concerne tous les membres du personnel de classe P-5 et de niveau supérieur, qu'ils accèdent pour la première fois à un poste de direction ou qu'ils soient des administrateurs déjà expérimentés. Les différents modules et les opportunités de développement seront adaptés à chaque groupe cible.

Afin d'encourager l'égalité entre les sexes au niveau des postes de rang supérieur, des modules sur « Les femmes dans l'encadrement » seront proposés aux personnes qui occupent des postes de classe p-4 ou de niveau supérieur.

| | | D | P-5 | P-4 | NO-E | NO-D | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siège/IIPE | F | 15 | 29 | 72 | - | - | 116 |
| | M | 21 | 50 | 61 | - | - | 132 |
| | Total | 36 | 79 | 133 | - | - | 248 |
| Unités hors Siège/Instituts | F | 16 | 15 | 42 | 1 | 2 | 76 |
| | M | 24 | 30 | 65 | - | 4 | 123 |
| | Total | 40 | 45 | 107 | 1 | 6 | 199 |
| TOTAL | F | 31 | 44 | 114 | 1 | 2 | 192 |
| | M | 45 | 80 | 126 | 0 | 4 | 255 |
| | Total | 76 | 124 | 240 | 1 | 6 | 447 |

**Gains d'efficience et d'efficacité**

- Un cadre de hauts responsables capables d'effectuer des changements organisationnels si nécessaire, afin de répondre aux défis de la réalisation des Objectifs de développement durable

- Meilleure connaissance des différents styles de leadership adoptés, et amélioration du « kit d'outils » sur les styles, les approches et les stratégies

- Meilleure compréhension des bases de l'autorité organisationnelle, afin d'utiliser cette dernière pour influencer et diriger les équipes de manière éthique

- Amélioration de la capacité à communiquer une vision aux autres, à les inspirer et à les motiver

- Un cadre de femmes dirigeantes suffisamment autonomes pour s'appuyer sur leurs forces et surmonter les obstacles à leur évolution de carrière

**6. Optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité**

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | BFM ; BSP ; KMI |
| Budget requis | 109 000 dollars des États-Unis |

**Introduction**

Les outils informatiques sont essentiels dans tous les aspects de l'exécution du programme et de nombreuses applications propres à l'Organisation doivent être maîtrisées, en particulier les outils tels que Outlook, FABS et SISTER, ainsi que d'autres outils dans le cadre des applications DUO.

Les membres du personnel doivent avoir accès aux matériels de formation qui peuvent être utilisés comme guide de référence au moment où ils en ont besoin. Une analyse informelle des besoins de formation menée par HRM sur un petit échantillon du personnel fin 2014 a révélé que ces besoins concernaient le plus souvent les outils informatiques tels que SISTER ainsi que les outils d'achat et de passation de marchés.

**Objectifs de la formation**

Pour le personnel, l'objectif de la formation est le suivant :

- Maîtriser l'utilisation des outils de l'Organisation au niveau exigé pour le poste.

**Publics cibles**

Le groupe cible comprend le personnel administratif et de soutien, les spécialistes de programme et les superviseurs, chacun ayant des objectifs et des rôles différents dans l'utilisation des outils en ligne. Étant donné que les besoins de formation sur l'utilisation de ces outils sont déterminés par les intéressés, aucune cible spécifique n'est fixée en ce qui concerne le nombre de membres du personnel en poste qui devraient suivre la formation dans un délai donné. La campagne de communication veillera à ce que tous les membres du personnel aient connaissance de l'existence des modules et des moyens d'y accéder. L'utilisation de la recherche par mots clés permettra aux utilisateurs d'accéder aux modules spécifiques dont ils ont besoin à un moment donné. Pour les personnes ayant rejoint l'Organisation récemment, un chemin de formation par fonction professionnelle orientera les utilisateurs vers les outils de formation nécessaires.

| Outil informatique | Nombre d'utilisateurs individuels* |
|---|---|
| SISTER | 2663 |
| Gestion des contrats | 2604 |
| Plans de voyage et demandes de remboursement | 2173 |
| FABS | 1221 |
| VIP | 1095 |
| B4U | 512 |

* Sur une période de 13 mois, au 1er février 2016,

## Description du contenu

Le contenu portera uniquement sur les aspects pratiques de l'utilisation des outils, et non sur les processus et procédures internes qui leur sont associés. Le cas échéant, ces aspects seront couverts dans le cadre des initiatives de formation pertinentes de ce programme, avec les recommandations mutuelles d'autres modules de formation complémentaires que les participants pourront juger utiles.

## Stratégie d'apprentissage et planification de la formation

Compte tenu de la demande du personnel en matière d'aide à l'utilisation des outils, il est prévu de créer des tutoriels vidéo qui soient suffisamment courts pour permettre au personnel d'accéder facilement à des thèmes de formation spécifiques. Ces tutoriels seront basés sur le modèle de la « fiche d'assistance » déjà testé par KMI. Il est particulièrement important que chaque élément des matériels de formation soit axé sur une fonctionnalité précise d'un outil, afin que les membres du personnel puissent accéder aux informations dont ils ont spécifiquement besoin à un moment donné, compte tenu des contraintes de temps auxquelles ils sont souvent confrontés lorsqu'ils doivent exécuter une action dans un outil informatique. Ces matériels seront mis à la disposition du personnel via la plate-forme de formation et leur utilisation sera encouragée par le biais d'une campagne de communication.

Pour les personnes souhaitant rafraîchir leurs compétences en général, sans avoir un besoin de formation spécifique à l'esprit, les modules seront articulés suivant une progression logique, telle que la procédure pour faire une demande de voyage ou créer un nouveau contrat. Des onglets indiqueront pour quel groupe (par exemple les attachés d'administration, les spécialistes de programme, etc.) la formation pourrait être la plus utile.

La planification de projet de haut-niveau est la suivante :

| 6. Optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Élaborer le contenu des tutoriels | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développer, tester et finaliser les modules vidéo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en œuvre les modules vidéo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## Gains d'efficience et d'efficacité

- Augmentation du nombre d'utilisateurs à l'aise avec les technologies numériques au sein de l'Organisation
- Amélioration des niveaux de compétences en informatique chez tous les participants
- Réduction du temps de navigation dans les applications internes
- Réduction du taux d'erreurs.

## 7. Renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO

| | |
|---|---|
| Principaux contacts | IOS |
| Budget requis | 200 000 dollars des États-Unis |

- Il a été constaté la nécessité d'asseoir le leadership de l'UNESCO dans ses domaines de compétence en vue de la mise en œuvre du programme de développement à l'horizon 2030, notamment à travers l'amélioration de la gestion des programmes/projets, surtout en ce qui concerne le suivi, les rapports et l'évaluation ; l'atténuation des risques ; l'apprentissage organisationnel

- Le présent document fournit de plus amples informations sur la mise en place d'un réseau de points focaux pour l'évaluation en vue de renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO.

### Introduction

En ces temps difficiles où elle doit exécuter son mandat avec un budget du Programme ordinaire limité, l'UNESCO compte plus que jamais sur les financements extrabudgétaires. Dans le même temps, on observe une concurrence croissante entre les acteurs qui sollicitent des ressources financières dans un paysage de l'aide de plus en plus complexe. En outre, les donateurs et les organes directeurs de l'UNESCO exigent maintenant systématiquement des preuves de rentabilité ainsi que des données permettant de mieux évaluer si les politiques et les programmes offrent des résultats. L'Organisation s'efforce de répondre à ces demandes en menant des évaluations des projets extrabudgétaires.

Le lien entre le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO et l'appui à la gestion axée sur les résultats est évident. L'Organisation reconnaît qu'il est essentiel de conduire des enquêtes indépendantes par le biais d'une pratique d'évaluation plus rigoureuse couvrant un éventail plus large de projets UNESCO (c'est-à-dire les projets extrabudgétaires) pour améliorer la gestion axée sur les résultats, promouvoir l'apprentissage organisationnel et instaurer plus de transparence et de responsabilité.

Le principal défi qui ressort des différentes études et initiatives d'IOS visant à renforcer les pratiques d'évaluation décentralisée concerne l'absence de structure officielle pour assurer une approche plus coordonnée de la planification, de la gestion et des rapports des évaluations décentralisées. Par ailleurs, les capacités de gestion des évaluations décentralisées sont inégales au sein du système de l'UNESCO.

Au vu de ces difficultés, et conformément à la politique d'évaluation de l'UNESCO adoptée récemment et à la stratégie d'évaluation d'IOS, cette proposition consiste à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation au sein du système de l'UNESCO. Ce réseau sera coordonné par IOS. Il sera chargé, en collaboration avec ce dernier, d'améliorer la planification et la qualité des évaluations décentralisées au sein du système de l'UNESCO.

### Objectifs de la formation

L'objectif global de ce projet consiste à mettre en place un réseau opérationnel de points focaux pour l'évaluation décentralisée qui servira de plate-forme pour l'échange d'informations sur la planification, l'exécution et les rapports des évaluations décentralisées.

Pour le personnel, l'objectif de la formation est le suivant :

- Améliorer leurs capacités à planifier, gérer et exploiter les évaluations décentralisées.

### Publics cibles

Une fois mis en place, le réseau de points focaux pour l'évaluation et les évaluations décentralisées qui en découleront contribueront largement au soutien et à l'amélioration des pratiques de gestion axée sur les résultats à l'UNESCO. Les données issues des évaluations décentralisées permettront au personnel et aux gestionnaires du programme d'améliorer ce dernier. Les évaluations décentralisées apporteront une contribution substantielle aux méta-évaluations et examens synthétiques menés par IOS. Ces exercices d'évaluation seront également essentiels pour améliorer l'apprentissage organisationnel en enrichissant les mécanismes d'établissement de rapports de l'Organisation (par le biais du Rapport sur l'exécution du programme et du Rapport stratégique sur les résultats). Les évaluations et les exercices de synthèse

fourniront une base de données plus solide sur les performances du programme qui devrait améliorer la prise de décisions stratégiques au niveau de la (haute) direction à l'UNESCO.

Les donateurs bénéficieront indirectement de ce projet par l'obtention d'informations plus précises, objectives et fondées sur des preuves concernant la façon dont les ressources financières ont été utilisées et à quelles fins (c'est-à-dire, pour quels résultats). Les organes directeurs en bénéficieront également en recevant des données d'évaluation plus solides permettant d'éclairer la prise de décisions stratégiques en matière d'élaboration des politiques et d'amélioration du programme, par exemple via le Rapport stratégique sur les résultats. De manière plus générale, l'élargissement du champ couvert par les évaluations du portefeuille de projets extrabudgétaires de l'UNESCO et la vaste diffusion de ces rapports, résultats et enseignements tirés répondent aux exigences de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), qui tend à améliorer la transparence dans l'utilisation des ressources financières afin d'accroître l'efficacité de l'aide au développement.

**Description du contenu**

Le projet donnera lieu notamment à un programme de formation à la gestion de l'évaluation, qui sera dispensé par les points focaux nommés. La formation mettra l'accent sur les principaux aspects de la planification, de la gestion et du suivi des évaluations. Une série actualisée de documents d'orientation de l'UNESCO pour les évaluations décentralisées seront également élaborés, qui porteront notamment sur la définition des mandats, la liste de vérification des normes de qualité des rapports préliminaires et des rapports finaux, et le suivi des recommandations de l'évaluation.

**Stratégie d'apprentissage**

Le projet consiste notamment à fournir un programme de formation pratique à la gestion de l'évaluation à un certain nombre de points focaux pour l'évaluation. Afin d'élargir l'accès et d'atteindre un maximum d'apprenants, tous les contenus élaborés pour le programme de formation à la gestion de l'évaluation, y compris les vidéos des séances de formation et les documents d'orientation, seront mis à disposition dans le cadre d'un module d'apprentissage en ligne.

**Gains d'efficience et d'efficacité**

Le réseau opérationnel de points focaux devrait contribuer aux résultats escomptés suivants :

- Utilisation plus efficace des ressources pour l'évaluation grâce à une meilleure planification et collaboration
- Amélioration de la qualité des évaluations grâce au renforcement des processus et des résultats, c'est-à-dire des rapports d'évaluation
- Utilisation plus efficace des évaluations par le personnel de l'UNESCO et les partenaires
- Meilleures possibilités d'utiliser les données d'évaluation dans les examens synthétiques au niveau des programmes, des secteurs et de l'Organisation dans son ensemble.

La planification du projet de haut niveau est la suivante :

| **7. Renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO** | **2016** | | | | | | | | | | | | **2017** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Actualiser les documents d'orientation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaborer du matériel de formation à la gestion de l'évaluation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organisation de formations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ateliers de suivi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Évaluation du projet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## ANNEXE III

## PROPOSITION RELATIVE À LA GESTION DES CONNAISSANCES ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

1. À sa 196e session, le Conseil exécutif a examiné la Stratégie pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et de la communication (TIC) et a reconnu la nécessité d'un investissement considérable et ciblé pour sa pleine mise en œuvre. À sa 197e session, cinq projets relatifs à la gestion des connaissances et aux TIC ont été proposés dans le cadre du Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », car ces investissements ne pouvaient être absorbés au titre du budget ordinaire du 38 C/5. Le Conseil exécutif a approuvé les phases initiales du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », en tenant compte des débats. Le tableau ci-dessous donne une estimation des coûts et des avantages des projets, tels que présentés au cours du débat.

| Initiatives | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U.) | Avantages et économies (dollars É.-U.)/ Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| 1. Refonte des principaux systèmes | Refonte et (ré)installation des principaux systèmes d'information pour une meilleure gestion et exécution du programme. | 3 414 000 | 1 455 000/ 2-3 ans |
| 2. Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre | Mise en place d'un centre de données secondaire pour permettre à l'UNESCO de reprendre ses activités dans un délai raisonnable après un sinistre. | 383 000 | Réduction des risques |
| 3. Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements | Mise en place d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes destiné à améliorer la mobilisation de ressources, notamment pour ce qui est de la diligence requise, des contacts et de la gestion des événements. | 985 000 | 439 000/ 2-3 ans |
| 4. Amélioration du Portail de transparence | Amélioration du Portail de transparence dans le cadre du dialogue structuré sur le financement et réexamen des modalités d'établissement des rapports. Échange de connaissances sur la mobilisation de ressources | 200 000 | À déterminer |
| 5. Renforcement du partage des connaissances et de la collaboration hors Siège | Favoriser un échange d'informations plus important entre bureaux hors Siège, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs ; promouvoir le recours aux communautés de pratiques et aux nouveaux outils de partage des connaissances. | 438 000 | 139 000/ ± 3 ans |
| 6. Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia | Accroître la viabilité du patrimoine documentaire/multimédia et élargir l'accès du public. | 547 000 | 146 000/ ± 4 ans |

2. D'après une analyse coût-avantages préliminaire, la mise en œuvre de ces initiatives représenterait un coût total estimé à environ 5 967 000 dollars. Les avantages espérés reposent sur des estimations approximatives qui partent essentiellement du principe que des économies seront réalisées en termes de temps de travail, étant entendu que la mise en œuvre de ces initiatives devrait se traduire par la rationalisation et une efficacité accrue des processus opérationnels, soutenus par des systèmes plus fiables et plus souples. Des avantages devraient également découler d'une meilleure adéquation avec les exigences de planification du programme, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports, ainsi qu'avec les besoins du projet et en matière de gestion des relations avec les donateurs. Ces améliorations pourraient conduire à une réduction des coûts si les anciens systèmes présentant les mêmes fonctionnalités sont rapidement mis hors service et si l'amélioration des délais de traitement aboutit à une décision tendant à reconsidérer les effectifs chargés de ces tâches. Il convient toutefois de préciser que ces gains initiaux ne donneront pas tous lieu automatiquement à une réduction de personnel, et donc de coûts. Dans la plupart des cas, les économies réalisées en termes d'heures de travail permettront au personnel de se recentrer sur des activités créatrices de valeur ajoutée. Des gains d'efficacité sont attendus au sein des secteurs de programme et de soutien, et seront évalués.

Progrès réalisés lors des phases initiales

3. Conformément à la décision du Conseil exécutif à sa 197e session (décision 197 EX/5 IV D), des progrès ont été réalisés concernant l'ensemble des projets, comme décrit ci-après en plus amples détails. La méthodologie normalisée de gestion de mise en œuvre de projet utilisée par KMI (Prince2) a été adoptée comme méthode standard à appliquer aux projets relatifs à la gestion des connaissances et aux TIC menés dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme », y compris concernant les modèles de présentation des rapports. Par ailleurs, une méthode concernant la réalisation de gains opérationnels a été retenue.

4. De nouvelles consultations auprès des utilisateurs et une étude de marché complémentaires ont également été menées, ce qui a permis d'affiner la planification initiale. Par ailleurs, les propositions doivent être coordonnées avec d'autres initiatives entreprises entretemps par l'Organisation, telles que le plan de sécurité qui a fait suite aux attaques terroristes à Paris, en novembre 2015.

Projet 1 Refonte des principaux systèmes pour une meilleure gestion et exécution du programme

***Objectifs***

Procéder au réexamen et à la refonte des principaux systèmes (FABS/STEPS (fondés sur SAP) et SISTER) afin de répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation dans les domaines suivants :

- Suivi et évaluation du programme – améliorer l'appui fourni aux responsables de programme en ce qui concerne la planification, le suivi et l'évaluation de leurs projets et activités, en réduisant la charge administrative, en facilitant l'établissement des rapports destinés aux États membres et aux donateurs, en proposant des tableaux de bord intégrés pour un meilleur suivi des tâches et des risques, et en permettant une plus grande décentralisation contrôlée des activités vers les bureaux hors Siège, dans le respect des cadres d'obligation redditionnelle approuvés ;

- Rapports analytiques – améliorer la capacité de l'UNESCO en matière d'établissement de rapports pour répondre à un large éventail d'exigences dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les rapports (automatisés, en ligne) et tableaux de bord analytiques destinés aux États membres et aux donateurs, ainsi que pour mieux appliquer les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) et renforcer la transparence de l'Organisation dans son ensemble ;

- Pleine intégration des principes de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) dans les processus et systèmes de l'UNESCO ;

- Automatisation et simplification des processus manuels et meilleure intégration des systèmes d'information, ce qui permettra d'améliorer les prévisions et le suivi des crédits budgétaires alloués et des révisions, ainsi que de réaliser des gains d'efficacité importants dans le traitement administratif.

***Avantages et résultats***

| Initiative | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U.) | Avantages et économies (dollars É.-U.)/ Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Refonte des principaux systèmes | Refonte et (ré)installation des principaux systèmes d'information pour une meilleure gestion et exécution du programme | 3 414 000 | 1 455 000/ 2-3 ans |

5. Les avantages attendus de la refonte des principaux systèmes incluent des améliorations quantitatives et qualitatives, notamment une amélioration des rapports et de l'exécution du programme, ainsi que des gains de temps grâce à la simplification et à l'automatisation des processus, et à l'intégration des systèmes. Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 360 spécialistes de programme (P1-P5), 119 membres du personnel d'appui (G6) et 20 attachés de cabinet et attachés d'administration (P5), ainsi que des gains de temps pour le personnel chargé des rapports (P3) et du soutien technique (P3).

Les produits attendus sont les suivants :

- documentation sur la refonte des processus et des ensembles de données ;
- installation des plus récentes solutions SAP pour le secteur public ainsi que de nouveaux modules (pouvant éventuellement intégrer FABS et STEPS – à étudier) ;
- version révisée de SISTER pour le 39 C/5 et le 40 C/5, et intégration importante avec SAP.

6. Les résultats attendus du projet de refonte des principaux systèmes sont les suivants :

- Un système intégré et harmonisé et des pratiques de fonctionnement rationalisées qui répondent aux besoins et aux exigences opérationnels et qui permettent de travailler avec davantage d'efficacité.
- Une amélioration du cadre de la structure organisationnelle et des données maîtres représentant des éléments pertinents pour l'UNESCO, de façon à assouplir l'établissement des rapports.
- Un dépôt de données élargi et enrichi fournissant davantage d'informations aux hauts responsables et aux gestionnaires de projet, ce qui permettra d'améliorer la prise de décision.

***Planification et état d'avancement***

7. À l'heure actuelle (janvier 2016), le projet est en train d'être entériné. Le document de lancement de projet et une étude de faisabilité sont en cours de préparation, de même que la constitution d'un comité directeur, de l'équipe de projet et de différents groupes de travail.

8. Un appel à proposition (*Request For Proposal*) en vue d'évaluer le projet a été lancé à la fin du mois de décembre 2015, concernant lequel 15 sociétés ont manifesté leur intérêt. L'évaluation a pour objectif de valider la feuille de route, l'analyse coût-bénéfice et l'orientation du projet. On ne dispose pour le moment d'aucune information définitive quant au contractant. La date du début de l'évaluation et le lancement officiel du projet sont fixés à février 2016.

9. En parallèle, un appel à proposition a été élaboré en vue de la fusion des volets financier (FABS) et HRM (STEPS) du système en un seul élément. Compte tenu de la récente décision de l'Assemblée générale concernant la révision des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, le calendrier prévu pour cette fusion est actuellement reconsidéré. Il est à noter que cette décision de l'AG impose de déployer

d'importants efforts pour ajuster le système HRM (STEPS) aux nouvelles politiques en place, ce qui a des répercussions et constitue un risque pour le projet de refonte en termes de conflits de priorités et d'éventuels retards/replanification.

10. Le projet de haut niveau est planifié comme suit :

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Adoption du projet et documentation relative au projet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Évaluation du projet par une tierce partie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Préparation technique : fusion FABS et STEPS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Préparation technique : mise à jour du module budgétaire de FABS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Élaboration d'un plan de travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Projet 2 Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre**

***Objectifs***

11. L'objectif est de permettre à l'Organisation de protéger et de restaurer l'infrastructure informatique en cas de sinistre d'origine naturelle, liée à l'environnement ou provoqué par l'homme.

12. Il faut noter qu'à la suite des récentes attaques terroristes à Paris, ce projet a acquis un nouveau caractère d'urgence et s'inscrit désormais dans le cadre plus général du *Plan d'action pour la continuité des opérations informatiques, la reprise d'activité après sinistre et la sécurité informatique.*

***Avantages et résultats***

| Initiative | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U.) | Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre | Mise en place d'un centre de données secondaire pour permettre à l'UNESCO de reprendre ses activités dans un délai raisonnable après un sinistre. | 383 000 | Réduction des risques |

13. Selon une étude préliminaire, l'investissement requis en matière d'équipement et d'élaboration des procédures s'élèverait à 383 000 dollars des États-Unis. L'idée serait de disposer d'une salle des serveurs située dans un bâtiment de l'UNESCO éloigné de Fontenoy (IIPE ou Miollis) afin de réduire les coûts. Des crédits supplémentaires pourraient être nécessaires en fonction du niveau de sécurité et du délai de reprise d'activité définis. À la lumière des récents événements, il a cependant été décidé de réexaminer les possibilités de faire appel à un partenaire extérieur pour mettre en place un centre de données secondaire dans un autre pays. Le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies, dans le cadre de ses services aux organismes des Nations Unies, a étudié la faisabilité d'une solution de reprise d'activité après un sinistre. Les résultats sont attendus en février 2016. Si un partenaire extérieur devait être choisi (CIC ou autre), des frais de service annuel et des coûts de connectivité devraient alors être inscrits au budget ordinaire (charges communes). Afin de limiter ces coûts et de faire un usage optimal des nouvelles technologies et des nouveaux services, nous devrions sérieusement envisager la possibilité d'un recours accru aux solutions d'informatique en nuage (*cloud*), en particulier pour les *e-mails*. Les services en nuage (*cloud*) proposés par Microsoft Office prévoient des normes de sécurité élevées et la pleine reprise d'activité après sinistre, sans frais supplémentaires pour l'UNESCO en vertu de son accord préférentiel avec Microsoft en matière d'éducation. Cet investissement doit être perçu comme une assurance offrant les avantages suivants :

- réduire au minimum le risque de retard de la reprise d'activité après un sinistre ;
- garantir la fiabilité et assurer la disponibilité des systèmes d'information fondamentaux ;

- réduire au minimum la prise de décisions lors d'un sinistre ;
- réduire les risques juridiques potentiels ;
- réduire le stress inutile lié au cadre de travail.

14. Tout cela débouchera sur la mise en place d'un nouveau centre de données, ou d'un service fourni par une tierce partie, ainsi que des procédures nécessaires à une reprise rapide des opérations informatiques en cas d'interruption.

### *Planification et état d'avancement*

15. Un *Plan d'action pour la continuité des opérations informatiques, la reprise d'activité après sinistre et la sécurité informatique* a été élaboré au vu de la vulnérabilité accrue de notre infrastructure informatique et de nos systèmes d'information, à la suite des récents événements survenus à Paris. Ce plan d'action décrit la situation actuelle et les efforts en cours dans différents domaines : la continuité des opérations informatiques, la reprise d'activité après un sinistre, la sécurité informatique, la gestion de l'identité et le contrôle d'accès ainsi que les systèmes téléphoniques. Il recense également les principaux domaines nécessitant des investissements supplémentaires afin de remédier aux fragilités existantes et d'atténuer les risques actuels.

16. On s'emploie actuellement à sélectionner une solution pour le centre de données secondaire, de préférence en faisant appel à une tierce partie, afin de disposer d'une base solide loin de Paris. Le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies est considéré comme le partenaire le plus logique et des discussions sont en cours ; d'autres partenaires ont été contactés en parallèle. Depuis novembre 2015, KMI revoit l'emplacement pour la solution de sauvegarde – actuellement à Miollis/Bonvin – dans le cadre de la solution de reprise d'après sinistre. En outre, des discussions ont été engagées avec Microsoft en ce qui concerne les solutions en nuage (*cloud*) en particulier pour les *e-mails*.

17. Le projet de haut niveau est planifié comme suit :

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Choisir une solution pour le centre de données secondaire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revoir l'emplacement pour la solution de sauvegarde | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Détailler le plan de reprise d'activité après sinistre, en prévoyant des tests | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Passer un contrat avec Microsoft concernant des solutions d'informatique en nuage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mettre en place des solutions d'informatique en nuage pour les e-mails et autres services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Projet 3 Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements**

### *Objectifs*

18. Comme il ressort d'un récent rapport d'audit d'IOS sur la mobilisation de ressources, ainsi que des travaux d'une équipe de projet de l'UNESCO, l'investissement dans un système de gestion des relations avec les parties prenantes, adapté aux objectifs stratégiques de l'Organisation, pourrait offrir des avantages non négligeables. À l'heure actuelle, il y a de nombreux doublons dans les bases de données et les listes de coordonnées, les projets d'accords avec des donateurs n'aboutissent pas systématiquement et les secteurs de programme ne disposent pas de solutions standard pour gérer leur réseau d'experts, notamment en matière de bulletins d'information, d'inscription à des événements, de listes de diffusion et de suivi des manifestations. L'UNESCO possède un réseau complexe de parties prenantes, dont beaucoup sont concernées par plusieurs activités de l'Organisation. Ce réseau de parties prenantes est l'un des atouts majeurs de l'UNESCO et doit donc être géré de manière active, à l'aide d'une seule et même plate-forme en ligne. La mise en place d'un système durable de gestion des relations avec les parties prenantes doit s'appuyer dans une large mesure sur l'investissement que les parties intéressées sont prêtes à faire en faveur des processus et des outils.

***Avantages et résultats***

| Initiative | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U.) | Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Système d'appui à la mobilisation de ressources | Mise en place d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes destiné à améliorer la mobilisation de ressources, notamment pour ce qui est de la diligence requise, des contacts et de la gestion des événements.<br>Amélioration du Portail de transparence dans le cadre du dialogue structuré sur le financement et réexamen des modalités d'établissement des rapports.<br>Échange de connaissances sur la mobilisation de ressources | 985 000 | 439 000/ 2-3 ans |

19. De nombreuses organisations font état des avantages importants que leur offrent les solutions de gestion des relations avec les parties prenantes :

- disponibilité de financements supplémentaires pour le programme grâce à une amélioration de l'accès aux donateurs et des relations avec ces derniers ;
- meilleure collaboration en termes de planification, de prévisions et de réactivité
- amélioration de la qualité de l'information et des rapports de gestion ;
- renforcement de la rentabilité à long terme (dans le cas de l'UNESCO, cela pourrait se traduire par davantage de ressources et une meilleure exécution du programme) ;
- meilleure connaissance des parties prenantes et des partenaires, grâce au suivi chronologique de tout aspect pouvant intéresser l'UNESCO ;
- rationalisation et coordination de la gestion des événements.

Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 25 membres du personnel (P1-5) chargés de gérer la coopération et les partenariats ainsi que le personnel qui ne tient plus qu'une seule base de coordonnées, ce qui élimine les doublons (G3/P3). Par ailleurs, les contrats relatifs aux systèmes de base de coordonnées et de gestion des événements peuvent être résiliés.

***Planification et état d'avancement***

20. Au cours de l'année 2015, d'importants efforts ont été menés en vue d'évaluer les besoins de l'Organisation. Un appel d'offres a été lancé, dont il est ressorti que plusieurs des technologies proposées sont déjà partiellement utilisées à l'UNECO, à une fréquence quotidienne. Cela signifie que l'Organisation doit s'appuyer sur l'investissement déjà effectué et élargir la portée des solutions en place. Il convient d'étudier plus en détail la façon dont les autres organismes du système des Nations Unies ont géré cette intégration, de vérifier les avantages de la normalisation et de sélectionner la technologie que l'UNESCO a le plus avantage à adopter. Il est également nécessaire de mieux connaître les avantages que cela peut représenter pour l'Organisation, les changements qui seraient entrainés dans la façon de travailler et les difficultés de mise en œuvre. 2016 sera consacrée au choix d'une technologie en s'appuyant sur une forte contribution des parties concernées en matière de gestion des événements (MSS/ERI et secteurs de programme), puis en étudiant la pertinence de l'outil du point de vue de la mobilisation de ressources. Le processus de sélection

comprendra des démonstrations de la part des fournisseurs et des visites au sein d'autres organismes du système des Nations Unies. Nous bénéficierons de la proximité géographique avec Genève, où se concentrent les organisations. La mise en œuvre devrait avoir lieu en 2017 et permettre d'aboutir à une première plate-forme.

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Enquête auprès d'autres organisations et fournisseurs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Choix d'une approche technologique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reformulation et validation des besoins opérationnels | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Achat du logiciel et des services | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en œuvre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tests et ajustements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campagne de communication | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Projet 4 Amélioration du Portail de transparence**

***Objectifs***

21. L'UNESCO organisera des dialogues structurés sur le financement en ce qui concerne la dotation financière de son programme et budget. La transparence est l'un des principes clés sur lequel repose le dialogue structuré sur le financement. Elle invite à adopter un mode de communication et de présentation des rapports plus ouvert, accessible et responsable. L'Organisation mondiale de la santé (OMS), pionnière en matière de dialogue sur le financement, a lancé dans ce contexte un « Portail Web du budget programme » (http://extranet.who.int/programmebudget/), qui fournit des informations sur le programme et le budget, les fonds disponibles et le financement prévu, les flux financiers et les résultats obtenus. En 2016, l'OMS présentera un rapport financier et programmatique unifié pour 2014 et 2015 à l'Assemblée mondiale de la santé. Le portail de l'OMS a été vivement apprécié par les contributeurs. Il est également apparu que le portail Web favorisait la transparence et la responsabilisation internes.

22. Comme énoncé dans le projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 (document 197 EX 5 Partie IV Add.) et en vue de favoriser la constitution de réseaux et l'échange de connaissances sur la mobilisation de ressources entre bureaux hors Siège de l'UNESCO, des efforts seront faits pour documenter systématiquement les meilleures pratiques au niveau des pays et à l'échelon régional et les intégrer dans la formation et l'information, et pour associer les directeurs et chefs des bureaux hors Siège les plus performants à la mobilisation de ressources en tant que spécialistes capables d'animer des activités de formation majeures et de donner des conseils sur les stratégies internes de mobilisation de ressources et de communication.

***Avantages et résultats***

| Initiative | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U.) | Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Amélioration du Portail de transparence | Améliorer la qualité, la fréquence et la présentation de l'information figurant sur le portail, élargir le champ couvert et améliorer l'accès aux rapports destinés aux donateurs | 200 000 | À déterminer |

23. En se fondant sur une évaluation du Portail de transparence actuel de l'UNESCO et les enseignements tirés du « Portail web du budget programme » de l'OMS, ainsi que sur d'autres expériences intéressantes observées au sein du système des Nations Unies, il est proposé d'entreprendre une évaluation de la façon dont le Portail de transparence de l'UNESCO pourrait être amélioré en vue de fournir des informations similaires sur les flux de ressources et les résultats. Une évaluation sera également menée afin de déterminer si l'UNESCO peut améliorer davantage l'établissement de ses rapports statutaires. Cette proposition est présentée plus en détail dans le rapport intitulé « Principes et modalités du dialogue structuré sur le financement » qui sera soumis à la 199e session.

24. Comme l'éventail exact des améliorations à apporter n'a pas encore été défini et que les discussions ayant trait au dialogue structuré sur le financement sont en cours, les avantages éventuels n'ont pas encore été définis ni estimés.

### *Planification et état d'avancement*

25. L'amélioration du Portail de transparence de façon à intégrer le dialogue structuré sur le financement et d'autres améliorations sera analysée afin de renforcer la mobilisation de ressources. Les activités suivantes devraient donc débuter en avril 2016 :

- Recensement des besoins et examen de la qualité de l'information et de la conformité avec les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Dans le fonctionnement actuel du Portail, tous les domaines de l'IITA ne sont pas couverts. Tous ceux qui relèvent de l'action de l'Organisation devraient être examinés pour la prochaine période visée. La portée et le champ couvert peuvent être élargis en incluant par exemple des documents de projet, des sites Web de projet et des activités connexes.

- Examen détaillé du « Portail Web du budget programme » de l'OMS et définition des besoins de l'UNESCO.

26. Pour le moment, le projet de haut niveau est planifié comme suit :

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Mise sur pied du projet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compilation des contributions | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analyse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Définition des exigences fonctionnelles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amélioration du mécanisme XML | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amélioration du portail | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise à l'essai/adhésion des utilisateurs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finalisation de la documentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Projet 5 Améliorer la gestion des connaissances hors Siège**

### *Objectifs*

27. Ce projet a pour objectif de s'appuyer sur l'expérience et le succès de l'initiative CONNECT-U, menée en Afrique en 2014, dans une démarche globale tendant à améliorer la gestion interne et externe des connaissances et, en particulier, de favoriser un plus large partage des connaissances au sein des unités hors Siège de l'Organisation et entre elles, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs. Le projet vise à traiter les problèmes rencontrés actuellement par les unités hors Siège de l'UNESCO, en renforçant les synergies avec le Siège et entre les régions, ainsi qu'à développer l'idée de l'innovation à l'UNESCO, en mettant l'accent non pas uniquement sur l'utilisation des TIC mais aussi sur le rôle des collègues dans les processus innovants.

***Avantages et résultats***

| Initiative | Brève description | Coût estimé (dollars É.-U. ) | Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Renforcement du partage des connaissances et de la collaboration hors Siège | Favoriser un échange d'informations plus important entre bureaux hors Siège, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs ; promouvoir le recours aux communautés de pratiques et aux nouveaux outils de partage des connaissances. | 438 000 | 127 000/ ± 3 ans |

28. Les différents avantages attendus de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- accélération de l'exécution du programme en mettant davantage l'accent sur les stratégies d'entrée et de sortie, les systèmes de tutorat, les outils collaboratifs à disposition, ainsi que la formation avant, pendant et après la mise en œuvre d'activités, de programmes et de projets ;

- progrès dans l'agenda de l'innovation grâce à l'identification des initiateurs de changement capables de promouvoir des méthodes de travail et des mécanismes d'exécution du programme innovants ;

- personnel motivé et uni grâce à un dialogue favorisé avec les bureaux de l'ensemble du dispositif hors Siège, ainsi qu'à des liens resserrés entre le Siège et le hors Siège par la collaboration, le travail en équipe et le partage entre collègues, quel que soit le domaine de spécialisation ;

- recours accru aux outils de collaboration parmi les collègues des bureaux hors Siège, notamment UNESTEAMS, qui est particulièrement à même d'accroître l'efficacité des méthodes de travail internes et de faciliter la coordination et la collaboration en ligne des projets et des programmes.

- prise de conscience générale du retour sur investissement en matière de partage des connaissances et de collaboration grâce à la création d'outils de plaidoyer permettant de présenter les avantages de ces activités aux collègues hors Siège qui ont le sentiment de manquer de temps et d'être surchargés de travail pour participer à des activités de partage de connaissances et de formation ;

- clarification des flux d'information, des méthodes de travail et des liens hiérarchiques entre le Siège et le hors Siège ; le manque actuel de coordination et de responsabilités clairement définies se répercute sur la culture de travail au niveau local.

Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail concernant 200 spécialistes de programme hors Siège (P1-5) grâce aux gains de temps découlant d'une meilleure utilisation des systèmes d'information, un repérage plus rapide des informations, une coopération plus efficace et une réutilisation accrue du matériel et des idées existants.

***Planification et état d'avancement***

29. La phase de planification du projet est en cours de finalisation. Un examen approfondi des plans précédents, des enseignements tirés et du rapport final sur la phase d'essai a été mené. Suivra une phase d'enquête, au cours de laquelle nous reverrons l'analyse des boîtes à outils disponibles en matière de gestion des connaissances afin de garantir que l'outil CONNECT-U reste en accord avec les meilleures pratiques internationales. Des discussions/ateliers avec les parties prenantes nous permettront d'obtenir l'adhésion des secteurs et des unités hors Siège. Le projet sera mis en place dans les bureaux hors Siège par le biais des journées CONNECT-U, à l'issue d'une évaluation des bureaux hors Siège concernés. Une fois la mise en place effectuée, chaque bureau hors Siège doit s'engager à appliquer les

recommandations formulées par l'équipe, sous l'intitulé « engagement du bureau hors Siège ». Enfin, l'évaluation des engagements ainsi qu'un examen et une évaluation d'ensemble du projet seront menés à bien sous la supervision du Comité directeur.

| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Étude de la phase d'essai et planification | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enquête et analyse des boîtes à outils de gestion des connaissances à disposition | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reformulation des boîtes à outils CONNECT-U | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en place dans les bureaux régionaux (ARB, APA et LAC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en place dans les bureaux nationaux en Afrique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en place dans les bureaux nationaux (ARB, APA et LAC) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Examen d'ensemble du projet/enseignements tirés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Projet 6 Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia**

***Objectifs***

30. Ce projet vise à moderniser la base documentaire et le catalogue de bibliothèque de l'UNESCO baptisé UNESDOC. Cette plate-forme, développée en 1996, est en grande partie conçue sur mesure pour l'UNESCO et dépend fortement d'un développeur unique. En parallèle, une plate-forme multimédia, également conçue sur mesure, a été mise en place à l'intention à la fois des utilisateurs internes et du grand public. Aujourd'hui, la viabilité à long terme de ces deux systèmes est menacée, leurs fonctionnalités et leur intégration avec d'autres plates-formes internes et externes demeurant limitée. Il est donc urgent de les remplacer par une seule et même plate-forme moderne et intégrée.

***Avantages et résultats***

| Initiatives | Short description | Coût estimé (dollars É.-U. ) | Avantages et économies (dollars É.-U.) / Délai d'amortissement |
|---|---|---|---|
| Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia | Accroître la viabilité du patrimoine documentaire/multimédia et élargir l'accès du public | 547 000 | 146 000/ ± 4 ans |

31. Les avantages qui devraient en découler sont notamment les suivants :

- amélioration de la viabilité de la base documentaire et multimédia et réduction du risque de défaillance ou de perte du patrimoine documentaire ;
- amélioration de la gouvernance et de la transparence ;
- sensibilisation accrue du grand public en ce qui concerne l'Organisation et ses activités grâce à de nouvelles possibilités pour faciliter l'accès aux publications et aux matériels de l'UNESCO à travers les médias sociaux ;
- amélioration d'outils d'analyse simples d'utilisation permettant de mesurer correctement l'impact et la portée des publications de l'UNESCO et de faciliter l'évaluation ;
- amélioration de l'expérience de milliers d'utilisateurs internes et extérieurs, dont des chercheurs et des responsables des politiques, ce qui devrait valoriser l'image de l'UNESCO ;
- rationalisation du processus de publication électronique en améliorant l'efficacité grâce à la réduction du temps consacré par les spécialistes de programme à cette tâche.

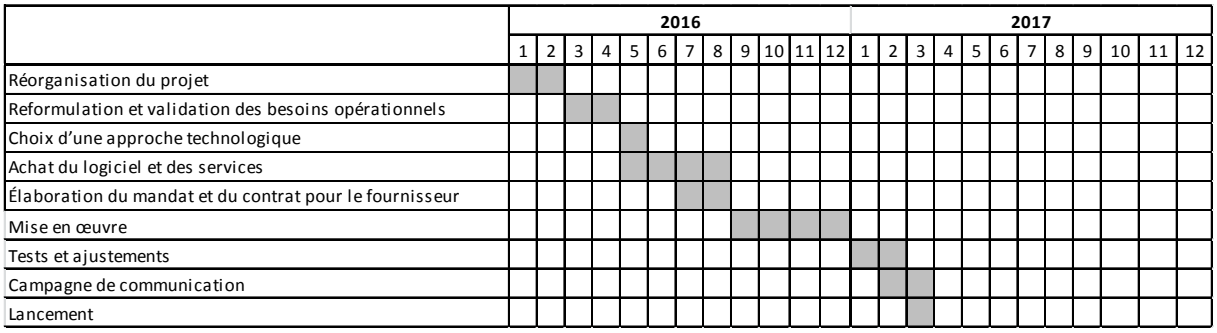
Une première estimation quantitative des avantages prévoit des économies en temps de travail grâce à la fusion de la gestion des documents et des contenus multimédia au sein d'un seul système, ainsi que la réduction des coûts de maintenance.

32. Ce projet devrait déboucher sur une plate-forme de gestion des documents intégrée et centralisée contenant l'ensemble des documents, publications et autres fichiers multimédia officiels de l'UNESCO dans divers formats. La recherche centralisée de l'ensemble des biens numériques de l'UNESCO constituera l'une des fonctions essentielles de la nouvelle plate-forme.

***Planification et état d'avancement***

33. Un appel d'offres lancé au deuxième semestre de 2015 en vue du remplacement intégral des outils en place et de la prise en charge de la gestion des documents, des publications et des contenus multimédia n'a donné aucun résultat, en raison de la complexité des spécifications. Le projet a été réorganisé et divisé en phases, de façon à faciliter la mise en œuvre, réduire les risques et accroître les possibilités de demeurer dans la limite du budget prévu de 547 000 dollars. Il a également été décidé d'étendre la participation des parties prenantes à la réorganisation du projet en vue de mieux saisir les besoins des secteurs. La première version de la nouvelle plate-forme des documents, publications et contenus multimédia de l'UNESCO est attendue au premier trimestre 2017.

Planification du projet de haut niveau :



**ANNEXE IV**

**NOTE CONCEPTUELLE**

**CONCEVOIR UN RÉSEAU HORS SIÈGE PLUS STRATÉGIQUE, PLUS DURABLE ET PLUS OPÉRATIONNEL**

1. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 adopté en septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies a créé un nouveau cadre pour le développement. L'UNESCO, à l'instar de toutes les autres institutions du système des Nations Unies, est appelée à adopter la stratégie, les programmes et les activités qui lui permettront d'aider les États membres à réaliser les objectifs de développement durable et les cibles qui y sont associées de façon efficace et structurée.

2. La reconnaissance, au sein du Programme 2030, de l'importance de l'échelon national et de la portée de la dimension régionale en matière de développement et de coopération en tant que relais entre les échelons mondial et national, confirme une nouvelle fois la pertinence de la présence de l'UNESCO sur le terrain, pierre angulaire de son mandat et de ses activités. Cela souligne également l'importance de ses fonctions essentielles, à savoir le développement des capacités à l'intention des États membres, et invite à renforcer l'exécution structurée sur le terrain de l'appui fourni au niveau des pays et au niveau régional.

3. Par ailleurs, la réalisation des ODD nécessite d'articuler sans plus attendre l'action humanitaire et l'aide au développement afin de renforcer les aspects liés à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix dans l'élaboration et l'exécution des programmes au sein des pays touchés par des conflits. En effet, le Programme 2030 rassemble les axes du développement et de la paix au sein d'un nouveau cadre global tourné vers l'avenir. Le Programme 2030 offre à l'UNESCO l'occasion d'intervenir plus systématiquement dans ces domaines en joignant ses efforts à ceux des acteurs humanitaires dès le début des crises et en participant à tous les stades de l'intervention, et de faire de cette approche un élément à part entière de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO. Cependant, cela signifie que l'UNESCO doit se préparer à de nouvelles façons de travailler.

4. En plus du nouveau programme international de développement, les restrictions budgétaires que connaît l'Organisation lui imposent de réexaminer ses stratégies ainsi que l'efficience et l'efficacité de son mode de fonctionnement sur le terrain, y compris en faisant le point sur les résultats positifs et les insuffisances de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique mise en œuvre jusqu'à présent.

5. L'analyse effectuée concernant cette première phase indique qu'il est généralement considéré que les principaux objectifs de la réforme conservent leur pertinence, mais qu'un certain nombre de défis doivent être relevés pour améliorer la prestation de services à l'intention des États membres. Il s'agit notamment de définir plus clairement la stratégie et le plan de mise en œuvre, de se recentrer sur les programmes, de mieux adapter les critères qui sous-tendent les structures hors Siège et d'assurer un suivi plus efficace du respect de ces critères, de mieux faire comprendre le cadre d'obligation redditionnelle, de réexaminer les stratégies relatives aux ressources humaines et à la mobilisation de ressources et de renforcer la présence par davantage de flexibilité et de ressources, au moment et sur le lieu où les conflits surviennent.

6. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique se retrouvent également, toutes choses égales par ailleurs, dans l'ensemble du processus de réforme hors Siège de l'UNESCO. Le processus de réforme hors Siège gagnerait à suivre une approche holistique et à mettre l'accent sur les domaines essentiels pour asseoir le leadership de l'UNESCO dans ses domaines de compétence et rendre l'Organisation plus à même de répondre aux attentes croissantes de ses partenaires, telles qu'elles sont définies dans le Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

7. Toute une série d'initiatives tendant à renforcer la capacité des bureaux hors Siège de contribuer à la mise en œuvre des ODD figurent dans les plans d'action relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'à la refonte et au développement des technologies de l'information proposés dans le présent document. Toutefois, des investissements supplémentaires dans les domaines suivants seraient nécessaires :

(a) élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides ;

(b) donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 ;

(c) accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate ;

(d) redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire.

8. Le document 199 EX/5 Partie II. C. portant sur la « Viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars » présente un processus par phase qui permettra de susciter des propositions en vue de disposer d'un réseau hors Siège plus stratégique, parfaitement adapté aux programmes, durable et opérationnel. Ce processus doit s'accompagner d'un travail d'analyse, d'un processus de consultation participatif et de la mise à disposition d'outils mettant particulièrement l'accent sur l'amélioration de l'exécution du programme dans les pays en situation de crise et de transition.

9. En complément des plans d'action relatifs à la formation et au perfectionnement ainsi qu'à la refonte et au développement des technologies de l'information que l'on se propose d'examiner dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme », il est proposé d'étudier les axes suivants :

(a) élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides ;

(b) donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 ;

(c) accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate ;

(d) redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire.

10. La planification détaillée des mesures concrètes à prendre à cet égard se fondera sur les résultats des audits et des évaluations internes et externes pertinents.

11. La mise en œuvre de cette initiative s'étalerait sur une période de 18 mois et nécessiterait un budget d'un montant de 1 790 000 dollars.

Récapitulatif des domaines d'interventions et des actions proposées

| Domaines d'intervention | Actions |
|---|---|
| Élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre clairement définis pour la réforme du dispositif hors Siège en se fondant sur des éléments d'analyse solides et une logique d'intervention | Procéder à la collecte et à l'analyse de données<br>Mener un examen d'ensemble des anciennes stratégies et pratiques de l'UNESCO en matière de décentralisation<br>Étudier les décisions et résolutions pertinentes des organes directeurs<br>Analyser les stratégies hors Siège en les comparant à celles d'autres institutions des Nations Unies<br>Définir des critères plus adaptés à l'appui des structures hors Siège et assurer un suivi plus efficace du respect de ces critères<br>Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle, la stratégie de gestion des ressources humaines et la stratégie de mobilisation des ressources<br>Établir un cadre concernant les changements administratifs |
| Budget requis | 200 000 dollars des États-Unis |
| Donner une orientation plus précise aux programmes de l'UNESCO et à leur exécution aux niveaux régional et national afin de mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 | Entreprendre une analyse des tendances en matière de mise en œuvre au niveau régional<br>Mettre en place un processus de consultation auprès des partenaires internes et externes<br>Créer un groupe de pairs rassemblant les responsables de bureaux hors Siège |
| Budget requis | 240 000 dollars des États-Unis |
| Accroître la capacité d'exécution dans les pays en situation de crise et de transition en valorisant les capacités de recherche et d'action permettant d'accompagner le positionnement global stratégique et les programmes adaptés au contexte dès le début d'une crise, et renforcer la capacité d'évaluation lorsque la crise éclate | Entreprendre une analyse des conflits afin d'évaluer les risques et les tendances concernant les grands enjeux mondiaux[29] et leur impact sur les priorités et l'action de l'UNESCO<br>Élaborer des méthodes et des outils approfondis pour mesurer l'impact du conflit dans ses domaines de compétence[30]<br>Tester les méthodes et les outils sur le terrain |
| Budget requis | 350 000 dollars des États-Unis |
| Redéfinir et adapter les outils, les directives et les procédures en vue d'une exécution plus efficace sur le terrain, notamment pour ce qui est de renforcer les mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire | Créer des mécanismes de suivi et d'évaluation<br>Mettre au point des outils de simulation pour optimiser le réseau hors Siège et accroître son efficience<br>Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle<br>Mettre en place une plate-forme d'information<br>Passer en revue les flux de travail relatifs au hors Siège, notamment les procédures concernant les pays en situation de |

[29] Tels que les déplacements forcés, les migrations, le changement climatique, etc.

[30] Les données serviront à recenser les pertes et les besoins de développement dès le départ, pour faire en sorte qu'ils soient pris en compte dans l'élaboration de réponses adaptées.

| Domaines d'intervention | Actions |
|---|---|
| | conflit et de transition, etc.<br><br>Élaborer, mettre en place et mettre à l'essai un mécanisme de déploiement rapide permettant de fournir davantage de ressources humaines à titre temporaire à l'appui des bureaux hors Siège de l'UNESCO et de leurs interventions |
| Budget requis | 1 000 000 dollars des États-Unis |

## E. 与非洲和性别平等两个总体优先事项有关的绩效指标（PI）和具体目标的编排建议

（第197 EX/ 5 (IV, F)号决定的落实情况）

1. 执行局在第一九七届会议上要求总干事“就如何将教科文组织的总体优先事项--非洲和性别平等--的绩效指标及相关基线和具体目标纳入主流从而确保这两个总体优先事项适当体现在所有相关的预期成果中”提出建议。

2. 总干事在此就如何将与非洲和性别平等两个总体优先事项有关的绩效指标（PI）和具体目标纳入主流并加以编排，从而使它们在计划编制中得到更多系统化切实考虑的问题提出建议。

3. 2014--2017 年与两个总体优先事项相关的预期成果、绩效指标和相关具体目标，在大会第三十七届会议通过的《2014--2021 非洲优先业务战略》和《2014--2021 年性别平等优先事项行动计划（GEAP II）》中已经确定。因此，在 37 C/5 批准本和 38 C/5 批准本中，非洲和性别平等两个总体优先事项与它们各自的战略保持一致。这些预期成果以及其各自的绩效指标和具体目标，作为每个重大计划的一部分，编排在有关总体优先事项的专门章节中。

4. 由于 37 C/5 和 38 C/5 都是如此，《非洲优先业务战略》和《2014--2021 年性别平等优先事项行动计划》将继续为编制 39 C/5 草案提供框架和指导。在 39 C/5 草案中，将依照这些业务战略和行动计划，以确保更加系统化地实现其各自成果的方式，构思和提出计划和行动以及相关预期成果。尤其是，为应用注重结果的管理方法，各重大计划的计划优先事项、重点领域和预期成果将继续适当考虑到非洲和性别平等两个总体优先事项的关切与需要。

5. 另外，关于成果框架，假定各重大计划预期成果及其绩效指标和具体目标的编排将遵照与 38 C/5 批准本相同的格式，与每个总体优先事项有关的绩效指标和具体目标可以按照能够表明这两个总体优先事项如何被充分纳入计划主流的方式来确定和一体化。如若需要，可以拟订与这个或那个总体优先事项相关的单独预期成果。

6. 在成果框架中主流化和/或一体化编排的示例见下表（第 7 段）。这些例子基于 38 C/5 批准本支出计划（5.18 亿美元）中确定的实际预期成果。它们表明，在情况需要时，有可能将某一特定绩效指标的具体目标分解，具体说明预期在非洲达到的具体目标，或与性别平等有关的具体目标。此外，在分解不可行或不切合实际时，还有可能确定与这个或那个总体优先事项相关的单独绩效指标。

7. 各重大计划的示例

**重大计划 I--教育**

预期成果 1：加强国家在终身学习框架内制定和执行政策和计划的能力

| ***绩效指标*** | ***2017 年具体目标*** |
|---|---|
| （获得教科文组织支持）审查了教育政策以纳入终身学习视角的国家数量 | *16 个会员国，包括：*<br>- *至少 8 个非洲会员国，其中 2 个是最不发达国家；*<br>- *15 个会员国在审查中进行了性别分析并采取了相应的促进性别平等的措施，其中至少 3 个是非洲国家* |

**重大计划 III--社会科学及人文科学**

预期成果 5：加强会员国的能力，以设计和实施多方参与的包容性公共青年政策，使青年男女参与社区建设和民主进程

| ***绩效指标*** | ***2017 年具体目标*** |
|---|---|
| 得到支持、在青年男女的参与下开启制定和/或审查本国公共青年政策（包括性别平等问题）的多利益攸关方和包容性进程的国家数量 | - *3 至 7 个国家（至少非洲 3 个，其他地区各 1 个）开启制定和/或根据证据审查其公共青年政策的多利益攸关方和包容性进程*<br>- *至少 4 项公共青年政策是促进性别平等的政策* |

**重大计划 IV--文化**

预期成果 5：通过切实实施 2003 年公约，增强并利用各国保护非物质文化遗产包括土著语言和濒危语言的能力

| ***绩效指标*** | ***2017 年具体目标*** |
|---|---|
| 得到支持、利用强化的人力和机构资源促进非物质文化遗产并将非物质文化遗产纳入国家政策的会员国数量 | - *30 个国家制定或修订政策，55 个国家加强人力和机构资源，其中半数采取措施促进人力资源性别均等，并且其中至少七个南部非洲国家和三个非洲大陆其他地区国家已经或正在修订本国保护非物质文化遗产的机构和法律框架* |

| | |
|---|---|
| **（性别平等特有的新绩效指标）**<br>体现性别平等原则的法定业务文件数量 | 至少一份 |

**建议作出的决定**

8. 执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 忆及第 36 C/92 和 33 C/78 号决议，以及第 196 EX/15 (II)和 197 EX/5 (IV, F)号决定，
2. 审议了第 199 EX/5 Part II 号文件 E 节，
3. 对该文件中提出的建议表示满意；
4. 注意到为编制 2018--2021 年计划与预算（39 C/5）草案及时实施这些建议是可行的；
5. 要求总干事在向执行局第二 O 一届会议提交 39 C/5 草案时酌情采用建议的格式。

## F. 有序的筹资对话

（第 197 EX/ 5 (IV, B)号决定的落实情况）

## A. 背　景

(i) 最初的决定（2012 年）

1. 联合国大会关于四年期全面政策审查的决议（67/226）“*关切地注意到近年来联合国各基金和方案的核心捐款所占份额有所减少，确认各组织需要不断处理核心资源与非核心资源失衡的问题*”（第 26 段）。决议鼓励会员国和联合国发展系统“*优先分配核心/经常资源以及那些更可预测、更加灵活、专用程度较低并更加符合方案国优先目标的非核心资源*”（第 40 段）。

2. 与此相关的关切是，对非核心供资的活动提供的（实质性和业务性）机构支助实际上可能受到核心资金的补贴，因此会对计划活动的其余核心资金的使用带来负面效果，特别是在国家层面（“四年期全面政策审查”，第 43 段）。

3. 本着这一精神，联大请“*各基金和方案执行局以及各专门机构的理事会在 2014 年期间酌情举办有序对话，商讨如何在各自实体新的战略规划周期内为商定的发展成果筹措资金，以提高非核心资源的可预测性，减少其限制/专用性质，扩大捐助基础，并提高资源流动的充足性和可预测性*”（67/226，第 46 段）。

4. 重要的是，联大还鼓励联合国各组织“*根据各自战略计划中的优先事项，酌情确保将所有可用和预期核心资源与非核心资源并入一个综合预算框架*”。[31]

(ii) 持续关注

5. 2014 年联合检查组报告（“对联合国系统内部资源筹措职能的分析”）也重申了这些建议。联检组鼓励联合国系统各组织的行政首长“*考虑举办有序对话，与各自的捐助方探讨筹资问题，以期提高可预测性，推动长期战略规划、可持续性和优先排序*”[32]。

---

[31] 联大 A/RES/67/226 号决议（QCPR），第 41 段。

[32] 联合检查组报告。日内瓦，2014 年。“对联合国系统内部资金筹措职能的分析”。

6. 近期的各类报告均将“波动性”增加为关切点，表明非核心资源的波动性一年甚于一年（例如：主要捐助方 2011 年捐款占 62%，与 2010 年相比，出现了 20%以上的变化）。[33]

7. 《2030 年议程》的综合性特点增加了这一讨论的紧迫性：“*鉴于《2030 年议程》具有综合性特点，捐助需要具有灵活性，以使联合国发展系统开展的横向活动贯穿多个目标领域。因此，必须确保非核心供资更加灵活/专用程度较低，有健康的核心供资基础的支持，确保核心资金不用来资助与非核心活动相关的非计划费用。*”[34]

(iii) 联合国系统有序的筹资对话（SFD）目前的状况

8. 联合国系统内的讨论仍在不同程度地进行。根据秘书长 2015 年 12 月关于实施上述决议的报告：

- 2015 年，受访的 25 个联合国组织中有约 17 个称其在 2014 年安排了有序的筹资对话；[35]
- 2015 年，受访的 25 个联合国实体中有 21 个表示其已在综合预算框架内对可用及预期核心资源和非核心资源进行了整合。
- 两个专门机构似已就这一问题作出了决定（参见附件 1 中的概要）：
    - 世卫组织：过去数年形成了一种全面有序的筹资对话的方式（如 2014 年联检组“关于联合国系统内资源筹措职能的报告”所述，近期进行的一些重大改革构成了世卫组织有序的筹资对话的基础）[36]；
    - 粮农组织：编制了综合预算。

9. 世卫组织的筹资对话在其于 2014 年委托进行的一项外部评估中得到了积极评价，要点有：

- 筹资对话把计划预算也当作一项重要的资源筹措工作而加以强化；
- 2014--2015 双年度初期，可预测供资增加（2014--2015 双年度初期，可预测供资水平达到 69%，前两个双年度则分别为 61%和 52%）；

---

[33] “秘书长关于实施有关四年期全面政策审查的联大第 67/226 号决议的报告（包括供资分析和四年期全面政策审查监测和报告框架）”，2014 年，第 43 段。

[34] “秘书长关于实施有关联合国系统发展方面业务活动四年期全面政策审查（QCPR）的联大第 67/226 号决议的报告：2016 年”（2015 年 12 月 28 日，预发版本，未经编审）。

[35] 秘书长报告--实施有关联合国系统发展方面业务活动四年期全面政策审查（QCPR）的联大第 67/226 号决议--2015 年 12 月 28 日。

[36] 联合检查组报告。日内瓦，2014 年。“对联合国系统内部资金筹措职能的分析”。

- 大批捐助方提供了预期，提高了世卫组织筹资的可预测性（第二次筹资对话前，已预测到计划预算额约为 25%）；
- 通过计划预算门户网站，总体透明度得到了提高。[37]

(iv) *教科文组织的回应*

10. 教科文组织执行局第一九七届会议决定自执行局第一九九届会议起，在总干事支持下，每年组织一次同会员国和有关合作伙伴的有序的筹资对话。其目的是监测和跟踪正常计划和预算外资金的可预测性、灵活性、透明度和统筹性，包括资金需求情况。执行局还要求教科文组织向执行局第一九九届会议提出举办有序的筹资对话方式和时间表的建议，要求总干事在给理事机构的报告中纳入每年筹资对话成果的最新信息。

11. 大会第三十八届会议 [38] 还要求总干事把年度性有序的筹资对话纳入编制 39 C/5 的路线图，还明确指出对适当的金融工具的讨论，包括特别账户方式，是筹资对话的核心内容 [39]。

**B. 对四年期全面政策审查的要求作出的回应：有序的筹资对话和综合预算框架**

(i) *有序的筹资对话：应对主要的关切*

12. 联合国系统内部并没有“有序的筹资对话”的独特模式，也没有普遍适合的模式。在现阶段，联合国各组织似乎都根据其自身的职责范围、管理战略和捐助方群体，采取了不同的途径，选用了不同的指标。在注重主要原则的同时，也必须注重教科文组织的具体特点。以下各段根据其他组织的经验，概述了一些可能产生的影响。

13. 然而，正如 2012 年四年期全面政策审查所强调的，有序的筹资对话应当消解联大指出的所有关注事项，特别是以下问题：

- **统筹性**：确保资源流向全组织的优先事项；
- **可预测性**：鼓励捐助方和合作伙伴作出多年期承诺，以利于规划，更加明确地认识供资差距；
- **灵活性**：能够灵活地筹措并管理资源，以确保所有关键计划领域都能筹措到资金，而不仅限于吸引捐助方的领域；

---

37 “世卫组织筹资对话评估。最后报告”。普华永道。2014 年 4 月 17 日。
38 第 38 C/104 号决议。
39 关于《特别账户财务条例》的第 38 C/86 号决议。

- **扩大**捐助方群体，减轻对少数几个主要捐助方的依赖；
- **透明度**：全面说明如何为计划筹措资源、如何实施，哪里存在供资缺口。[40] 信任是为计划筹措资源的关键。因此，筹资对话注重透明度、成果获取以及在更广范围的改革方面取得的进展。
- **回应**年复一年的筹资波动，特别是非核心供资，也是一个关切（参见上文）。运作良好的**成本回收框架**也是一个重要内容。

14. 这一对话的确切方式需要由会员国决定。执行局已建议自第一九九届会议开始以年度为周期举办对话（第 197 EX/5.IV.B 号决定）。因此，首次对话可在 2016 年春季举办，或作为执行局届会的组成部分，或在届会间隙举行。下一次对话可在 2017 年春季举办，与审议《39 C/5 草案》的工作同时进行。但是，建议在正式"对话"会之外就上述问题持续保持对话，特别是作为下一《计划与预算》（39 C/5）制定工作的有机组成部分。

*（ii）建立综合预算框架*

15. 按照联大要求，并已由大多数联合国组织采用，**综合预算框架**对于促进和充实建议的筹资对话似乎是必不可少的。

16. 这样的框架将全面采用成果预算制的方式整合所有可用和预期的核心资源和非核心资源，进而使会员国能够审议**全部由教科文组织资源供资的整体计划**。同时还将在兼顾了分摊会费和自愿捐款的明确目标的基础上，评估实现教科文组织计划目标所必需的资源。

17. 秘书长近期的报告中强调了综合预算框架的一个主要优点：综合预算与各组织的战略规划一同提出，提高了透明度，促进了与会员国和其他合作伙伴的之间信任，[41] 还促使秘书处和会员国感到应当为计划筹资**分担责任**。例如，在世卫组织，世界卫生大会批准了 2014--2015 双年度世卫组织六个主要"类型"的拨款，预算总额为 39.77 亿美元，包括分摊会费 9.29 亿美元和自愿捐款 30.48 亿美元。会员国决定批准《计划与预算》，一致决定要通过分摊会费和自愿捐款"为预算提供资金"[42]。正是由于会员国与秘书处在为计划筹措资金方面有了这一共同的"决心"和共同担当的责任，才使得统一协调的计划和预算有了说服力。

---

[40] 联合国开发署将这些原则扩展如下：（a）普遍性：确保所有符合条件的国家均可获得联合国开发署发展资源及相关活动的支助；（b）渐进性：确保正常计划资源的分配主要流向低收入和最不发达国家。

[41] 秘书长报告--实施有关联合国系统发展方面业务活动四年期全面政策审查（QCPR）的联大第 67/226 号决议--2015 年 12 月 28 日。

[42] 世界卫生大会第六十六届会议。议程项目 12.3。《2014--2016 年计划预算》。参阅 WHA66.2。

18. 此外，这一综合预算框架还有利于通过更协调、更富有战略意义的方式筹措资金，使全组织能够注重**弥补缺口**，设计协调的全组织和全部门方式为供资缺口提供资金，而非采用分散的逐项成果的方式寻求与C/5 相统筹的机会。从其他机构获得的一条经验教训是：不应夸大“期望型预算”，而应只留**合理、现实的供资“缺口”**（世卫组织即已改变了最初的“期望型”预算，转而采用了反映会员国预期的、切合实际的预算，这种预算的依据是以往收支的趋势和商定的机构可交付成果，可交付成果又按照健康优先事项反映重点的计划变化，包括自下而上的规划进程及产出核算）。[43]

19. 这一预算框架需要依赖一个表达明确愿景的、健全的成果框架：即教科文组织的计划**需要做什么**，而非按照已有资源评估本组织**能做什么**。这样可能有利于在提高供资可预测性、扩大捐助方联系和改进资源管理的基础上，更加高效地制定规划；更重要的是，可以使计划重点更有成果，提高影响力。

20. 尽管“有序的筹资对话”这一表述似乎仅侧重于联合国各组织的“筹资”，但是，总的方法也涉及关键性计划选择。有序的筹资对话的目的是为实现联合国各机构计划与预算中确定的成果提供资源，无论供资来源是分摊会费，还是自愿捐款。因此可能最好还是称之为“综合计划与预算框架”。

## C. 有序的筹资对话和综合预算框架的主要动力

21. 采用这种新的框架对于如何规划计划、如何辨别供资缺口并向会员国和捐助方进行说明、如何接收、管理和划拨计划供资，均可能产生广泛的影响。然而，教科文组织已采取了一些与有序的筹资对话和综合预算框架相一致的步骤，但还需要进一步阐述：

(a) 近年来逐步采用的**结果预算制**（RBB），已在 38 C/5 中得到具体体现，五个重大计划的预算是从最早阶段便通过这一方式编制的。此外，通过对如何界定预期成果、绩效指标等问题不断进行讨论，也通过在 38 C/5 的编制过程中利用专用信息技术手段反映正常计划和预算外资金，引进对建议的 C/5 活动采取切实可行的全面预算方法，结果预算制已经得到进一步的完善；实行有序的筹资对话和综合预算框架需要专门对教科文组织的全盘计划**进行清晰的界定**，无论供资来源（是分摊会费，还是自愿捐款），要有明确的相关成果、绩效指标和目标；

[43] 资料来源：世卫组织改革。世卫组织筹资。2013 年 5 月 13 日。

(b) 逐步**将预算外资金纳入**计划与预算的规划工作当中--通过实行以单项预期成果的筹资为重点的补充性追加计划（CAP）；教科文组织所有建议的预算外项目都与某一项C/5 成果相关联。2013 年实行的“改进筹资战略”还引入了“教科文组织具有领导地位和比较优势的领域优先”[44]这一极其重要的概念。

(c) 教科文组织已拥有**预测每一项 C/5 预期成果的筹资目标**的经验，这些目标作为附件载于 2016—2017 年资源筹措战略草案当中，以供参考。这样也有利于在多个层面上对具体目标进行预测。

(d) 大会第三十八届会议通过的**新的报告格式**结合了绩效报告（注重产出的绩效实施报告）和关于战略成果的报告（战略成果报告），这一格式与世卫组织提出的报告相类似。

(e) 上一双年度采用的**符合国际援助透明倡议的透明门户**可以根据需要加以调整，提供有关资源流动和结果的更详尽信息。

(f) 需要对**成本回收**原则的应用作进一步审查并在综合预算框架内大力推行，以便确保对预算外供资项目进行全面核算，在直接和间接费用项目使用分摊会费和自愿捐款之间取得平衡。

(g) **与捐助方的关系**正在得到逐步发展，重点更多地放在更有战略意义的多年期伙伴关系和逐渐拓宽的捐助方群体上面。应当促进这一发展，并在不阻碍符合计划优先事项或新的优先事项（如：冲突、灾害）的特定支助的情况下，也鼓励不仅通过双边、而且在更广的范围与合作伙伴进行更深层次的合作，与捐助方举行多边会议以及双边会议。有序的筹资对话可以促进捐助方之间的协调，提高总体影响力，加强投资所产生的战略针对性。

(h) 其他领域也可能需要审查，例如“恒值美元机制”外汇波动等。

22. 作为第一步，执行局可以考虑建议在 2016 年执行局秋季届会上，在关于 39 C/5 的初步提议的框架内，提出有关综合预算框架的具体建议。考虑到教科文组织情况的特殊性，建议通过分阶段方式举办有序的筹资对话。下一四年期（2018--2021 年）的第一个双年度（2018--2019 年）可集中澄清可能的过渡工作等基本因素，之后在第二个双年度（2020—2021 年）再寻找更加详尽的转变方法。

[44] 37 C/INF.28。

23. 与此同时，秘书处提议采取措施，提高资源流动和供资缺口透明度。可能需要对工具和方法进行调整（围绕供资缺口筹措资金；显示资源流动的透明门户；进展和成功的事例；制定可预测性指数，等等）。目前正在进行的使捐助方群体多样化、与捐助方发展多年期伙伴关系、加强专用程度较低的核心自愿资源筹措方式并发展新的筹措方式的工作，也将由筹资对话年度报告进行监测，这也可纳入提交执行局每一届秋季届会的关于“总干事关于改进预算外资金管理的行动计划”的报告当中。

**建议作出的决定**

24. 鉴于以上所述，执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/5 Part II 号文件 F 节，
2. 注意到其内容；
3. 要求总干事根据执行局的讨论情况，就在《2018--2021 年计划与预算》（39 C/5）中提出综合预算框架的可能性提出具体建议；
4. 还要求总干事为此提出关于在第二〇一届会议上举行有序的筹资对话的建议，以及根据需要调整教科文组织的相关工具和方法的可行措施；
5. 决定在执行局第二〇一届会议上举行有序的筹资对话。

## ANNEX I

## EXAMPLES OF A UNIFIED PROGRAMME AND BUDGET

### WHO

Between the 2012-2013 and 2014-2015 biennia, WHO made the shift from the approval by the Health Assembly of the programme budget financed from assessed contributions (representing only around 25% of programme resources) to the approval on "entire proposed programme budget", also setting a realistic ceiling on projected voluntary contributions.[45]

Broadly speaking, WHO has three segments to its budget: (i) Base funding for the 6 main categories of work which covers the essential work of WHO and for which a budget ceiling is set (ii) special arrangements which have separate governance arrangements and budget cycles [46] and fall outside the purview of the World Health Assembly, and (iii) event related funding typically relating to crisis situations[47] for which the Secretariat is authorized to incur expenditures in access of the allocation approved by the World Health Assembly.[48]

The nature of funding falls into two categories: specified voluntary contributions which are tightly earmarked contributions under specific programmes and projects and 'flexible funding' which comprises assessed contributions, core voluntary contributions and revenues from programme support costs.

After the approval of the programme budget, and based on a careful analysis of the extrabudgetary resources that are available (whether in hand or projected) for programme areas, the Director-General has the authority to assign flexible funding to areas where there is a funding gap. The decision on the biennial programme and budget "Authorizes the Director-General to use the assessed contributions together with the voluntary contributions, subject to the availability of resources, to finance the budget"[49] according to the allocation approved by the World Health Assembly. Any remaining funding gap is then the subject of a coordinated corporate resource mobilization effort.

### FAO[50]

#### The Programme of Work and Budget of FAO

Further to a "Strategic Thinking Process" launched in 2012, FAO presented a Programme of Work and Budget (PWB) for 2014-2015 which focuses FAO's resources and efforts on those areas where the organization's comparative advantages are largest, and it aims to deliver results where impacts are greatest. The PWB proposes an integrated view of total resource requirements to carry out the Programme of work to achieve two-year targets under the results framework from the Net Budgetary Appropriation (assessed contributions) and voluntary contributions.

While the level of assessed contributions will be known at the beginning of the biennium based on the Budgetary Appropriations Resolution adopted by Conference, the amount, timing and earmarking of extrabudgetary voluntary resources will be subject to some uncertainty. In the planning process for 2014-15, FAO has sought to mitigate this risk by deriving estimates of extrabudgetary resources based on status of extrabudgetary projects, with two levels of assurance:

- Higher level of assurance: (a) currently operational projects that have budgeted resources in 2014-15; and (b) project proposals in the pipeline that are under negotiation and are likely to be approved, with budgets in 2014-15, being essentially assured funding;
- Lower level of assurance: prospects based on project ideas and positive contacts with donors.

---

45 "WHO Reform. Financing of WHO". Ref. A66/48. 13 May 2013.

46 Research for tropical diseases and human reproduction and hosted partnerships such as "Roll Back Malaria partnership" (Source: About WHO. Key Financial Information).

47 Budget lines for polio eradication and outbreak and crisis response (Source: About WHO. Key Financial Information).

48 Sixty-sixth World Health Assembly. Agenda item 12.3. Programme budget 2014-2016. Ref: WHA66.2.

49 Sixty-sixth World Health Assembly. Agenda item 12.3. Programme budget 2014-2016. Ref: WHA66.2.

50 The Director-General's Medium Term Plan 2014-17 and Programme of work and Budget 2014-15, FAO C2013/3

## ANNEXE

## EXEMPLES DE PROGRAMME ET BUDGET UNIFIÉ

OMS

Entre les exercices 2012-2013 et 2014-2015, l'OMS est passé de l'approbation par l'Assemblée mondiale de la santé de la part du budget programme financée par les contributions obligatoires (qui ne représentent que 25 % environ des ressources du programme) à l'approbation de « l'ensemble du projet de budget programme proposé », en fixant aussi des limites réalistes aux prévisions concernant les contributions volontaires[51].

Le budget de l'OMS comprend essentiellement trois volets : (i) le financement de base des six grandes catégories d'activités qui couvrent l'essentiel du travail de l'OMS, et pour lequel un plafond budgétaire est fixé, (ii) les arrangements spéciaux, qui font l'objet de modalités de gouvernance et de cycles budgétaires distincts[52] et ne sont pas du ressort de l'Assemblée mondiale de la santé, et (iii) les financements ponctuels généralement liés à des situations de crise[53], pour lesquels le Secrétariat est autorisé à engager des dépenses en sus des allocations approuvées par l'Assemblée mondiale de la santé[54].

Les financements sont de deux types : les contributions volontaires strictement destinées à financer des programmes et des projets spécifiques, et les « financements flexibles » qui comprennent les contributions obligatoires, les contributions volontaires de base et les recettes provenant du recouvrement des dépenses d'appui aux programmes.

Après approbation du budget programme, et sur la base d'une analyse rigoureuse des ressources extrabudgétaires disponibles (déjà collectées ou prévisibles) pour les différents domaines du programme, le Directeur général est habilité à affecter des financements flexibles à des domaines où il existe un déficit de financement. La décision relative au budget programme biennal « autorise le Directeur général à utiliser les contributions fixées ainsi que les contributions volontaires, sous réserve des ressources disponibles, pour financer le budget[55], tel qu'alloué par l'Assemblée mondiale de la santé ». Tout déficit de financement subsistant fait alors l'objet d'un effort coordonné de mobilisation de ressources de l'ensemble de l'Organisation.

FAO[56]

Suite à un « processus de réflexion stratégique » engagé en 2012, la FAO a présenté un Programme de travail et budget pour 2014-2015 qui est axé sur les ressources et les efforts de l'Organisation dans les domaines où celle-ci possède les avantages comparatifs les plus importants, et qui vise à produire des résultats là où les impacts sont les plus forts. Le Plan de travail et budget propose une vision intégrée de l'ensemble des ressources qui sont nécessaires lors de l'exécution du Programme de travail pour atteindre deux cibles annuelles conformément au cadre de résultats qui ressort des ouvertures de crédits nettes (contributions obligatoires) et des contributions volontaires.

Alors que le volume des contributions obligatoires est fixé au début de l'exercice biennal par la résolution portant ouverture de crédits adoptée par la Conférence, le montant, la date de mise à disposition et la destination spécifique des contributions extrabudgétaires volontaires restent quelque peu incertains. Lors du processus de planification pour l'exercice 2014-2015, la FAO a cherché à limiter le risque en procédant, en fonction du statut des projets extrabudgétaires, à des estimations des ressources extrabudgétaires, pour lesquelles elle distingue deux niveaux d'assurance :

---

51 Réforme de l'OMS. Financement de l'OMS. A66/48. 13 mai 2013.

52 Recherche sur les maladies tropicales et sur la reproduction humaine et partenariats hébergés tels que le « partenariat Roll Back Malaria » (Source : About WHO. Key Financial Information).

53 Lignes budgétaires relatives à l'éradication de la poliomyélite et aux interventions en cas d'épidémies ou de crises (Source : About WHO. Key Financial Information).

54 Soixante-sixième Assemblée mondiale de la santé. Point 12.3 de l'ordre du jour. Projet de budget programme 2014-2015. Document WHA66/2.

55 Soixante-sixième Assemblée mondiale de la santé. Point 12.3 de l'ordre du jour. Projet de budget programme 2014-2015. Document WHA66/2.

56 Plan à moyen terme 2014-2017 et Programme de travail et budget 2014-2015 présentés par le Directeur général, FAO C2013/3.

- Niveau d’assurance élevé : (a) projets opérationnels en cours auxquels des ressources sont affectées dans le budget 2014-2015 ; et (b) propositions de projets en réserve qui sont en cours de négociation et devraient en principe être approuvés avec un budget 2014-2015 assuré pour l’essentiel.
- Niveau d’assurance faible : perspectives qui ressortent des idées de projets et des contacts positifs avec les donateurs.

本文件系采用再生纸印制

联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part II Corr.**

巴黎，2016 年 3 月 15 日
原件：英文

临时议程项目 **5**

# 执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况

## 第 II 部分

## 管理问题

## 更正件

第 34 页（中文本第 51 页），第 (ii) 段标题应改为：

“改进并完善资源调动流程和战略（1 283 000 美元）”

第 36 页（中文本第 54 页），“ANNEX I: RESULTS FRAMEWORK AND COSTING”附后：

# STRATEGIC RESULTS FRAMEWORK & COSTING

| STRATEGIC RESULTS | EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE I | | | | EXPECTED ACCOMPLISHMENTS PHASE II (provisional) | | | COSTING PHASE I | COSTING PHASE II (provisional) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Streamlined & re-aligned structures that are more effective and accountable | Financial Management & accountability strengthened | Leadership skills enhanced | | | Corporate services revisited & reconfigured | Field network redesigned and optimized | Website Governance reviewed and adapted | | |
| | $ 438,000 | $ 109,000 | | | | | | $ 547,000 | |
| Improved & sharpened resource mobilization processes and strategies; | Skills developed for all staff in the area of resource mobilization | Transparency Portal revised to reflect structured financing dialogue and review of reporting modalities | Constituency Relationship Management System (CRM) developed and implemented | | Structured financing dialogue approach developed | Harmonized and simplified project/donor reporting | | | |
| | $ 98,000 | $ 200,000 | $ 985,000 | | | | | $ 1,283,000 | |
| Realigned programming in support of Agenda 2030 | Director of Field Offices enabled to better position UNESCO in UNCT joint initiatives & enhanced programmatic contribution A2030 | Communities of Practices and new knowledge-sharing tools developed and actively applied | | | | | | | |
| | $ 547,000 | $ 438,000 | | | | | | $ 985,000 | |
| Sharpened delivery modalities and appropriate mechanisms/tools | | | | | Modalities for emergency transition contexts reviewed and adjusted | Strengthened operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment | Review of implementation trends and issues in the field | Adapted tools and guidelines for the field | |
| | | | | | | | | | $ 1,500,000 |
| Improved operational modalities & streamlined work processes | Document and multimedia management optimized | Internal Tools for increased productivity developed and applied | | | Generic Job Profiles created for more efficient recruitment process | | | | |
| | $ 547,000 | $ 109,000 | | | | | | $ 656,000 | |
| Improved program/project management & Risk mitigation | Core UNESCO information systems to improve programme management and delivery resdesigned & implemented | Business continuity and disaster recovery ensured | Programme cycle management strengthened, programming gender mainstreamed | Decentralized Evaluation network established and trained | | | | | |
| | $ 3,414,000 | $ 383,000 | $ 449,000 | $ 200,000 | | | | $ 4,446,000 | |
| blue = KMI & IT Plan | | | | | | GRAND TOTAL | | $ 7,917,000 | $ 1,500,000 |
| green = Training Plan | | | | | | | | PHASE I | PHASE II |

## CADRE DE RÉSULTATS ET ESTIMATION DES COÛTS

| AXES D'ACTION STRATÉGIQUES | RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE I | | | | RÉSULTATS ESCOMPTÉS - PHASE II (provisoire) | | | ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE I | ÉVALUATION DES COÛTS - PHASE II (provisoire) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle | Renforcement de la gestion financière et de l'obligation redditionnelle | Amélioration des aptitudes à l'encadrement | | | Réexamen et remaniement des services internes | Réorganisation et optimisation du dispositif hors Siège | Révision et adaptation de la gouvernance du site Web | | |
| | $ 438 000 | $ 109 000 | | | | | | $ 547 000 | |
| Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources | Développement des compétences de l'ensemble du personnel affecté à la mobilisation de ressources | Remaniement du Portail de la transparence pour tenir compte du dialogue structuré sur le financement et de la révision des modalités d'établissement des rapports | Élaboration et mise en place d'un système de gestion des relations avec les partenaires | | Élaboration d'une approche de dialogue structuré sur le financement | Harmonisation et simplification des rapports sur les projets/aux donateurs | | | |
| | $ 98 000 | $ 200 000 | $ 985 000 | | | | | $ 1 283 000 | |
| Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 | Formation des directeurs des unités hors Siège pour mieux positionner l'UNESCO dans les initiatives conjointes de l'UNCT ; renforcement des contributions programmatiques au Programme à l'horizon 2030 | Mise en place de communautés de pratiques ; élaboration et application active de nouveaux outils de partage des connaissances | | | | | | | |
| | $ 547 000 | $ 438 000 | | | | | | $ 985 000 | |
| Définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes/outils appropriés | | | | | Réexamen et ajustement des modalités pour les situations d'urgence/de transition | Renforcement des interventions lors de crises humanitaires, y compris au moyen d'un déploiement temporaire rapide | Examen des tendances et difficultés de mise en œuvre sur le terrain | Adaptation au terrain des outils et des directives | |
| | | | | | | | | | $ 1 500 000 |
| Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches | Optimisation de la gestion documentaire et multimédia | Élaboration et application d'outils internes pour accroître la productivité | | | Création de profils d'emploi types pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement | | | | |
| | $ 547 000 | $ 109 000 | | | | | | $ 656 000 | |
| Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques | Refonte et installation des principaux systèmes d'information de l'UNESCO pour améliorer la gestion et l'exécution du programme | Garantie de la continuité des opérations et de la reprise après sinitre | Renforcement de la gestion du cycle du programme ; intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation | Mise en place et formation d'un réseau pour l'évaluation décentralisée | | | | | |
| | $ 3 414 000 | $ 383 000 | $ 449 000 | $ 200 000 | | | | $ 4 446 000 | |
| | | | | | | | GRAND TOTAL | $ 7 917 000 PHASE I | $ 1 500 000 PHASE II |

bleu = Plan informatique - KMI
vert = Plan de formation

本文件系采用再生纸印制

联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part III**

巴黎，2016 年 2 月 22 日
原件：英文

临时议程项目 **5**

# 执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况

## 第 III 部分

## 人力资源问题

**概　　要**

本文件的目的是向执行局委员通报执行局和大会前几届会议通过的决定和决议落实的进展情况。

本文件第 III 部分载有关于下列人力资源问题的信息：

A. 秘书处工作人员的地域分配与性别平衡

根据第 37 C/74 号决议和第 197 EX/5（V.A）号决定，总干事提交一份有关秘书处工作人员地域分配与性别平衡的情况说明和在高级职位实现性别平衡的进展报告。

**希望执行局采取的行动**：见第 22 段建议作出的决定。

B. 新医疗保险计划的可行性

执行局在其第一九一届会议上要求总干事就实行新的医疗保险计划开展研究，并向其第一九四届会议报告。但该研究被搁置，因为更适用和高效的做法是在整个联合国共同制度的医疗保险主要研究框架内开展这一研究，并向执行局 2016 年春季届会报告其进展和/或结论。

**希望执行局采取的行动**：见第 16 段建议作出的决定。

C. 国际公务员制度委员会（ICSC）年度报告（2015 年）：总干事的报告

《国际公务员制度委员会（ICSC）章程》第 17 条规定：“委员会应当每年向联大提交一份年度报告，其中包括其各项决定和建议的实施情况。该报告应通过其他各组织的行政首长转交这些组织的理事机构。”

执行局在第 114 EX/8.5 号决定中批准了总干事关于今后在国际公务员制度委员会所有年度报告发布之后的执行局春季会议上提交该报告的建议，大会在第 22 C/ 37 号决议中对该决定表示赞同。

此外，大会在第 38 C/88 号决议中请总干事在大会第三十九届会议之前向执行局通报联大或国际公务员制度委员会通过的措施。

本文件向执行局提交国际公务员制度委员会 2015 年年度报告以供参考，并介绍了根据国际公务员制度委员会的建议/决定和/或联大在其 2015 年 12 月第 70/244 号决议中所做决定而实施的、对教科文组织工作人员的任职条件产生影响的措施。

**希望执行局采取的行动**：见第 24 段建议作出的决定。

D. 关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议

依据第 196 EX/23（III）号决定，总干事提交关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议。

**希望执行局采取的行动**：见第 33 段建议作出的决定。

# 目　　录

**页码**

**A.　秘书处工作人员的地域分配与性别平衡 ..... 1**

**B.　新医疗保险计划的可行性 ..... 21**

**C.　国际公务员制度委员会（ICSC）年度报告（2015 年）：总干事的报告 ..... 26**

**D.　关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议 ..... 58**

## A. 秘书处工作人员的地域分配与性别平衡

### 第 I 部分：工作人员的地域分配情况

1. 依据第 37 C/74 号决议和第 197 EX/5（V.A）号决定，总干事向执行局提交一份有关秘书处工作人员地域分配的情况说明。

2. 地域分配适用于按照地域分配职位的国际专业工作人员。按照地域分配的职位指由教科文组织正常计划提供资金的常设职位，不含语言职位（参阅“地域配额计算方法说明”）。

**2015 年 1 月至 2016 年 1 月期间的总体情况**

3. 截至 2016 年 1 月，教科文组织共有 195 个会员国，在秘书处任职的工作人员来自其中 153 个（78%）。

4. 根据联合国大会第七十届会议通过的经修订的会费分摊比额表，教科文组织大会第三十八届会议 [1] 通过了经修订的 2016/17 年会费分摊比额表。有 23 个会员国的分配定额从 2016 年 1 月起作相应调整；大多数会员国的地域分配状况不受影响，只有 5 个会员国的地域分配状况有所变化：两个会员国超过限额，一个符合限额，两个低于限额。这一情况已经通报相关的会员国。

5. 表 1 显示，有 64 个会员国（33%）符合限额；17 个会员国（8%）超过限额，72 个会员国（37%）低于限额，42 个会员国（22%）未占名额。按国家分列的情况详单参见附件 I。2015 年 1 月至 2016 年 1 月，占有名额的会员国总数保持不变（153 个，即 78%）。符合限额的国家从 70 个减为 64 个，减少 6 个；超过限额的国家从 18 个减为 17 个，而低于限额的国家则从 65 个增加为 72 个。未占名额的国家维持在相同水平，即 42 个（22%）。

[1] 第 38 C/83 号决议。

**表 1**

**截至 2016 年 1 月的地域分配情况**

| 名额占有情况 | 会员国数目<br>2016 年 1 月 |
|---|---|
| 符合限额 | 64 (33%) |
| 超过限额 | 17 (8%) |
| 低于限额 | 72 (37%) |
| **占有名额的会员国总数** | **153 (78%)** |
| 未占名额 | **42 (22%)** |
| **会员国总数** | **195** |

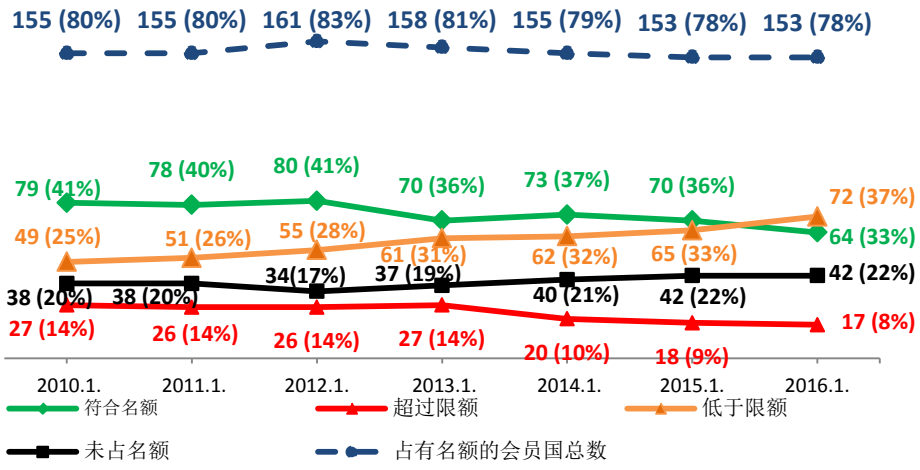
## 实现 85%会员国在秘书处占有名额的目标——2010 年 1 月至 2016 年 1 月的进展情况

6. 人力资源战略（2011—2016 年）提出了 2016 年之前实现 85%会员国在秘书处占有名额的目标。2010 年—2012 年，占有名额的会员国从 80%增加到了 83%。从 2012 年起，由于财政困难而致使外部招聘人数较低，加上按地域分配职位工作人员的离职（其中 24%为协商离职），导致 2013 年底占有名额的会员国数目减少至 79%。2014—2015 年，占有名额的会员国数目保持不变（153 个；78%）。

**表 2**

**地域分布的变化情况**

**（2010 年 1 月至 2016 年 1 月）**



7. 由于从未占名额的国家招聘了青年专业人员（YPP），2016 年 4 月的预测显示出了显著的改进——占有名额的会员国有望超过 80%。随着从低于限额的国家招聘青年专业人员，预计符合限额国家的数目也会从 2016 年 1 月的 64 个增加到 2016 年 4 月的 70 个。

**利用青年专业人员计划及其他措施改进地域分配**

8. 青年专业人员计划（YPP）是改善秘书处会员国地域代表性的最有效机制之一。教科文组织实施该计划多年，但由于预算限制和职位不足，该计划于 2012 年搁置。2015 年，青年专业人员计划重新启动，有 14 个按地域分配的 P-1 级/P-2 级职位专门面向未占名额和低于限额会员国的候选人。在向各国教科文组织全国委员会征集职位申请、由人力资源管理局与接收部门/局牵头开展遴选程序之后，根据该计划共选拔候选人 14 名，其中 5 名来自未占名额的会员国，9 名来自低于限额的会员国，分布在六个地区组。14 名候选人中，9 名女性，5 名男性。这些青年专业人员将大都安排在计划部门。

9. 为了增加从未占名额和低于限额国家的潜在候选人中进行外部招聘的名额，2015 年实施的其他行动包括主办培训计划（中华人民共和国和新加坡）、外联活动 [2] 和人才招聘会/职业洽谈会 [3]。另外，还为目标国家的全国委员会和常驻代表团举行专门吹风会，介绍收集和提交合格申请的最佳模式。教科文组织的空缺职位也在联合国共同制度各组织公布。

10. 大会近期对关于职位公告的《工作人员条例》第 4.4 条进行的修正也将——总体上——有利于改善地域分配情况，因为该条允许外部招聘的候选人与在职工作人员竞争秘书处招聘的所有职位（此条修正之前，主任以外的职位须首先进行内部公布）。

11. 改善地域分配《行动计划》将于 2016 年结束。2016 年期间，秘书处将审查该《计划》，并提出在未来一些年改善秘书处地域分配的具体措施，特别是吸引未占名额和低于限额国家的候选人的外联战略。

**各地区组的地域分配情况**

12. 每一会员国单独配额原则是本组织唯一的官方标准。在本报告中按照地区组进行情况介绍仅用于说明的目的。各地区组的系数计算方式是将该地区组中每一会员国配额上限值和下限值分别相加而得出的。

---

2 特别是在中华人民共和国。

3 斯威士兰、法国国家行政学院（ENA）国际学生计划。

13. 表 3 显示，第 II 组、第 III 组、第 IV 组和第 Va 组低于配额下限。第 Vb 组没有变化，第 I 组减少 11 个，但尚保持在限额以内。

**表 3**

**2015 年 1 月以来各地区组地域分配的变化情况**

| 地区组* | 2016 年 1 月系数 | | 2015 年 1 月 | 2016 年 1 月 | 2015 年 1 月以来的变化 | 2016 年 1 月的状况 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 最低 | 最高 | | | | |
| 第 I 组 | 170 | 285 | 231 (38%) | 220 (37%) | -11 | 符合配额 |
| 第 II 组 | 62 | 114 | 57 (9%) | 54 (9%) | -3 | 低于配额下限 |
| 第 III 组 | 83 | 157 | 59 (10%) | 58 (10%) | -1 | 低于配额下限 |
| 第 IV 组 | 156 | 277 | 118 (19%) | 115 (20%) | -3 | 低于配额下限 |
| 第 V(a)组 | 97 | 191 | 95 (16%) | 92 (16%) | -3 | 低于配额下限 |
| 第 V(b)组 | 46 | 82 | 48 (8%) | 47 (8%) | -1 | 符合配额 |
| **总数** | | | **608** | **586** | **-22** | |

(*) **选举组**：第 I 组：欧洲和北美洲组；第 II 组：东欧组；第 III 组：拉丁美洲及加勒比地区组；第 IV 组：亚洲及太平洋组；第 V(a)组：非洲组；第 V(b)组：阿拉伯国家组

14. 表 4 显示，未占名额和低于限额的国家存在于各个地区组，包括符合配额的地区组。第 IV 组未占名额和低于限额的会员国数目最多（30 个），其次是第 V(a)组（26 个）和第 III 组（22 个）。第 II 组有未占名额或低于限额的会员国 13 个，第 I 组和第 V(b)组分别为 11 个和 12 个。2016 年，由于聘用了 14 名青年专业人员（参见上述第 7—8 段），因此无论是总体而言还是按地区组计，未占名额和低于限额的国家的数目均将减少。

**表 4**

**各地区组未占名额和低于限额的会员国数目**

| 地区组* | 会员国总数 | 低于限额和未占名额的会员国数目及百分比 |
|---|---|---|
| 第 I 组 | 27 | 11 (41%) |
| 第 II 组 | 25 | 13 (52%) |
| 第 III 组 | 33 | 22 (67%) |
| 第 IV 组 | 44 | 30 (68%) |
| 第 V(a)组 | 47 | 26 (55%) |
| 第 V(b)组 | 19 | 12 (63%) |
| **总数** | **195** | **114 (58%)** |

**各地区组主任及以上职类的地域分配情况**

15. 2015 年 1 月至 2016 年 1 月，按地域分配的主任职位数目从 57 个增加至 58 个（+1 个）。这一时期，第 III 组和第 V(b)组各增加 2 名主任级工作人员，第 I 组增加 1 名；第 V(a)组减少 3 名，第 II 组减少 1 名。第 IV 组的主任职位数目保持不变。

**表 5**

**各地区组（*）主任及以上职类工作人员的地域分配情况**

| | 2015 年 1 月 | | 2016 年 1 月 | | 2015 年 1 月 |
|---|---|---|---|---|---|
| **地区组** | **主任及以上职类** | **%** | **主任及以上职类** | **%** | **以来的变化** |
| 第 I 组 | 24 | 42% | 25 | 43% | 1 |
| 第 II 组 | 3 | 5% | 2 | 3% | -1 |
| 第 III 组 | 7 | 12% | 9 | 16% | 2 |
| 第 IV 组 | 9 | 16% | 9 | 16% | 0 |
| 第 V(a)组 | 10 | 18% | 7 | 12% | -3 |
| 第 V(b)组 | 4 | 7% | 6 | 10% | 2 |
| **总数** | **57** | **100%** | **58** | **100%** | **1** |

(*) 选举组：第 I 组：欧洲和北美洲组；第 II 组：东欧组；第 III 组：拉丁美洲及加勒比地区组；第 IV 组：亚洲及太平洋组；第 V(a)组：非洲组；第 V(b)组：阿拉伯国家组

## 第 II 部分：工作人员的性别平衡情况

16. 本报告第II部分介绍秘书处性别平衡的最新情况和教科文组织《性别平衡行动计划》[4]的进度报告，该《行动计划》的目的是到 2015 年实现女性在高级管理层（D-1 级及以上）职类中所占名额达到 50%。

17. 本部分涵盖的工作人员数目多于地域分配情况报告中的人数，因为性别统计数据不论职位的资金来源如何，均涵盖所有固定期限职位的工作人员；而地域分配数据则限于正常计划（RP）中的按地域分配职位的工作人员。因此，主任的性别数据包括由预算外资金供资的主任职位，例如第 1 类机构的主任职位。

[4] 参见 179 EX/5 Part I(VI)。

## 主任及以上职类的性别平衡情况

18. 自 2015 年 1 月以来，女性在高级管理层中所占名额显著增加，担任主任职务的女性比例提高了 8%，从 36%增加到了 2016 年 1 月的 44%，接近 50%的目标。主要的原因是新聘用了一些女性担任主任职务，而担任主任职务的男性则因人员退休而持续减少。

**表 6**

**按职级分列的主任及以上职类的性别平衡情况**

**2015 年 1 月至 2016 年 1 月（正常计划和预算外资金）**

| | 2015 年 1 月 | | | | | 2016 年 1 月 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 女性 | 女性所占百分比 | 男性 | *男性所占百分比* | **总计** | 女性 | 女性所占百分比 | 男性 | *男性所占百分比* | **总计** | **女性比例的变化%** |
| 副总干事 | - | - | 1 | *100%* | **1** | - | - | 1 | *100%* | **1** | **-** |
| 助理总干事 | 3 | 43% | 4 | *57%* | **7** | 2 | 33% | 4 | *67%* | **6** | **-10%** |
| D-2 级 | 9 | 53% | 8 | *47%* | **17** | 12 | 67% | 6 | *33%* | **18** | **+14%** |
| D-1 级 | 13 | 30% | 31 | *70%* | **44** | 17 | 38% | 28 | *62%* | **45** | **+8%** |
| **总数** | **25** | **36%** | **44** | ***64%*** | **69** | **31** | **44%** | **39** | ***56%*** | **70** | **+8%** |

## 专业及以上职类的性别平衡情况

19. 截至 2016 年 1 月，女性工作人员在专业及以上职类（D/P）和专业职类（P）中占微弱多数（51%）。女性在初级职类中所占比例尤高，P-1/P-2 级为 62%，P-3 级为 52%。P-4 级和 P-5 级女性分别占 48%和 36%。

**表 7**

**按职级分列的专业职类性别平衡情况**

**正常计划和预算外资金（2015 年 1 月—2016 年 1 月）**

| | 2015 年 1 月 | | | | | 2016 年 1 月 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 女性 | 女性所占百分比 | 男性 | 男性所占百分比 | **总计** | 女性 | 女性所占百分比 | 男性 | 男性所占百分比 | **总计** | **女性比例的变化%** |
| 副总干事 | - | - | 1 | *100%* | **1** | - | - | 1 | *100%* | **1** | **0%** |
| 助理总干事 | 3 | 43% | 4 | *57%* | **7** | 2 | 33% | 4 | *67%* | **6** | **-10%** |
| D-2 级 | 9 | 53% | 8 | *47%* | **17** | 12 | 67% | 6 | *33%* | **18** | **14%** |
| D-1 级 | 13 | 30% | 31 | *70%* | **44** | 17 | 38% | 28 | *62%* | **45** | **8%** |
| **D 级总计** | **25** | **36%** | **44** | ***64%*** | **69** | **31** | **44%** | **39** | ***56%*** | **70** | **8%** |
| P-5 级 | 47 | 35% | 87 | *65%* | **134** | 44 | 36% | 79 | *64%* | **123** | **1%** |
| P-4 级 | 105 | 46% | 124 | *54%* | **229** | 113 | 48% | 122 | *52%* | **235** | **2%** |
| P-3 级 | 164 | 52% | 149 | *48%* | **313** | 166 | 52% | 153 | *48%* | **319** | **0%** |
| P-2/P-1 级 | 130 | 60% | 87 | *40%* | **217** | 137 | 62% | 85 | *38%* | **222** | **2%** |
| **P 级总计** | **446** | **50%** | **447** | ***50%*** | **893** | **460** | **51%** | **439** | ***49%*** | **899** | **1%** |
| **D/P 级总计** | **471** | **49%** | **491** | ***51%*** | **962** | **491** | **51%** | **478** | ***49%*** | **969** | **2%** |

## 结　论

20. 在秘书处占有任职名额的会员国共有 153 个（占全部会员国的 78%）。虽然这样地域代表性程度很高，但自 2012 年 1 月以来即已呈下降趋势，主要原因是离职人数多（退休、协商离职），外部招聘少。如果想达到 85%的目标，就需要持续努力，招聘未占名额和低于限额国家的候选人。在这方面，2016 年年初招聘 14 名青年专业人员将有助于改善工作人员的地域分配，增加占有名额会员国的数目和符合限额会员国的数目。2016 年还将新制订一项改善地域分配的《行动计划》。

21. 截至 2016 年 1 月，专业及专业以上职级（P/D）中女性任职人员略占多数（51%）。在高级管理级别取得了很大进展，到 2016 年 1 月，担任主任职务的女性占 44%，而 2015 年年初为 36%（2010 年为 22%）。2016 年年底将有 6 名男性主任退休，这将在继续努力实现性别平衡目标之时，提供一个继续改善性别平衡的契机。将与性别平等处密切合作，制订一项新的《行动计划》，作为《2008—2015 年行动计划》的后续行动。

## 建议作出的决定

22. 执行局可以考虑作出如下决定：

执行局，

1. 忆及第 197 EX/5（V.A）号决定，
2. 注意到总干事提供的截至 2016 年 1 月工作人员地域分配和性别平衡的情况；
3. 请总干事向执行局第二〇一届会议提交关于秘书处工作人员地域分配和关于在高级别职位实现性别平衡情况的全面报告；
4. 请总干事向大会第三十九届会议提交有关秘书处工作人员地域分配和性别平衡情况、以及为纠正不平衡情况而正在采取的补救措施的全面报告。

## annex i

## geographical distribution by member states and by grade

## (January 2016)

| | Member States | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Afghanistan | AFG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 2 | Albania | ALB | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 3 | Algeria | DZA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 5 | 4 | 3 | + |
| 4 | Andorra | AND | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 5 | Angola | AGO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 6 | Antigua and Barbuda | ATG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 7 | Argentina | ARG | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 7 | 4 | = |
| 8 | Armenia | ARM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 9 | Australia | AUS | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | 11 | 7 | = |
| 10 | Austria | AUT | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 6 | 4 | = |
| 11 | Azerbaijan | AZE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 12 | Bahamas | BHS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 13 | Bahrain | BHR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 14 | Bangladesh | BGD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 15 | Barbados | BRB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 16 | Belarus | BLR | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 17 | Belgium | BEL | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 8 | 6 | 4 | + |
| 18 | Belize | BLZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 19 | Benin | BEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 20 | Bhutan | BTN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 21 | Bolivia (Plurinational State of) | BOL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 22 | Bosnia and Herzegovina | BIH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 23 | Botswana | BWA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 24 | Brazil | BRA | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 5 | 17 | 10 | - |
| 25 | Brunei Darussalam | BRN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 26 | Bulgaria | BGR | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | 4 | 2 | + |
| 27 | Burkina Faso | BFA | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 28 | Burundi | BDI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 29 | Cabo Verde | CPV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 30 | Cambodia | KHM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 31 | Cameroon | CMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 7 | 4 | 2 | + |
| 32 | Canada | CAN | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 0 | 14 | 13 | 8 | + |
| 33 | Central African Republic | CAF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 34 | Chad | TCD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 35 | Chile | CHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 36 | China | CHN | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 11 | 39 | 23 | - |
| 37 | Colombia | COL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 38 | Comoros | COM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 39 | Congo | COG | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 40 | Cook Islands | COK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 41 | Costa Rica | CRI | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 42 | Côte d'Ivoire | CIV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 43 | Croatia | HRV | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 44 | Cuba | CUB | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 45 | Cyprus | CYP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 46 | Czech Republic | CZE | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |

| | Member States | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 | Democratic People's Republic of Korea | PRK | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 48 | Democratic Republic of the Congo | COD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 49 | Denmark | DNK | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 8 | 5 | 3 | + |
| 50 | Djibouti | DJI | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 51 | Dominica | DMA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 52 | Dominican Republic | DOM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 53 | Ecuador | ECU | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 54 | Egypt | EGY | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 55 | El Salvador | SLV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 56 | Equatorial Guinea | GNQ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 57 | Eritrea | ERI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 58 | Estonia | EST | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 59 | Ethiopia | ETH | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | + |
| 60 | Fiji | FJI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 61 | Finland | FIN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 62 | France | FRA | 0 | 1 | 0 | 4 | 7 | 11 | 16 | 6 | 0 | 45 | 20 | 12 | + |
| 63 | Gabon | GAB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 64 | Gambia | GMB | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 65 | Georgia | GEO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 66 | Germany | DEU | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 | 7 | 7 | 1 | 0 | 22 | 25 | 15 | = |
| 67 | Ghana | GHA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 68 | Greece | GRC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 69 | Grenada | GRD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 70 | Guatemala | GTM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 71 | Guinea | GIN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 72 | Guinea-Bissau | GNB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 73 | Guyana | GUY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 74 | Haiti | HTI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 75 | Honduras | HND | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 76 | Hungary | HUN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 77 | Iceland | ISL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 78 | India | IND | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 0 | 1 | 0 | 9 | 15 | 9 | = |
| 79 | Indonesia | IDN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 80 | Iran (Islamic Republic of) | IRN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 3 | - |
| 81 | Iraq | IRQ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 3 | - |
| 82 | Ireland | IRL | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 83 | Israel | ISR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 84 | Italy | ITA | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 7 | 5 | 1 | 0 | 21 | 16 | 10 | + |
| 85 | Jamaica | JAM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 86 | Japan | JPN | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 9 | 17 | 1 | 0 | 32 | 35 | 21 | = |
| 87 | Jordan | JOR | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 88 | Kazakhstan | KAZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | O |
| 89 | Kenya | KEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 90 | Kiribati | KIR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 91 | Kuwait | KWT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | O |
| 92 | Kyrgyzstan | KGZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 93 | Lao People's Democratic Republic | LAO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 94 | Latvia | LVA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 95 | Lebanon | LBN | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 4 | 2 | + |
| 96 | Lesotho | LSO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |

| | Member States | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 97 | Liberia | LBR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 98 | Libya | LBY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 99 | Lithuania | LTU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 100 | Luxembourg | LUX | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 101 | Madagascar | MDG | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 102 | Malawi | MWI | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 103 | Malaysia | MYS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 104 | Maldives | MDV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 105 | Mali | MLI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 106 | Malta | MLT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 107 | Marshall Islands | MHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 108 | Mauritania | MRT | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 109 | Mauritius | MUS | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 110 | Mexico | MEX | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 9 | 9 | 5 | = |
| 111 | Micronesia (Federated States of) | FSM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 112 | Monaco | MCO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 113 | Mongolia | MNG | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 114 | Montenegro | MNE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 115 | Morocco | MAR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 | 8 | 4 | 2 | + |
| 116 | Mozambique | MOZ | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 117 | Myanmar | MMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 118 | Namibia | NAM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 119 | Nauru | NRU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 120 | Nepal | NPL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 2 | + |
| 121 | Netherlands | NLD | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 9 | 8 | 5 | + |
| 122 | New Zealand | NZL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 123 | Nicaragua | NIC | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 124 | Niger | NER | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 125 | Nigeria | NGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | - |
| 126 | Niue | NIU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 127 | Norway | NOR | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 | 6 | 4 | = |
| 128 | Oman | OMN | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 129 | Pakistan | PAK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 130 | Palau | PLW | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 131 | Palestine | PSE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 132 | Panama | PAN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 133 | Papua New Guinea | PNG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 134 | Paraguay | PRY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 135 | Peru | PER | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 136 | Philippines | PHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 137 | Poland | POL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 138 | Portugal | PRT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 139 | Qatar | QAT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | - |
| 140 | Republic of Korea | KOR | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 10 | 10 | 6 | = |
| 141 | Republic of Moldova | MDA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 142 | Romania | ROU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 0 | 6 | 4 | 3 | + |
| 143 | Russian Federation | RUS | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 | 14 | 9 | - |
| 144 | Rwanda | RWA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 145 | Saint Kitts and Nevis | KNA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 146 | Saint Lucia | LCA | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 147 | Saint Vincent and the Grenadines | VCT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |

| | Member States | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 148 | Samoa | WSM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 149 | San Marino | SMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 150 | Sao Tome and Principe | STP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 151 | Saudi Arabia | SAU | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 152 | Senegal | SEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 6 | 4 | 2 | + |
| 153 | Serbia | SRB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 154 | Seychelles | SYC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 155 | Sierra Leone | SLE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 156 | Singapore | SGP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | O |
| 157 | Slovakia | SVK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 158 | Slovenia | SVN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 159 | Solomon Islands | SLB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 160 | Somalia | SOM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 161 | South Africa | ZAF | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 162 | South Sudan | SSD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 163 | Spain | ESP | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 2 | 1 | 0 | 13 | 12 | 7 | + |
| 164 | Sri Lanka | LKA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 165 | Sudan | SDN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 166 | Suriname | SUR | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 167 | Swaziland | SWZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 168 | Sweden | SWE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 169 | Switzerland | CHE | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 7 | 4 | - |
| 170 | Syrian Arab Republic | SYR | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 171 | Tajikistan | TJK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 172 | Thailand | THA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 3 | - |
| 173 | The former Yugoslav Republic of Macedonia | MKD | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 174 | Timor-Leste | TLS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 175 | Togo | TGO | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 176 | Tonga | TON | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 177 | Trinidad and Tobago | TTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 178 | Tunisia | TUN | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 1 | 0 | 9 | 4 | 2 | + |
| 179 | Turkey | TUR | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 180 | Turkmenistan | TKM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 181 | Tuvalu | TUV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 182 | Uganda | UGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 183 | Ukraine | UKR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | = |
| 184 | United Arab Emirates | ARE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | O |
| 185 | United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland | GBR | 0 | 0 | 3 | 0 | 6 | 1 | 5 | 1 | 1 | 17 | 18 | 11 | = |
| 186 | United Republic of Tanzania | TZA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 187 | United States of America | USA | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 8 | 9 | 2 | 0 | 25 | 76 | 46 | - |
| 188 | Uruguay | URY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 189 | Uzbekistan | UZB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 190 | Vanuatu | VUT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 191 | Venezuela (Bolivarian Republic of) | VEN | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 3 | - |
| 192 | Viet Nam | VNM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 193 | Yemen | YEM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 194 | Zambia | ZMB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 195 | Zimbabwe | ZWE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| | **Total** | | **1** | **5** | **15** | **37** | **104** | **156** | **181** | **86** | **1** | **586** | | | |

## annex ii

| ***Over-represented*** | | ***In Balance*** | | ***Under-represented*** | | ***Non-represented*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Group I | Belgium<br>Canada<br>Denmark<br>France<br>Italy<br>Netherlands<br>Spain | Group I | Austria<br>Cyprus<br>Finland<br>Germany<br>Greece<br>Ireland<br>Israel<br>Norway<br>United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland | Group I | Andorra<br>Portugal<br>San Marino<br>Sweden<br>Switzerland<br>Turkey<br>United States of America | Group I | Iceland<br>Luxembourg<br>Malta<br>Monaco |
| Group II | Bulgaria<br>Romania | | | Group II | Azerbaijan<br>Belarus<br>Bosnia and Herzegovina<br>Estonia<br>Georgia<br>Poland<br>Russian Federation<br>Serbia<br>Slovakia | Group II | Armenia<br>Montenegro<br>Slovenia<br>Tajikistan |
| Group IV | Nepal | Group II | Albania<br>Croatia<br>Czech Republic<br>Hungary<br>Latvia<br>Lithuania<br>Republic of Moldova<br>The former Yugoslav Republic of Macedonia<br>Ukraine<br>Uzbekistan | | | Group III | Dominica<br>El Salvador<br>Guatemala<br>Guyana<br>Haiti<br>Paraguay<br>Saint Vincent and the Grenadines |
| Group Va | Cameroon<br>Ethiopia<br>Senegal | | | | | Group IV | Brunei Darussalam<br>Kazakhstan<br>Kiribati<br>Marshall Islands<br>Micronesia (Federated States of)<br>Nauru<br>Niue<br>Palau<br>Samoa<br>Singapore<br>Solomon Islands<br>Timor-Leste<br>Tonga<br>Tuvalu<br>Vanuatu |
| Group Vb | Algeria<br>Lebanon<br>Morocco<br>Tunisia | Group III | Argentina<br>Colombia<br>Costa Rica<br>Cuba<br>Ecuador<br>Honduras<br>Jamaica<br>Mexico<br>Nicaragua<br>Saint Kitts and Nevis<br>Saint Lucia | Group III | Antigua and Barbuda<br>Bahamas<br>Barbados<br>Belize<br>Bolivia (Plurinational State of)<br>Brazil<br>Chile<br>Dominican Republic<br>Grenada<br>Panama<br>Peru<br>Suriname<br>Trinidad and Tobago<br>Uruguay<br>Venezuela (Bolivarian Republic of) | | |
| | | Group IV | Afghanistan<br>Australia<br>Bangladesh<br>Cambodia<br>Democratic People's Republic of Korea<br>India<br>Japan<br>Lao People's Democratic Republic<br>Malaysia<br>Mongolia<br>Pakistan | Group IV | Bhutan<br>China<br>Cook Islands<br>Fiji<br>Indonesia<br>Iran (Islamic Republic of)<br>Kyrgyzstan<br>Maldives<br>Myanmar<br>New Zealand | Group Va | Angola<br>Cabo Verde<br>Central African Republic<br>Chad<br>Equatorial Guinea<br>Lesotho<br>Liberia<br>Rwanda<br>South Sudan |
| | | | | | | Group Vb | Bahrain<br>Kuwait |

| ***Over-represented*** | ***In Balance*** | | ***Under-represented*** | | ***Non-represented*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Philippines<br>Republic of Korea | | Papua New Guinea<br>Sri Lanka<br>Thailand<br>Turkmenistan<br>Viet Nam | | United Arab Emirates |
| | Group Va | Benin<br>Burkina Faso<br>Congo<br>Côte d'Ivoire<br>Democratic Republic of the Congo<br>Djibouti<br>Gambia<br>Ghana<br>Madagascar<br>Mali<br>Mauritius<br>Mozambique<br>Niger<br>Seychelles<br>South Africa<br>Togo<br>Uganda<br>Zimbabwe | Group Va | Botswana<br>Burundi<br>Comoros<br>Eritrea<br>Gabon<br>Guinea<br>Guinea-Bissau<br>Kenya<br>Malawi<br>Namibia<br>Nigeria<br>Sao Tome and Principe<br>Sierra Leone<br>Somalia<br>Swaziland<br>United Republic of Tanzania<br>Zambia | | |
| | Group Vb | Jordan<br>Syrian Arab Republic<br>Yemen | Group Vb | Egypt<br>Iraq<br>Libya<br>Mauritania<br>Oman<br>Palestine<br>Qatar<br>Saudi Arabia<br>Sudan | | |
| **17** | **64** | | **72** | | **42** | |

**Total : 195**

## ANNEXE I

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE PAR ÉTAT MEMBRE ET PAR CLASSE

## (JANVIER 2016)

| | États membres | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Afghanistan | AFG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 2 | Albanie | ALB | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 3 | Algérie | DZA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 5 | 4 | 3 | + |
| 4 | Andorre | AND | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 5 | Angola | AGO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 6 | Antigua-et-Barbuda | ATG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 7 | Argentine | ARG | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 7 | 4 | = |
| 8 | Arménie | ARM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 9 | Australie | AUS | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | 11 | 7 | = |
| 10 | Autriche | AUT | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 6 | 4 | = |
| 11 | Azerbaïdjan | AZE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 12 | Bahamas | BHS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 13 | Bahreïn | BHR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 14 | Bangladesh | BGD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 15 | Barbade | BRB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 16 | Bélarus | BLR | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 17 | Belgique | BEL | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 8 | 6 | 4 | + |
| 18 | Belize | BLZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 19 | Bénin | BEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 20 | Bhoutan | BTN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 21 | Bolivie (État plurinational de) | BOL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 22 | Bosnie-Herzégovine | BIH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 23 | Botswana | BWA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 24 | Brésil | BRA | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 5 | 17 | 10 | - |
| 25 | Brunéi Darussalam | BRN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 26 | Bulgarie | BGR | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | 4 | 2 | + |
| 27 | Burkina Faso | BFA | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 28 | Burundi | BDI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 29 | Cabo Verde | CPV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 30 | Cambodge | KHM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 31 | Cameroun | CMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 7 | 4 | 2 | + |
| 32 | Canada | CAN | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 0 | 14 | 13 | 8 | + |
| 33 | République centrafricaine | CAF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 34 | Tchad | TCD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 35 | Chili | CHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 36 | Chine | CHN | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 11 | 39 | 23 | - |
| 37 | Colombie | COL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 38 | Comores | COM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 39 | Congo | COG | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 40 | Îles Cook | COK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 41 | Costa Rica | CRI | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |

| | États membres | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | Côte d'Ivoire | CIV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 43 | Croatie | HRV | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 44 | Cuba | CUB | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 45 | Chypre | CYP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 46 | République tchèque | CZE | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 47 | République populaire démocratique de Corée | PRK | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 48 | République démocratique du Congo | COD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 49 | Danemark | DNK | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 8 | 5 | 3 | + |
| 50 | Djibouti | DJI | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 51 | Dominique | DMA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 52 | République dominicaine | DOM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 53 | Équateur | ECU | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 54 | Égypte | EGY | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 55 | El Salvador | SLV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 56 | Guinée équatoriale | GNQ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 57 | Érythrée | ERI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 58 | Estonie | EST | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 59 | Éthiopie | ETH | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | + |
| 60 | Fidji | FJI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 61 | Finlande | FIN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 62 | France | FRA | 0 | 1 | 0 | 4 | 7 | 11 | 16 | 6 | 0 | 45 | 20 | 12 | + |
| 63 | Gabon | GAB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 64 | Gambie | GMB | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 65 | Géorgie | GEO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 66 | Allemagne | DEU | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 | 7 | 7 | 1 | 0 | 22 | 25 | 15 | = |
| 67 | Ghana | GHA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 68 | Grèce | GRC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 69 | Grenade | GRD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 70 | Guatemala | GTM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 71 | Guinée | GIN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 72 | Guinée-Bissau | GNB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 73 | Guyana | GUY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 74 | Haïti | HTI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 75 | Honduras | HND | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 76 | Hongrie | HUN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 77 | Islande | ISL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 78 | Inde | IND | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 0 | 1 | 0 | 9 | 15 | 9 | = |
| 79 | Indonésie | IDN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 80 | Iran, République islamique d' | IRN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 3 | - |
| 81 | Iraq | IRQ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 3 | - |
| 82 | Irlande | IRL | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 83 | Israël | ISR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 84 | Italie | ITA | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 7 | 5 | 1 | 0 | 21 | 16 | 10 | + |
| 85 | Jamaïque | JAM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 86 | Japon | JPN | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 9 | 17 | 1 | 0 | 32 | 35 | 21 | = |

| | États membres | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 87 | Jordanie | JOR | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 88 | Kazakhstan | KAZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | O |
| 89 | Kenya | KEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 90 | Kiribati | KIR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 91 | Koweït | KWT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | O |
| 92 | Kirghizistan | KGZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 93 | République démocratique populaire lao | LAO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 94 | Lettonie | LVA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 95 | Liban | LBN | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 4 | 2 | + |
| 96 | Lesotho | LSO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 97 | Libéria | LBR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 98 | Libye | LBY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 99 | Lituanie | LTU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 100 | Luxembourg | LUX | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 101 | Madagascar | MDG | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 102 | Malawi | MWI | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 103 | Malaisie | MYS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | = |
| 104 | Maldives | MDV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 105 | Mali | MLI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 106 | Malte | MLT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 107 | Îles Marshall | MHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 108 | Mauritanie | MRT | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 109 | Maurice | MUS | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 110 | Mexique | MEX | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 9 | 9 | 5 | = |
| 111 | Micronésie (États fédérés de) | FSM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 112 | Monaco | MCO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 113 | Mongolie | MNG | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 114 | Monténégro | MNE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 115 | Maroc | MAR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 | 8 | 4 | 2 | + |
| 116 | Mozambique | MOZ | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 117 | Myanmar | MMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 118 | Namibie | NAM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 119 | Nauru | NRU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 120 | Népal | NPL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 2 | + |
| 121 | Pays-Bas | NLD | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 9 | 8 | 5 | + |
| 122 | Nouvelle-Zélande | NZL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 123 | Nicaragua | NIC | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 124 | Niger | NER | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 4 | 2 | = |
| 125 | Nigéria | NGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | - |
| 126 | Nioué | NIU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 127 | Norvège | NOR | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 | 6 | 4 | = |
| 128 | Oman | OMN | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 129 | Pakistan | PAK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 130 | Palaos | PLW | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 131 | Palestine | PSE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 132 | Panama | PAN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |

| | États membres | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 133 | Papouasie-Nouvelle-Guinée | PNG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 134 | Paraguay | PRY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 135 | Pérou | PER | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 136 | Philippines | PHL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 5 | 3 | = |
| 137 | Pologne | POL | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 138 | Portugal | PRT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 5 | 3 | - |
| 139 | Qatar | QAT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | - |
| 140 | République de Corée | KOR | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 10 | 10 | 6 | = |
| 141 | République de Moldova | MDA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 142 | Roumanie | ROU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 0 | 6 | 4 | 3 | + |
| 143 | Fédération de Russie | RUS | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 | 14 | 9 | - |
| 144 | Rwanda | RWA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 145 | Saint-Kitts-et-Nevis | KNA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 146 | Sainte-Lucie | LCA | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 147 | Saint-Vincent-et-les Grenadines | VCT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 148 | Samoa | WSM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 149 | Saint-Marin | SMR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 150 | Sao Tomé-et-Principe | STP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 151 | Arabie saoudite | SAU | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 152 | Sénégal | SEN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 6 | 4 | 2 | + |
| 153 | Serbie | SRB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 154 | Seychelles | SYC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 155 | Sierra Leone | SLE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 156 | Singapour | SGP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | O |
| 157 | Slovaquie | SVK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 158 | Slovénie | SVN | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 159 | Îles Salomon | SLB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 160 | Somalie | SOM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 161 | Afrique du Sud | ZAF | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 5 | 3 | = |
| 162 | Soudan du Sud | SSD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 163 | Espagne | ESP | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 2 | 1 | 0 | 13 | 12 | 7 | + |
| 164 | Sri Lanka | LKA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 165 | Soudan | SDN | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 166 | Suriname | SUR | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 167 | Swaziland | SWZ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 168 | Suède | SWE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 169 | Suisse | CHE | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 7 | 4 | - |
| 170 | République arabe syrienne | SYR | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 171 | Tadjikistan | TJK | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 172 | Thaïlande | THA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 3 | - |
| 173 | ex-République yougoslave de Macédoine | MKD | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 174 | Timor-Leste | TLS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 175 | Togo | TGO | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 176 | Tonga | TON | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 177 | Trinité-et-Tobago | TTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |

| | États membres | Sigle | DDG | ADG | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total | Max. | Min. | Situation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 178 | Tunisie | TUN | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 1 | 0 | 9 | 4 | 2 | + |
| 179 | Turquie | TUR | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | - |
| 180 | Turkménistan | TKM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 181 | Tuvalu | TUV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 182 | Ouganda | UGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 183 | Ukraine | UKR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | = |
| 184 | Émirats arabes unis | ARE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | O |
| 185 | Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord | GBR | 0 | 0 | 3 | 0 | 6 | 1 | 5 | 1 | 1 | 17 | 18 | 11 | = |
| 186 | République-Unie de Tanzanie | TZA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 187 | États-Unis d'Amérique | USA | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 8 | 9 | 2 | 0 | 25 | 76 | 46 | - |
| 188 | Uruguay | URY | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 189 | Ouzbékistan | UZB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | = |
| 190 | Vanuatu | VUT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | O |
| 191 | Venezuela (République bolivarienne du) | VEN | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 3 | - |
| 192 | Viet Nam | VNM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | - |
| 193 | Yémen | YEM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| 194 | Zambie | ZMB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | - |
| 195 | Zimbabwe | ZWE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 2 | = |
| | **Total** | | **1** | **5** | **15** | **37** | **104** | **156** | **181** | **86** | **1** | **586** | | | |

## ANNEXE II

| ***Surreprésentés*** | | ***À l'équilibre*** | | ***Sous-représentés*** | | ***Non représentés*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Groupe I | Belgique<br>Canada<br>Danemark<br>France<br>Italie<br>Pays-Bas<br>Espagne | Groupe I | Autriche<br>Chypre<br>Finlande<br>Allemagne<br>Grèce<br>Irlande<br>Israël<br>Norvège<br>Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord | Groupe I | Andorre<br>Portugal<br>Saint-Marin<br>Suède<br>Suisse<br>Turquie<br>États-Unis d'Amérique | Groupe I | Islande<br>Luxembourg<br>Malte<br>Monaco |
| Groupe II | Bulgarie<br>Roumanie | | | Groupe II | Azerbaïdjan<br>Bélarus<br>Bosnie-Herzégovine<br>Estonie<br>Géorgie<br>Pologne<br>Fédération de Russie<br>Serbie<br>Slovaquie | Groupe II | Arménie<br>Monténégro<br>Slovénie<br>Tadjikistan |
| Groupe IV | Népal | Groupe II | Albanie<br>Croatie<br>République tchèque<br>Hongrie<br>Lettonie<br>Lituanie<br>République de Moldova<br>ex-République yougoslave de Macédoine<br>Ukraine<br>Ouzbékistan | | | Groupe III | Dominique<br>El Salvador<br>Guatemala<br>Guyana<br>Haïti<br>Paraguay<br>Saint-Vincent-et-les Grenadines |
| Groupe V(a) | Cameroun<br>Éthiopie<br>Sénégal | | | | | | |
| Groupe V(b) | Algérie<br>Liban<br>Maroc<br>Tunisie | Groupe III | Argentine<br>Colombie<br>Costa Rica<br>Cuba<br>Équateur<br>Honduras<br>Jamaïque<br>Mexique<br>Nicaragua<br>Saint-Kitts-et-Nevis<br>Sainte-Lucie | Groupe III | Antigua-et-Barbuda<br>Bahamas<br>Barbade<br>Belize<br>Bolivie (État plurinational de)<br>Brésil<br>Chili<br>République dominicaine<br>Grenade<br>Panama<br>Pérou<br>Suriname<br>Trinité-et-Tobago<br>Uruguay<br>Venezuela (République bolivarienne du) | Groupe IV | Brunéi Darussalam<br>Kazakhstan<br>Kiribati<br>Îles Marshall<br>Micronésie (États fédérés de)<br>Nauru<br>Nioué<br>Palaos<br>Samoa<br>Singapour<br>Îles Salomon<br>Timor-Leste<br>Tonga<br>Tuvalu<br>Vanuatu |
| | | Groupe IV | Afghanistan<br>Australie<br>Bangladesh<br>Cambodge<br>République populaire démocratique de Corée<br>Inde<br>Japon<br>République démocratique populaire lao<br>Malaisie<br>Mongolie<br>Pakistan<br>Philippines<br>République de Corée | Groupe IV | Bhoutan<br>Chine<br>Îles Cook<br>Fidji<br>Indonésie<br>Iran, République islamique d'<br>Kirghizistan<br>Maldives<br>Myanmar<br>Nouvelle-Zélande<br>Papouasie-Nouvelle-Guinée<br>Sri Lanka<br>Thaïlande<br>Turkménistan<br>Viet Nam | Groupe V(a) | Angola<br>Cabo Verde<br>République centrafricaine<br>Tchad<br>Guinée équatoriale<br>Lesotho<br>Libéria<br>Rwanda<br>Soudan du Sud |
| | | Groupe V (a) | Bénin<br>Burkina Faso<br>Congo | | | Groupe V(b) | Bahreïn<br>Koweït<br>Émirats arabes unis |

| ***Surreprésentés*** | ***À l'équilibre*** | | ***Sous-représentés*** | | ***Non représentés*** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Côte d'Ivoire<br>République démocratique du Congo<br>Djibouti<br>Gambie<br>Ghana<br>Madagascar<br>Mali<br>Maurice<br>Mozambique<br>Niger<br>Seychelles<br>Afrique du Sud<br>Togo<br>Ouganda<br>Zimbabwe | Groupe V(a) | Botswana<br>Burundi<br>Comores<br>Érythrée<br>Gabon<br>Guinée<br>Guinée-Bissau<br>Kenya<br>Malawi<br>Namibie<br>Nigéria<br>Sao Tomé-et-Principe<br>Sierra Leone<br>Somalie<br>Swaziland<br>République-Unie de Tanzanie<br>Zambie | |
| | Groupe V(b) | Jordanie<br>République arabe syrienne<br>Yémen | | | |
| | | | Groupe V(b) | Égypte<br>Iraq<br>Libye<br>Mauritanie<br>Oman<br>Palestine<br>Qatar<br>Arabie saoudite<br>Soudan | |
| **17** | **64** | | **72** | | **42** |

**Total : 195**

## B. 新医疗保险计划的可行性

（第 191 EX/29 号决定、第 196 EX/5（V.B）号决定的落实情况）

1. 自联合国及其各专门机构成立以来，这些组织的工作人员条例便要求各自组织的行政首长为工作人员制定社会保障方案，包含健康保护的条款。一名官员在得到任命担任联合国系统的一项职务时，便可加入工作人员医疗保险方案。这种方案为工作人员的疾病、生育或事故等医疗费用提供保险 [1]。在联合国成立初期，医疗保险仅向在职工作人员提供，并且也没有任何组织补贴的福利。联合国大会 1957 年 2 月 27 日的第 1095(XI)号决议授权该组织在基本平均的基础上与参保的工作人员分摊医疗保险费用，同时规定将给予工资水平级别较低的工作人员以较高的津贴。

2. 教科文组织的医疗保险基金（MBF）由大会于 1948 年设立，是由总干事按照要求根据《工作人员条例》第 6.2 条针对工作人员实施的一项医疗保险计划；向工作人员和居住在世界各地的教科文组织退休人员及其参保的受抚养人提供医疗和牙科福利。

3. 医疗保险基金是一项由第三方商业供应商管理的自我筹资计划。报销款系根据大会批准的费用分摊比率，由工作人员、退休人员和教科文组织共同承担的保费直接提供资金。

4. 医疗保险基金报销住院费的 90%和其他承保的医疗支出中的合理和例行费用的 75—80%。基金允许自行选择医生和牙医、药剂师和医疗保健机构，但须符合一定的规定和报销限制。设定最高年报销额和某些具体医疗支出的最高报销额有助于控制费用，而艰苦条件津贴确保参保者在罹患慢性疾病或严重疾病时也有医疗保健。

5. 基金多年以来一直面临各种财务问题，而且报销开支经常超过收入（即参保者的纳费）。随着计划中自愿参保者（退休工作人员）相对于在职工作人员的比例不断上升，这种状况变得更加严峻。但是，2012 年纳费率增加、停止接受新的二级受抚养人和支付医疗化养老院的住宿费、监管加强，均稳定了医疗保险基金的短期财务状况，使储备金从 7 个月增加到了 18 个月（18 个月为理想水平），因此似乎没有迫切需要改变纳费比例。

---

[1] 联合检查组报告：“联合国系统工作人员医疗保险”，JIU/REP/2007/2。

6. 对联合国共同制度整体而言，教科文组织在医疗保险方面面临的主要问题是离职后医疗保险（ASHI）的问题。这一问题早在 2008 年便在执行局和大会讨论过多次。大会在 38 C/5 中决定在一个单独的拨款项目中为离职后医疗保险的长期债务拨款 3,700,000 美元，相当于人事费总额的 1%。

7. 如第 1 段所述，在联合国建立时，医疗保险计划范围限定为在职工作人员。1950 年代初期，联合国系统各组织开始将医疗保险方案的福利，在非强制的基础上，扩大到即将退休的工作人员。联合国秘书长在提交联大第二十一届会议的一份报告（A/6491 和 Corr.l）中指出，工作人员退休时医疗保险自动终止是“限制过度”，并建议离职后医疗保护应扩大到联合国的所有退休工作人员，做法类似于会员国为本国公务员及其家庭成员提供离职后健康保护时采取的通行做法。联大于 1966 年 12 月批准设立离职后医疗保险计划。

8. 起初，各组织并没有为退休人员提供匹配分摊费。没有补贴，退休人员需要全额交费。然而，这种状况在 1965 年发生了变化，当时国际劳工组织提出，“许多退休官员及其遗属经济状况不如在职人员，但与在职人员相比，却需缴纳比例很不相称的收入数额用于医疗保护……自 1958 年以来，社会保险原则已对主动投保人全面适用，意味着费用分摊，并不考虑理事机构是否批准分摊退休官员的保险费用，联合国系统的其他机构随后也仿效了这种做法。”

9. 目前，联合国系统的所有医疗保险方案都为退休人员及其受抚养人提供费用分摊的医疗保险。在所有这些方案中，退休人员的医疗保险是非强制性的，并且是仅作为联合国系统纳费医疗保险方案以往保险的延续而不间断地提供。为了被纳入离职后医疗保险计划，原工作人员及其具备资格的受抚养人必须在该工作人员离职时已经全部享受这种保险方案。在离职时，工作人员可以从其现有的医疗保险计划转入更适合其居住地点的退休保险计划。

10. 教科文组织与其他组织一样，也为其退休人员设立了此类保险计划。但是，鉴于教科文组织为工作人员提供离职后医疗保险尚有负债，也考虑到任何医疗保险系统都需要拥有充足的资金，才能避免今后造成此类负债，因此执行局第一九一届会议请总干事开展一项研究，以尽快实行新的医疗保险计划。

11. 初步调查显示，就范围和深度而言，如此大规模的研究必然使原本根据教科文组织的采购规则预计的投标过程大大加长。此外，联大在其第六十八届会议（2013 年秋季）上也提出了一项有关离职后医疗保险的要求（第 68/244 号决议），即：

(a) 请秘书长审查扩大联合国养恤基金的任务授权这一备选方法，以便把按照具有成本效益、高效、可持续的方式管理离职后的医疗保险福利列入其任务授权，同时考虑这一备选方法的利弊，包括其财务和法律影响，并就此向联大第七十届会议（2015 年秋季）提出报告；

(b) 请秘书长考察联合国系统内目前实行的在职和退休工作人员医疗保健计划，探讨提高效率、控制费用的所有备选方法，并就此向第七十届会议提出报告。

12. 此外，为了回应此前联大提出的要求，联合国秘书长对更改（a）离职后医疗保险计划的范围和覆盖面与（b）目前退休人员和在职工作人员纳费水平所造成的财务和法律影响进行了审查并得出以下结论：

(a) 从法律的观点看，对离职后医疗保险计划的范围、涵盖面和纳费水平进行的不利于参保者的任何大幅更改，均会影响在职和退休人员既得权利的核心要素。这将有悖于工作人员条例第 12.1 条，该条允许联大在不损害工作人员既得权利的情况下，对现有的《联合国工作人员条例和细则》进行补充或修正。尽管《工作人员条例和细则》中并未对“既得权利”作出界定，但其作为早已获得公认的法律原则，不仅为各国司法当局所遵守，也为联合国系统的行政法庭所遵守；

(b) 更改某一具体细则是否可能影响既得权利，一向难以确定。从根本上来说，通过任职获取应得的权利不应受到随后出现的、对权利产生的条件加以修订的条款的质疑；

(c) 离职后医疗保险福利从本质而言是工作人员聘用合同中的权利，通过任职获得，因而也是工作人员受聘条件中必不可少的组成部分；

(d) 目前退休人员享受离职后医疗保险的权利已成为应得并且已经享有的权利。对离职后医疗保险计划的范围、涵盖面和/或纳费水平进行大幅更改会削弱其福利，造成法律上的风险；

(e) 就在职工作人员而言，对影响通过任职而获得的权利进行修改只能在未来成为可能；

(f) 对于离职后医疗保险进行任何更改均可能对债务、运行成本以及由参保者和联合国分摊的费用比例产生财务影响。这样的财务影响需要根据详细制定的措施才能更准确地加以确定；

(g) 对计划的设计进行更改已在定期进行，包括提高免赔额度和由参保者根据可比计划中的通行条款所支付的共付款额。计划的设计继续根据不断变化的医疗保险环境进行调整，同时又维持控制费用和保障具有参保资格的退休人员享受优质保健的目标。

13. 最后，为了落实联大的要求，联合国系统行政首长协调委员会的管理问题高级别委员会决定在其财务和预算网（FBN）属下设立一个工作组，由联合国秘书处主持。由于医疗保险事务归首长协调委员会的人力资源网负责，因此该网还共同参与这一研究。

14. 教科文组织人力资源管理局（HRM）和财务管理局（BFM）是这一工作组的成员；工作组已完成一份拟提交联大的初步报告，得出的结论是：联合国合办工作人员养恤基金不应扩大工作范围承担离职后医疗保险福利的管理工作。在现阶段，尚未就提高效率和控制费用的各种备选方案得出最终结论。联大拟在其第七十届会议 2016 年春季首次续会上讨论这一报告（报告由联合国秘书处印制后即可取阅）。工作组此后将继续举行会议，旨在探索应对联合国共同制度债务的更多备选方案。

15. 考虑到上述各点及以下事实：

(a) 联大已就这一问题阐述其观点：考虑到并非所有退休人员都享有各自的国家保险计划，先前没有纳费而在 62 岁或 65 岁时加入私营保险方案是不可行的，离职后医疗保险是联合国退休人员的权利；

(b) 从其他机构调动到教科文组织的工作人员希望享有与联合国系统其余机构相同的福利，但是由于有联合国共同制度的规定，因此我们将很难在没有离职后医疗保险的情况下让这些工作人员享受医疗保险基金；

(c) 如果另行采用替代方案，为离职后医疗保健提供资金，即等同于现有的离职后医疗保险债务，并且有额外的风险：即有可能需在离职时纳费，而并非只是一个从不到期的理论数额（倘若参保者不再享有离职后医疗保险）；

(d) 参加新方案的工作人员不应缴付与现行方案相同的保险金，因为长期福利并不相同。这将减少现有工作人员必需的交叉补贴。实际上，由于不再缴纳新的纳费，而且这一赤字的资金问题也需要解决，因此现行方案届时将会破产。

(e) 如果现行方案的最后一名参保者入职年龄为 30 岁，则尽管债务将随着时间的推移逐渐减少，但也将视个人寿命长短持续存在约 55 年；

(f) 教科文组织与全联合国系统一样，也将提供类似于各国政府所提供的福利，由于大多数国家的方案和其他方案均提供某种类型的离职后医疗保险，因此相比之下将会对教科文组织不利；

(g) 无论是根据合同类型还是按照应享受的保健权利，让工作人员享有的福利不平等，但却令其履行相同的职能，这是不足取的。

建议搁置这项考虑将离职后医疗保险排除在外、实行新医疗保险计划的研究，等待离职后医疗保险工作组内部进行进一步讨论并继续监测医疗保险基金的财务状况。

**建议作出的决定**

16. 执行局可以考虑作出如下决定：

执行局，

1. 忆及第 191 EX/29 号决定、第 196 EX/5 (V.B)号决定，
2. 审议了第 199 EX/5 Part III (B)号文件，
3. 考虑到联合国行政首长委员会管理问题高级别委员会（HLCM）设立的工作组现已完成就联合国合办工作人员养恤基金管理联合国系统离职后医疗保险债务的可行性所作的研究，离职后医疗保险工作组将对各种备选方案进行进一步的研究，
4. 决定暂停考虑实行一项新的医疗保险计划的研究，请总干事向执行局 2017 年春季届会报告离职后医疗保险工作组工作的进展情况，并提交工作组的建议，以便在教科文组织实施。

## C. 国际公务员制度委员会（ICSC）年度报告（2015 年）：总干事的报告

（第 114 EX/8.5 号决定、第 22 C/37 号决议、第 196 EX/5 （V.A）号决定、第 38 C/88 号决议的落实情况）

---

### 引 言

1. 国际公务员制度委员会 2015 年年度报告载有影响联合国共同制度内工作人员任职条件的措施，包括教科文组织的工作人员。联大第七十届会议审议了该报告及其建议，通过了载有就这一报告所作决定的第 70/244 号决议（附件 1）。

**规定的离职年龄**

2. 联合国大会决定，考虑到工作人员的既得权利，最晚在 2018 年 1 月 1 日之前将 2014 年 1 月 1 日以前招聘的工作人员的规定离职年龄提高到 65 岁（2014 年 1 月 1 日或之后招聘的工作人员的规定离职年龄已经定为 65 岁）。

***后续行动***

3. 进行第 2 段中所述的更改，需要对教科文组织《工作人员条例》第 9.5 条进行修正，提交大会第三十九届会议批准。

**基薪/底薪标准**

4. 2015 年，参照国公务员系统（美国联邦公务员制度）的薪金上涨了 1%。此外，美国联邦税率表也略有调整。因此委员会决定向联合国大会建议，运用标准整合方法，即增加基薪并相应减少服务地点差价调整数乘数点（即以“不减不增”为基础），将目前实行的专业及以上职类基薪/底薪标准提高 1.08%，2016 年 1 月 1 日起生效。这一建议得到了联大批准。

***后续行动***

5. 新的薪资标准（**附件 2**）于 2016 年 1 月 1 日起在教科文组织实施。这一调整将使回籍津贴和解雇补偿金略有提高。

**对共同制度薪酬方案的审查**

6. 2013—2015 年期间，国际公务员制度委员会对专业及以上职类工作人员的共同制度薪酬方案进行了一项全面审查，以确保在全面控制费用的情况下，联合国工作人员的报酬仍然具有整体的竞争力并符合宗旨。国际公务员制度委员会全面审查的最终结论和建议已经报告联大第七十届会议。联合国大会批准了关于共同制度薪酬方案的如下建议：

统一薪级标准和过渡措施

7. 联大批准了修订的统一净基薪，将于 2017 年 1 月 1 日生效，取代现行的双重津贴率标准（单身和有受抚养人）（附件 3a）。新的薪级标准将适用于所有在职和新招聘的工作人员，仅包含了一种单身薪金率，不考虑有无受抚养人。从现行薪级标准转到新定薪级标准时，工作人员的职等和职档匹配将按照国际公务员制度委员会提供的指示进行。目前的工作人员向统一薪级标准的过渡是为了避免损失，将意外收益降到最低（附件 4）。新的薪级标准中，P1 级到 D1 级将包含 13 个职档，D2 级将包含 10 个职档。

工作人员薪金税率

8. 联大批准了工作人员薪金税率，以便在附件 3b 中所示的统一薪级标准实施后与基薪毛额一并使用。这些工作人员薪金税率应在实施修订的薪酬制度两年后进行审查。

例常加薪周期

9. 修订的职档周期将于 2017 年 1 月 1 日生效。P1 级至 P5 级的职级内例常加薪将从 I 档至 VII 档每年进行，此后两年进行一次。D1 级和 D2 级的双年加薪将继续实行，分别从第 5 档和第 2 档起步。

应计养恤金薪酬标准

10. 应计养恤金薪酬标准将与统一薪级标准同时实行（附件 5）。

配偶津贴和单亲津贴

11. 有受抚养配偶的工作人员和单亲工作人员将享受一项定为薪酬净额（基薪加服务地点差价调整数）的 6%的单项津贴。单亲工作人员的第一个子女将不享受子女津贴。

12. 工作人员如因其配偶的收入在改用统一薪级标准时高于规定门槛，且现在因其第一个子女而享受受抚养人薪率薪金，将因该子女而享受薪酬净额 6%的过渡津贴，作为过渡性薪酬保护措施。在这种情况下，不再因该子女而额外支付子女津贴。过渡津贴将逐步减少，一旦等于或低于子女津贴的数额时，将由子女津贴取代。

子女津贴和二级受抚养人津贴

13. 受抚养子女津贴和二级受抚养人津贴将维持目前水平不变。

教育补助金

14. 修订的教育补助金计划将于 2018 年 1 月 1 日所在的学年生效（例如：在欧洲为 2017/2018 学年）。该计划的依据将是一个包括七档、报销额度递减的全球滑动报销比额表（见下列**表 1**），并将支付初等、中等和高等教育的可受理费用。目前实行的按照货币区和不定可报销上限额度进行区分的做法将予以终止。

15. 可受理费用将限于学费和入学相关费用以及适用的食宿费。

16. 享受食宿相关费用将限于在总部外任职、子女就读于其服务地点以外的初等和中等教育机构的工作人员。子女就读于高等（中等后）教育机构将不享受食宿费。食宿相关费用将以 5,000 美元的数额一次性支付。教育补助金旅行费用将向领取食宿费用补助的工作人员子女每个学年提供一次探亲往返旅行费。

17. 目前的残疾子女特别教育补助金计划将继续适用，但需使总体的全球上限等同于滑动比额表上限；食宿费用将实报实销，但不超过比额表的 5,000 美元上限。

**表 1：按照 2014/15 学年学费调整的七档滑动比额表**

| 报销额档（美元） | 报销率（百分比） |
|---|---|
| 0-11 600 | 86 |
| 11 601-17 400 | 81 |
| 17 401-23 200 | 76 |
| 23 201-29 000 | 71 |
| 29 001-34 800 | 66 |
| 34 801-40 600 | 61 |
| 40 601 及更高 | - |

回籍补贴

18. 2016 年 7 月 1 日之前，根据现行的五年支付计划，在国外任职满五年后支付回籍补贴。现有的工作人员将继续有资格按照当前的时间表享受离职回籍补贴，直到新计划实施之际已积累的年限为止。

与搬迁相关的应享权利

19. 以下异地调动搬迁方案将于 2016 年 7 月 1 日生效：

(a) 安置补助金

安置补助金将替代派任津贴，并将按以下方式支付：相当于一个月基薪加上适用的工作地点差价调整数（新的服务地点），一次性支付；以及相当于当地工作人员 30 天每日生活津贴的补贴，每一名随行家庭成员另加 15 天当地每日生活津贴；

(b) 不搬运津贴将于 2016 年 7 月 1 日终止。新的搬迁方案实施之前已经搬迁并享受不搬运津贴的工作人员将继续享受同一服务地点津贴五年，或直至该工作人员搬迁至另一服务地点为止；

(c) 搬迁装运

可以预见，全部搬迁家用物品将按照相关的适用细则继续提供。

调动和外地津贴和福利

艰苦条件津贴

根据服务地点类别和工作人员职级有所差异的统一数额将在 2016 年 7 月 1 日前支付，没有过渡措施。工作人员将领取相当于现行受扶养人薪率的金额，不论其家庭状况如何。支付总表显示如下：

**艰苦条件津贴支付总表**

| | 艰苦条件津贴（年度总额：美元） | | |
|---|---|---|---|
| 服务地点<br>艰苦条件分类 | 第 1 组<br>（P-1 至 P-3） | 第 2 组<br>（P4-P5） | 第 3 组<br>（D-1 及以上） |
| A | - | - | - |
| B | 5 810 | 6 970 | 8 140 |
| C | 10 470 | 12 780 | 15 110 |
| D | 13 950 | 16 280 | 18 590 |
| E | 17 440 | 20 920 | 23 250 |

不带家属服务津贴

现行的额外艰苦条件津贴将于 2016 年 7 月 1 日由不带家属服务津贴取代。有得到承认的受抚养人、符合资格的工作人员每月将获得 1,650 美元（每年 19,800 美元）；无受抚养人的工作人员每月将得到 625 美元（每年 7,500 美元）。

流动激励措施

将实行一项流动激励措施，取代现行的调动津贴。各职级流动激励措施的年度数额如下：

| **派任次数** | **额外数额** | 第 1 组（P-1 至 P-3） | 第 2 组（P-4 至 P-5） | 第 3 组（D-1 及以上） |
|---|---|---|---|---|
| 2—3 | 无 | 6,500 | 8,125 | 9,750 |
| 4—6 | 25% | 8,125 | 10,156 | 12,188 |
| 7+ | 50% | 9,750 | 12,188 | 14,625 |

二次派任前已在联合国共同制度某一组织工作至少五年，将在离职搬迁之后享受这一激励措施。派任“H”类服务地点的工作人员将无资格享受这一激励措施。新的流动激励措施将在第四次派任时增加 25%；在第七次派任时增加 50%。

缩短周期的回籍假

缩短周期的回籍假（12 个月周期）将仅适用于 D 类和 E 类服务地点，这些地点不属于休养框架的范畴；

终止对津贴的冻结

20. 联大第 68/253 号决议中要求的津贴冻结于 2016 年 1 月 1 日起停止对一般事务及相关职类人员实行，于 2017 年 1 月 1 日起停止对专业及以上职类人员实行。

**与薪酬审查相关决定的财务和行政影响**

信息技术系统

21. 对上述薪酬方案所作的更改，将通过改善现有的企业资源规划系统（SAP）加以实施。

财务影响

22. 国际公务员制度委员会根据 2012 年的统计数据（无过渡措施）估计，财务影响会发生在联合国共同制度层面，首先会使整个联合国共同制度结余 2%，尽管最终这一数字预计还会更高。在现阶段，对在教科文组织层面的审查所产生的确切影响作出估计还为时过早。

法定文本

23. 这些更改将要求对《工作人员细则》和《人力资源手册》进行修改，并将在修订的薪酬方案各项内容生效日期之前发布的《行政通函》中宣布。

**建议作出的决定**

24. 执行局可以考虑作出如下决定：

执行局，

1. 忆及第 114 EX/8.5 号决定和第 22 C/37 号决议、第 196 EX/5 (V.A)号决定和第 38 C/88 号决议，
2. 审议了第 199 EX/5 Part III(C)号文件，
3. 注意到其内容；
4. 请总干事继续确保教科文组织参与国际公务员制度委员会（ICSC）的工作，并考虑其各项建议和联合国大会的各项决定。

# ANNEX I

# United Nations General Assembly Resolution A/Res/70/244

## Draft resolution submitted by the Vice-Chair of the Committee following informal consultations

## United Nations common system

*The General Assembly*,

*Recalling* its resolutions 44/198 of 21 December 1989, 51/216 of 18 December 1996, 52/216 of 22 December 1997, 53/209 of 18 December 1998, 55/223 of 23 December 2000, 56/244 of 24 December 2001, 57/285 of 20 December 2002, 58/251 of 23 December 2003, 59/268 of 23 December 2004, 60/248 of 23 December 2005, 61/239 of 22 December 2006, 62/227 of 22 December 2007, 63/251 of 24 December 2008, 64/231 of 22 December 2009, 65/248 of 24 December 2010, 66/235 A of 24 December 2011, 66/235 B of 21 June 2012, 67/257 of 12 April 2013, 68/253 of 27 December 2013 and 69/251 of 29 December 2014,

*Having considered* the report of the International Civil Service Commission for 2015[1],

*Reaffirming its commitment* to a single, unified United Nations common system as the cornerstone for the regulation and coordination of the conditions of service of the United Nations common system,

1. *Takes note with appreciation* of the work of the International Civil Service Commission;

2. *Takes note* of the report of the Commission for 2015[1];

3. *Reaffirms* the role of the General Assembly in approving conditions of service and entitlements for all staff serving in the organizations of the United Nations common system, bearing in mind articles 10 and 11 of the statute of the Commission[2];

4. *Recalls* articles 10 and 11 of the statute of the Commission, and reaffirms the central role of the Commission in regulating and coordinating conditions of service and entitlements for all staff serving in the organizations of the United Nations common system;

### I. Conditions of service applicable to both categories of staff

#### Mandatory age of separation

*Decides* that the mandatory age of separation for staff recruited before 1 January 2014 should be raised by the organizations of the United Nations common system to 65 years, at the latest by 1 January 2018, taking into account the acquired rights of staff,

---

1 *Official Records of the General Assembly, Seventieth Session, Supplement No. 30* (A/70/30)

2 Resolution 3357 (XXIX), annex

## II. Conditions of service of staff in the Professional and higher categories

### A. Base/floor salary scale

*Recalling* its resolution 44/198, by which it established a floor net salary level for staff in the Professional and higher categories by reference to the corresponding base net salary levels of officials in comparable positions serving at the base city of the comparator civil service (the United States federal civil service),

*Approves*, with effect from 1 January 2016, as recommended by the Commission in paragraph 35 of its report, the revised base/floor scale of gross and net salaries for staff in the Professional and higher categories, as contained in annex IV to the report,

### B. Evolution of the margin and margin management around the desirable midpoint

*Recalling* section I.B of its resolution 51/216 and the standing mandate from the General Assembly, in which the Commission is requested to continue its review of the relationship between the net remuneration of the United Nations staff in the Professional and higher categories in New York and that of the comparator civil employees in comparable positions in Washington, D.C. (referred to as “the margin”),

1. *Reaffirms* that the range of 110 to 120 for the margin between the net remuneration of officials in the Professional and higher categories of the United Nations in New York and officials in comparable positions in the comparator civil service should continue to apply, on the understanding that the margin would be maintained at a level around the desirable midpoint of 115 over a period of time;

2. *Notes* that the estimated margin between net remuneration of the United Nations staff in grades P-1 to D-2 in New York and that of officials in comparable positions in the United States federal civil service in Washington, D.C. for the period from 1 January to 31 December 2015 is 117.2 and that its five-year average (2011 to 2015) also amounts to 117.2, which is above the desirable midpoint of 115;

3. *Recalls* its request, contained in its resolution 69/251, that the Commission continue action to bring the calendar year margin to around the desirable midpoint and further examine issues relating to margin management;

4. *Approves* the recommendations of the Commission on the margin management methodology as stated in paragraph 302 of its report;

5. *Decides* that, if the margin trigger levels of 113 or 117 are breached, the Commission should take appropriate action through the operation of the post adjustment system;

## III. Review of the common system compensation package

1. *Approves* the proposals on the common system compensation package[3],3 subject to the provisions of the present resolution;

2. *Decides* that, unless otherwise established, these provisions should come into force on 1 July 2016;

3. *Takes note* of the fact that, following the submission of the Commission's report on the comprehensive review to the General Assembly, the freeze in the increases of allowances requested in its resolution 68/253 (sect. I.A, para. 5) will be discontinued, effective 1 January 2016 for the General Services and related categories, and effective 1 January 2017 for the Professional and higher categories;

4. *Recalls* paragraph 5, section I.A, of its resolution 68/253, and requests the Commission to review all allowances under its purview in order to assess the requirements for upward revisions;

5. *Encourages* the Commission to continue its inclusive approach with the representatives of the different stakeholders of the common system;

### 1. Unified salary scale and transitional measures

6. *Approves* the proposed unified base/floor salary scale structure, as recommended by the Commission in paragraph 210 (a) and as shown in annex II, section A, of its report, as of 1 January 2017;

7. *Decides* that the unified salary scale should be updated, as recommended in paragraph 211 (a) and as shown in annex II, section A, of the report of the Commission, to reflect any adjustments in base/floor salaries that may be approved before its implementation;

8. *Approves* the grade and step matching of staff for conversion from the current salary scale structure to the unified scale structure, as recommended in paragraph 249 (a) and as shown in annex II, section B, of the report of the Commission;

---

[3] *Official Records of the General Assembly, Seventieth Session, Supplement No. 30* (A/70/30), chap. VI, sect. C.

9. *Decides* that:

(a) The salary levels of staff members that were higher than those at the maximum step of their grade upon conversion to the unified salary scale should be maintained by the Commission as a pay protection measure;
(b) Those salaries should be adjusted for any changes in post adjustment, including consolidation of post adjustment to base salaries approved by the General Assembly;
(c) The Commission will maintain and adjust the applicable pensionable remuneration amounts for such salaries;

10. *Also decides* that:

(a) Staff members in receipt of the dependency rate of salary in respect of a dependent child at the time of conversion to the unified salary scale structure will receive a transitional allowance of six per cent of net remuneration in respect of that dependent child and that no child allowance should be paid concurrently in that case;
(b) The allowance would be reduced by one percentage point of net remuneration every 12 months thereafter;
(c) When the amount of the transitional allowance becomes equal to or less than the amount of the child allowance, the latter amount would be payable in lieu;
(d) The transitional allowance would be discontinued if the child in respect of whom the allowance was payable were to lose eligibility;

11. *Further decides* that the net base salaries of the Assistant Secretaries-General and Under Secretaries-General in the unified scale shall be established at the level of their present dependency rate of pay, reduced by six per cent, and that the pensionable remuneration of these grades should be maintained at their current levels;

**2. Staff assessment rates**

12. *Approves* the staff assessment rates to be used in conjunction with gross base salaries upon implementation of the unified salary scale, as recommended in paragraph 210 (b) and as shown in annex II, section C, of the report of the Commission;

13. *Decides* that these staff assessment rates should be reviewed two years after the implementation of the revised compensation system to ensure that there continues to be no adverse impact on the Tax Equalization Fund;

**3. Pensionable remuneration scale**

14. *Approves* the proposed pensionable remuneration scale, upon implementation of the proposed unified salary scale, as recommended in paragraph 210 (c) and as shown in annex II, section D, of the report of the Commission;

15. *Decides* that the proposed pensionable remuneration scale should be updated to reflect any changes in net remuneration that may occur in New York before it is implemented to ensure that staff continue to receive at least the same pensionable remuneration;

16. *Also decides* that the pensionable remuneration scale should continue to be updated on the same date and by the same percentage as net remuneration changes in New York;

**4. Spouse allowance**

17. *Approves* the establishment of a dependent spouse allowance at the level of six per cent of net remuneration, as recommended in paragraph 210 (d) of the report of the Commission;

18. *Decides* that serving staff members with a dependent spouse should be paid a spouse allowance at the time of conversion to the unified salary scale, as recommended in paragraph 249 (b) of the report of the Commission;

**5. Single-parent allowance**

19. *Decides* that staff members who are single parents and who provide main and continuous support for their dependent children shall receive an allowance in respect of the first dependent child, which shall be at the level of six per cent of net remuneration, and should be provided in lieu of the child allowance;

**6. Step increments and performance incentives**

20. *Decides* to grant within-grade step increments annually from step I to step VII and biennially thereafter for grades P-1 through P-5, and to maintain biennial steps at the D-1 and D-2 levels as per the current system, as recommended in paragraph 279 (a) of the report of the Commission;

21. *Also decides* to maintain present eligibility arrangements for step increments;

22. *Further decides* to discontinue the current practice of granting accelerated step increments;

23. *Requests* the Commission to conduct a study on the performance management schemes in common system organizations and to formulate recommendations on performance incentives based on merit that are not related to cash rewards, such as the possibility of accelerated step increments, and invites the Commission to review its recommendations contained in annex III of its report in the light of its findings and to report thereon not later than at the seventy-second session of the General Assembly;

24. *Also requests* the Commission to conduct a detailed study on the budgetary and administrative arrangements necessary for the establishment of a cash reward system, including funding, oversight and accountability mechanisms, and to report thereon not later than at the seventy-second session of the General Assembly;

**7. Education grant**

25. *Decides* that the revised education grant scheme shall be introduced as of the school year in progress on 1 January 2018;

26. *Also decides* to revise the criteria covering post-secondary education to make the grant payable up to the end of the school year in which the child completed four years of post-secondary studies or attained a first post-secondary degree, whichever comes first, subject to the upper age limit of 25 years;

27. *Further decides* that admissible expenses should be tuition (including mother tongue tuition) and enrolment-related fees, as well as assistance with boarding expenses;

28. *Decides* that tuition-and enrolment-related expenses should be reimbursed under a global sliding scale consisting of seven brackets, with declining reimbursement levels ranging from 86 per cent at the lowest bracket to 61 per cent at the sixth bracket and zero per cent at the seventh bracket, as outlined in table V in the report of the Commission;

29. *Also decides* that boarding-related expenses should be paid by a lump sum of 5,000 United States dollars, and only to staff serving in field locations whose children are boarding to attend school outside the duty station at the primary or secondary level, and that, in exceptional cases, boarding assistance should be granted to staff at “H” duty stations under the discretionary authority of executive heads;

30. *Further decides* that round-trip education grant travel between the staff member’s duty station and the location of study should be provided for each academic year for a child of staff in receipt of assistance with boarding expenses;

31. *Decides* that capital assessment fees should be covered outside the education grant scheme by the organizations of the common system;

32. *Also decides* that the global sliding scale should be reviewed for possible adjustment, based on movements in tuition fees tracked biennially for a list of representative schools and upon assessment by the Commission;

33. *Further decides* that the amount of assistance with boarding expenses should be reviewed for possible adjustment, based on the movements in fees charged by boarding facilities of International Baccalaureate schools tracked biennially and upon assessment by the Commission;

34. *Decides* that the lists of both the representative schools and the International Baccalaureate schools mentioned in paragraphs 356 (f) and (g) of the report of the Commission should be reviewed every six years for possible updating;

35. *Also decides* that the current scheme of the special education grant for children with disabilities shall continue to apply after the introduction of the revised regular education grant scheme, subject to the overall global ceiling equal to the upper limit of the sliding scale plus the amount equivalent to the boarding lump sum under the regular education grant scheme;

36. *Further decides* that the maximum admissible expenses for the special education grant should be synchronized with those of the education grant, so as to set the maximum at an amount equal to the upper limit of the top bracket of the applicable global sliding scale;

37. *Decides* that for boarding assistance under the special education grant for children with disabilities, actual expenses should be used in the calculation of the total admissible expenses for reimbursement, up to the overall grant ceiling equal to the upper limit of the top bracket of the global sliding scale, plus the amount of 5,000 dollars equivalent to the boarding lump sum paid in the education grant scheme;

**8. Repatriation grant**

38. *Confirms* the rationale of the repatriation grant as an earned service benefit payable to expatriate staff members who leave the country of the last duty station upon separation;

39. *Decides* that a threshold of five years of expatriate service should be established as an eligibility requirement for the repatriation grant, as recommended in paragraph 375 of the report of the Commission;

40. *Also decides* that, on transition to the new scheme, current staff members should retain their eligibility within the current grant schedule up to the number of years of expatriate service accrued at the time of the implementation of the revised scheme;

**9. Relocation-related elements**

41. *Approves* the Commission's recommendation to discontinue the non-removal allowance;

42. *Decides*, for staff who move before the implementation date of the new relocation package and who choose the option of non-removal of household goods, to continue to pay the non-removal allowance up to five years at the same duty station or until the staff member moves to another duty station, as a transitional measure;

43. *Also decides* to retain the current approach to relocation travel, which would remain the responsibility of the organizations of the common system;

44. *Approves* the options concerning relocation shipments provided by the Commission in paragraph 399 (d) and (f) of its report;

45. *Decides* to provide a settling-in grant equivalent to 30 days of local daily subsistence allowance for staff, plus 15 days of local daily subsistence allowance for each accompanying eligible family member, and a lump sum amount equivalent to one month of net base pay plus applicable post adjustment;

**10. Field allowances and benefits**

46. *Approves* the adjusted hardship system consisting of five categories, as proposed in paragraphs 122 and 413 of the report of the Commission, which would be effective immediately upon implementation and for which no transitional measures would be required;

47. *Also approves* the new non-family service allowance, in lieu of the current additional hardship allowance, as described in paragraph 421 of the report of the Commission, and underlines that no transitional measures would be put in place for this allowance;

48. *Further approves* the new mobility incentive to encourage mobility of staff to field duty stations, as recommended by the Commission in paragraphs 129 and 431 of its report, which would apply to staff with five consecutive years of prior service in an organization of the common system and from their second assignment, and which would exclude duty stations categorized as "H" duty stations under the hardship scheme;

49. *Decides* to increase the proposed mobility incentive by 25 per cent upon the fourth assignment of a staff member and by 50 per cent upon the seventh assignment;

50. *Also decides* to maintain the provisions of the current rest and recuperation framework, as proposed by the Commission in paragraph 443 (a) of its report;

51. *Further decides* to discontinue accelerated home leave travel, except at D and E category duty stations that do not fall under the rest and recuperation framework;

**11. Compensation review and other issues**

52. *Takes note* of the Commission's intention to review the use of different categories of staff;

53. *Approves* an incentive payment for the recruitment of experts in highly specialized fields in instances in which the Organization is unable to attract suitably qualified personnel, as described and recommended in paragraphs 271 and 279 (c) of the report of the Commission, and decides that the Commission should assess the scheme after a period of three years from the date of its implementation;

54. *Recalls* its requests contained in its resolution 69/251 that the Commission continue to monitor progress in achieving gender balance, and requests the Commission to provide information to the General Assembly at its seventy-first session on the progress made by organizations of the common system in the implementation of existing gender policies and measures towards achieving the goal of 50/50 gender balance in the common system;

55. *Also recalls* the decisions of the Commission contained in paragraph 137 of its report for 2014[4], and in this regard requests the Commission to provide information to the General Assembly in future annual reports

[4] Ibid., *Sixty-ninth session, Supplement No. 30* (A/69/30).

on how the new compensation package contributes to the strengthening of gender balance and geographical diversity;

56. *Invites* the organizations of the United Nations common system to make efforts to ensure work-life balance and provide career development opportunities, which are important elements in motivating and retaining staff;

57. *Also invites* the Commission to present to the General Assembly, at its seventy-first session, a progress report on the implementation of the new common system compensation package, and a comprehensive assessment report, including a global staff survey on the conditions of service, no later than at its seventy-fifth session.

# ANNEX II

**Salary scale for the Professional and higher categories:**
Annual gross salaries and net equivalents after aplication of staff assessment
(United States dollars)
(In US dollars - effective 1 January 2016

| Level | | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | XIII | XIV | XV |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| USG | Gross | 194,136 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net D | 149,395 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net S | 134,449 | | | | | | | | | | | | | | |
| ASG | Gross | 176,463 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net D | 137,024 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net S | 124,080 | | | | | | | | | | | | | | |
| D-2 | Gross | 144,751 | 147,815 | 150,920 | 154,117 | 157,314 | 160,510 | | | | | | | | | |
| | Net D | 114,668 | 116,905 | 119,144 | 121,382 | 123,620 | 125,857 | | | | | | | | | |
| | Net S | 105,345 | 107,233 | 109,114 | 110,990 | 112,861 | 114,721 | | | | | | | | | |
| D-1 | Gross | 132,290 | 134,984 | 137,668 | 140,362 | 143,055 | 145,742 | 148,437 | 151,174 | 153,980 | | | | | | |
| | Net D | 105,572 | 107,538 | 109,498 | 111,464 | 113,430 | 115,392 | 117,359 | 119,322 | 121,286 | | | | | | |
| | Net S | 97,583 | 99,289 | 100,994 | 102,692 | 104,389 | 106,081 | 107,766 | 109,451 | 111,130 | | | | | | |
| P-5 | Gross | 109,449 | 111,738 | 114,029 | 116,315 | 118,608 | 120,895 | 123,188 | 125,475 | 127,766 | 130,055 | 132,344 | 134,632 | 136,923 | | |
| | Net D | 88,898 | 90,569 | 92,241 | 93,910 | 95,584 | 97,253 | 98,927 | 100,597 | 102,269 | 103,940 | 105,611 | 107,281 | 108,954 | | |
| | Net S | 82,586 | 84,072 | 85,552 | 87,032 | 88,510 | 89,981 | 91,454 | 92,923 | 94,390 | 95,853 | 97,316 | 98,771 | 100,229 | | |
| P-4 | Gross | 90,038 | 92,080 | 94,122 | 96,162 | 98,205 | 100,264 | 102,475 | 104,685 | 106,895 | 109,101 | 111,314 | 113,521 | 115,730 | 117,941 | 120,151 |
| | Net D | 74,130 | 75,743 | 77,356 | 78,968 | 80,582 | 82,193 | 83,807 | 85,420 | 87,033 | 88,644 | 90,259 | 91,870 | 93,483 | 95,097 | 96,710 |
| | Net S | 69,032 | 70,499 | 71,969 | 73,431 | 74,895 | 76,358 | 77,820 | 79,278 | 80,736 | 82,193 | 83,646 | 85,100 | 86,554 | 88,004 | 89,454 |
| P-3 | Gross | 74,013 | 75,903 | 77,794 | 79,680 | 81,572 | 83,461 | 85,348 | 87,241 | 89,129 | 91,019 | 92,911 | 94,799 | 96,690 | 98,578 | 100,505 |
| | Net D | 61,470 | 62,963 | 64,457 | 65,947 | 67,442 | 68,934 | 70,425 | 71,920 | 73,412 | 74,905 | 76,400 | 77,891 | 79,385 | 80,877 | 82,369 |
| | Net S | 57,379 | 58,751 | 60,126 | 61,497 | 62,873 | 64,244 | 65,615 | 66,991 | 68,361 | 69,735 | 71,103 | 72,473 | 73,838 | 75,209 | 76,577 |
| P-2 | Gross | 60,715 | 62,405 | 64,095 | 65,786 | 67,477 | 69,165 | 70,857 | 72,544 | 74,235 | 75,928 | 77,615 | 79,306 | | | |
| | Net D | 50,965 | 52,300 | 53,635 | 54,971 | 56,307 | 57,640 | 58,977 | 60,310 | 61,646 | 62,983 | 64,316 | 65,652 | | | |
| | Net S | 47,803 | 49,015 | 50,223 | 51,434 | 52,642 | 53,853 | 55,083 | 56,310 | 57,542 | 58,770 | 59,995 | 61,228 | | | |
| P-1 | Gross | 47,464 | 48,976 | 50,516 | 52,146 | 53,767 | 55,392 | 57,016 | 58,644 | 60,265 | 61,887 | | | | | |
| | Net D | 40,344 | 41,630 | 42,908 | 44,195 | 45,476 | 46,760 | 48,043 | 49,329 | 50,609 | 51,891 | | | | | |
| | Net S | 38,056 | 39,239 | 40,423 | 41,605 | 42,786 | 43,969 | 45,151 | 46,319 | 47,481 | 48,644 | | | | | |

D = Rate applicable to staff members with a dependent spouse or child
S = Rate applicable to staff members with no dependent spouse or child

*/ Staff assessment to be used in conjunction with gross base salaries

A. Staff assessment rates for those with dependants

| Assessable income (United States dollars) | Assessment rate (percentage) |
|---|---|
| First 50,000 | 15 |
| Next 50,000 | 21 |
| Next 50,000 | 27 |
| Remaining assessable amount | 30 |

B. Staff assessment rates for those without dependants

Staff assessment amounts for those with neither a dependent spouse nor a dependent child would be equal to the difference between the gross salaries at different grades and steps and the corresponding net salaries at the single rate.

## ANNEX III

### A. Unified salary scale for the Professional and higher categories showing annual gross salaries and net equivalents after application of staff assessment

(Effective 1 January 2017, subject to revision)

(United States dollars)

| *Level* | | *I* | *II* | *III* | *IV* | *V* | *VI* | *VII* | *VIII* | *IX* | *X* | *XI* | *XII* | *XIII* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| USG | Gross | 190 059 | | | | | | | | | | | | |
| | Net | 140 939 | | | | | | | | | | | | |
| ASG | Gross | 172 268 | | | | | | | | | | | | |
| | Net | 129 268 | | | | | | | | | | | | |
| D-2 | Gross | 137 954 | 140 969 | 143 981 | 147 000 | 150 018 | 153 215 | 156 414 | 159 611 | 162 809 | 166 006 | | | |
| | Net | 106 068 | 108 178 | 110 287 | 112 400 | 114 512 | 116 622 | 118 733 | 120 843 | 122 954 | 125 064 | | | |
| D-1 | Gross | 123 410 | 126 059 | 128 709 | 131 359 | 134 000 | 136 650 | 139 299 | 141 943 | 144 594 | 147 240 | 149 887 | 152 686 | 155 494 |
| | Net | 95 887 | 97 741 | 99 596 | 101 451 | 103 300 | 105 155 | 107 009 | 108 860 | 110 716 | 112 568 | 114 421 | 116 273 | 118 126 |
| P-5 | Gross | 106 237 | 108 489 | 110 743 | 112 993 | 115 247 | 117 497 | 119 753 | 122 004 | 124 257 | 126 509 | 128 763 | 131 011 | 133 267 |
| | Net | 83 866 | 85 442 | 87 020 | 88 595 | 90 173 | 91 748 | 93 327 | 94 903 | 96 480 | 98 056 | 99 634 | 101 208 | 102 787 |
| P-4 | Gross | 87 413 | 89 414 | 91 417 | 93 418 | 95 421 | 97 421 | 99 426 | 101 550 | 103 723 | 105 896 | 108 073 | 110 241 | 112 416 |
| | Net | 69 934 | 71 455 | 72 977 | 74 498 | 76 020 | 77 540 | 79 064 | 80 585 | 82 106 | 83 627 | 85 151 | 86 669 | 88 191 |
| P-3 | Gross | 71 699 | 73 551 | 75 405 | 77 255 | 79 111 | 80 963 | 82 814 | 84 671 | 86 522 | 88 375 | 90 232 | 92 082 | 93 937 |
| | Net | 57 991 | 59 399 | 60 808 | 62 214 | 63 624 | 65 032 | 66 439 | 67 850 | 69 257 | 70 665 | 72 076 | 73 482 | 74 892 |
| P-2 | Gross | 55 343 | 57 000 | 58 658 | 60 314 | 61 972 | 63 632 | 65 289 | 66 943 | 68 603 | 70 259 | 71 916 | 73 576 | 75 230 |
| | Net | 45 561 | 46 820 | 48 080 | 49 339 | 50 599 | 51 860 | 53 120 | 54 377 | 55 638 | 56 897 | 58 156 | 59 418 | 60 675 |
| P-1 | Gross | 42 934 | 44 222 | 45 510 | 46 798 | 48 084 | 49 373 | 50 722 | 52 129 | 53 536 | 54 943 | 56 349 | 57 755 | 59 162 |
| | Net | 35 635 | 36 704 | 37 773 | 38 842 | 39 910 | 40 980 | 42 049 | 43 118 | 44 187 | 45 257 | 46 325 | 47 394 | 48 463 |

*Abbreviations*: USG, Under-Secretary-General; ASG, Assistant Secretary-General.

Note: Shaded steps will be granted biennially

### B. Staff assessment rates to be used with the unified salary scale

(United States dollars)

| *Bracket* | | | |
|---|---|---|---|
| *From* | *To* | *Bracket size* | *Tax percentage* |
| – | 50 000 | 50 000 | 17 |
| 50 000 | 100 000 | 50 000 | 24 |
| 100 000 | 150 000 | 50 000 | 30 |
| 150 000 | Upward | – | 34 |

## ANNEX IV

### B. Grade and step matching at the time of transitioning

| Grade | Present step | Proposed (Present D) | Proposed (Present S) | Grade | Present step | Proposed (Present D) | Proposed (Present S) | Grade | Present step | Proposed (Present D) | Proposed (Present S) | Grade | Present step | Proposed (Present D) | Proposed (Present S) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P-1 | 1 | 4 | 4 | P-2 | 11 | 13 | 13 | P-4 | 4 | 4 | 4 | P-5 | 9 | 9 | 8 |
| P-1 | 2 | 5 | 5 | P-2 | 12 | –[a] | – | P-4 | 5 | 5 | 5 | P-5 | 10 | 10 | 9 |
| P-1 | 3 | 6 | 6 | P-3 | 1 | 1 | 1 | P-4 | 6 | 6 | 6 | P-5 | 11 | 11 | 10 |
| P-1 | 4 | 7 | 7 | P-3 | 2 | 2 | 2 | P-4 | 7 | 7 | 7 | P-5 | 12 | 12 | 11 |
| P-1 | 5 | 8 | 8 | P-3 | 3 | 3 | 3 | P-4 | 8 | 8 | 8 | P-5 | 13 | 13 | 12 |
| P-1 | 6 | 9 | 9 | P-3 | 4 | 4 | 4 | P-4 | 9 | 9 | 9 | D-1 | 1 | 3 | 2 |
| P-1 | 7 | 11 | 10 | P-3 | 5 | 5 | 5 | P-4 | 10 | 10 | 10 | D-1 | 2 | 4 | 3 |
| P-1 | 8 | 12 | 11 | P-3 | 6 | 6 | 6 | P-4 | 11 | 11 | 11 | D-1 | 3 | 5 | 4 |
| P-1 | 9 | 13 | 13 | P-3 | 7 | 7 | 7 | P-4 | 12 | 12 | 11 | D-1 | 4 | 6 | 5 |
| P-1 | 10 | –[a] | – | P-3 | 8 | 8 | 8 | P-4 | 13 | 13 | 12 | D-1 | 5 | 7 | 6 |
| P-2 | 1 | 3 | 3 | P-3 | 9 | 9 | 9 | P-4 | 14 | –[a] | –[a] | D-1 | 6 | 8 | 7 |
| P-2 | 2 | 4 | 4 | P-3 | 10 | 10 | 10 | P-4 | 15 | –[a] | –[a] | D-1 | 7 | 9 | 8 |
| P-2 | 3 | 5 | 5 | P-3 | 11 | 11 | 11 | P-5 | 1 | 1 | 1 | D-1 | 8 | 10 | 9 |
| P-2 | 4 | 6 | 6 | P-3 | 12 | 12 | 12 | P-5 | 2 | 2 | 2 | D-1 | 9 | 11 | 10 |
| P-2 | 5 | 7 | 7 | P-3 | 13 | 13 | 13 | P-5 | 3 | 3 | 3 | D-2 | 1 | 2 | 1 |
| P-2 | 6 | 8 | 8 | P-3 | 14 | –[a] | –[a] | P-5 | 4 | 4 | 4 | D-2 | 2 | 3 | 2 |
| P-2 | 7 | 9 | 9 | P-3 | 15 | –[a] | –[a] | P-5 | 5 | 5 | 4 | D-2 | 3 | 4 | 3 |
| P-2 | 8 | 10 | 10 | P-4 | 1 | 1 | 1 | P-5 | 6 | 6 | 5 | D-2 | 4 | 5 | 4 |
| P-2 | 9 | 11 | 11 | P-4 | 2 | 2 | 2 | P-5 | 7 | 7 | 6 | D-2 | 5 | 6 | 5 |
| P-2 | 10 | 12 | 12 | P-4 | 3 | 3 | 3 | P-5 | 8 | 8 | 7 | D-2 | 6 | 7 | 6 |

*Abbreviations*: D, dependency status; S, single status.

[a] Salaries to be maintained by the International Civil Service Commission.

# ANNEX V

## Pensionable remuneration scale after the introduction of the unified scale

(Effective 1 January 2017, subject to revision)

(United States dollars)

| *Level* | *I* | *II* | *III* | *IV* | *V* | *VI* | *VII* | *VIII* | *IX* | *X* | *XI* | *XII* | *XIII* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| USG | 301 443 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| ASG | 278 617 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| D-2 | 226 417 | 231 676 | 236 943 | 242 208 | 247 468 | 252 732 | 257 995 | 263 258 | 268 520 | 273 781 | – | – | – |
| D-1 | 201 410 | 205 868 | 210 577 | 214 896 | 219 215 | 223 524 | 227 842 | 232 374 | 237 003 | 241 629 | 246 248 | 250 418 | 254 870 |
| P-5 | 175 226 | 178 897 | 182 568 | 186 245 | 189 915 | 193 588 | 197 258 | 200 934 | 204 605 | 208 278 | 211 951 | 215 632 | 219 569 |
| P-4 | 143 031 | 146 571 | 150 103 | 153 637 | 157 180 | 160 711 | 164 248 | 167 788 | 171 321 | 174 854 | 178 387 | 181 935 | 185 465 |
| P-3 | 117 554 | 120 559 | 123 558 | 126 554 | 129 559 | 132 557 | 135 557 | 138 562 | 141 702 | 144 985 | 148 264 | 151 543 | 154 825 |
| P-2 | 91 077 | 93 761 | 96 441 | 99 131 | 101 810 | 104 495 | 107 179 | 109 862 | 112 545 | 115 226 | 117 913 | 120 597 | 123 276 |
| P-1 | 69 933 | 72 211 | 74 489 | 76 766 | 79 044 | 81 322 | 83 600 | 85 878 | 88 156 | 90 434 | 92 711 | 94 989 | 97 267 |

*Abbreviations*: USG, Under-Secretary-General; ASG, Assistant Secretary-General.

**ANNEXE I**

**Résolution 70/244 de l'Assemblée générale des Nations Unies**

**Projet de résolution déposé par le Vice-Président de la Commission suite aux consultations informelles**

**Régime commun des Nations Unies**

*L'Assemblée générale*,

*Rappelant* ses résolutions 44/198 du 21 décembre 1989, 51/216 du 18 décembre 1996, 52/216 du 22 décembre 1997, 53/209 du 18 décembre 1998, 55/223 du 23 décembre 2000, 56/244 du 24 décembre 2001, 57/285 du 20 décembre 2002, 58/251 du 23 décembre 2003, 59/268 du 23 décembre 2004, 60/248 du 23 décembre 2005, 61/239 du 22 décembre 2006, 62/227 du 22 décembre 2007, 63/251 du 24 décembre 2008, 64/231 du 22 décembre 2009, 65/248 du 24 décembre 2010, 66/235A du 24 décembre 2011, 66/235B du 21 juin 2012, 67/257 du 12 avril 2013, 68/253 du 27 décembre 2013 et 69/251 du 29 décembre 2014,

*Ayant examiné* le rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2015[5],

*Réaffirmant son attachement* à la notion d'un régime commun et unifié des Nations Unies qui serve de base pour la réglementation et la coordination des conditions d'emploi dans les organismes qui l'appliquent,

1. *Prend note avec satisfaction* des travaux de la Commission de la fonction publique internationale ;

2. *Prend note* du rapport de la Commission pour 2015[1] ;

3. *Réaffirme* que c'est à elle qu'il appartient d'approuver les conditions d'emploi et les prestations de tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, compte tenu des articles 10 et 11 du Statut de la Commission[6] ;

4. *Rappelle* les articles 10 et 11 du Statut de la Commission et réaffirme que celle-ci joue un rôle central dans la réglementation et la coordination des conditions d'emploi et des prestations offertes à tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies ;

I. Conditions d'emploi applicables aux deux catégories de fonctionnaires

**Âge réglementaire du départ à la retraite**

*Décide* que le 1er janvier 2018, au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteront à 65 ans l'âge réglementaire de départ à la retraite des fonctionnaires recrutés avant le 1er janvier 2014, compte étant tenu des droits acquis des intéressés,

5 *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément no 30* (A/70/30).
6 Résolution 3357 (XXIX), annexe.

## II. Conditions d'emploi des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur

### A. Barème des traitements de base minima

*Rappelant* sa résolution 44/198, par laquelle elle a institué des traitements nets minima pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, fixés par référence aux traitements de base nets correspondants des fonctionnaires occupant des emplois comparables dans la ville de base de la fonction publique de référence (l'Administration fédérale des États-Unis),

*Approuve*, avec effet au 1er janvier 2016, comme l'a recommandé la Commission au paragraphe 35 de son rapport, le barème révisé des traitements de base minima (montants bruts et montants nets) des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur qui figure à l'annexe IV dudit rapport,

### B. Évolution de la marge et régulation de la marge autour du point médian souhaitable

*Rappelant* la section I.B de sa résolution 51/216 et le mandat permanent qu'elle a confié à la Commission de poursuivre l'examen du rapport (« la marge ») entre la rémunération nette des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation des Nations Unies à New York et celle des agents de la fonction publique de référence occupant des emplois comparables à Washington,

1. *Réaffirme* que la fourchette de 10 à 20 pour cent fixée pour la marge entre la rémunération nette des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur des Nations Unies en poste à New York et celle des fonctionnaires de la fonction publique de référence occupant des emplois comparables doit être maintenue, étant entendu qu'il serait souhaitable que la marge oscille, sur une certaine durée, autour de la valeur médiane, soit 15 pour cent ;

2. *Note* que, pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2015, la marge entre la rémunération nette des fonctionnaires des Nations Unies des classes P-1 à D-2 en poste à New York et celle des fonctionnaires de l'Administration fédérale des États-Unis occupant des emplois comparables à Washington est estimée à 17,2 pour cent, et que la valeur moyenne de la marge pour les cinq dernières années (2011 à 2015), qui s'établit également à 17,2 pour cent, est supérieure à la valeur souhaitable de 15 pour cent ;

3. *Rappelle* qu'elle a demandé dans sa résolution 69/251 que la Commission continue à prendre des mesures pour rapprocher la marge annuelle de la médiane, et à examiner les questions relatives à la régulation de la marge ;

4. *Approuve* les recommandations concernant la méthode de régulation de la marge énoncées par la Commission au paragraphe 302 de son rapport ;

5. *Décide* que la Commission devra prendre les mesures qui s'imposent, en faisant jouer le système des ajustements de poste, si la marge tombe en deçà du seuil de 13 pour cent ou dépasse celui de 17 pour cent ;

**III Examen de l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun**

1. *Approuve* les propositions concernant l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun [7], sous réserve des dispositions de la présente résolution ;

2. *Décide* que, sauf indication contraire, ces dispositions prendront effet le 1er juillet 2016 ;

3. *Prend note* de ce que, la Commission lui ayant soumis son rapport sur l'examen de l'ensemble des prestations, le gel des indemnités demandé dans sa résolution 68/253 (sect. I.A, par. 5) sera levé à compter du 1er janvier 2016 pour les agents des services généraux et des catégories apparentées, et du 1er janvier 2017 pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ;

4. *Rappelle* le paragraphe 5 de la section I.A de sa résolution 68/253, et prie la Commission d'examiner toutes les indemnités relevant de son mandat pour évaluer si les conditions d'une révision à la hausse sont remplies ;

5. *Engage* la Commission à poursuivre sa concertation sans exclusive avec les représentants des différentes parties intéressées par l'application du régime commun des Nations Unies ;

**1. Barème des traitements unifié et mesures transitoires**

6. *Approuve*, avec effet au 1er janvier 2017, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 210 de son rapport, la structure de barème unifié des traitements de base minima proposée à la section A de l'annexe II dudit rapport ;

7. *Décide* que le barème des traitements unifié qui figure à la section A de l'annexe II du rapport de la Commission sera actualisé de façon à tenir compte de toute augmentation des traitements de base minima qui serait approuvée avant son entrée en vigueur, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 211 dudit rapport ;

8. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 249 de son rapport, les équivalences de classe et d'échelon proposées pour le passage de la structure du régime des traitements applicable actuellement à celle du barème des traitements unifié, qui figurent à la section B de l'annexe II dudit rapport ;

9. *Décide* que :

(a) À titre de mesure de protection de la rémunération, la Commission devra maintenir les traitements supérieurs à ceux correspondant aux derniers échelons de la classe des fonctionnaires concernés au moment du passage au barème unifié ;

(b) Ces traitements seront ajustés pour tenir compte de toutes révisions de l'indice d'ajustement, dont l'incorporation d'un montant correspondant à des points d'ajustement qu'elle aura approuvée ;

[7] *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément n° 30* (A/70/30), chap. VI, sect. C.

(c) La Commission devra maintenir et ajuster les montants de la rémunération considérée aux fins de la pension correspondant à ces traitements ;

10. *Décide également* que :

(a) Les fonctionnaires qui perçoivent, au titre d'un enfant à charge, un traitement de fonctionnaire ayant des charges de famille au moment du passage au barème unifié recevront une indemnité transitoire égale à 6 pour cent de la rémunération nette au titre de cet enfant à charge, aucune indemnité pour enfant à charge n'étant parallèlement versée en pareil cas ;

(b) Le montant de l'indemnité transitoire sera minoré d'un point de pourcentage de la rémunération nette tous les 12 mois par la suite ;

(c) L'indemnité pour enfant à charge sera versée en lieu et place de l'indemnité transitoire lorsque le montant de cette dernière aura été ramené à un niveau égal ou inférieur ;

(d) L'indemnité transitoire cessera d'être versée si l'enfant au titre duquel elle est payable ne remplit plus les conditions y ouvrant droit ;

11. *Décide en outre* que, dans le barème des traitements unifié, le montant des traitements de base nets des sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints sera fixé au taux actuellement prévu pour les fonctionnaires ayant des charges de famille, minoré de 6 pour cent, le montant de la rémunération considérée aux fins de la pension correspondant aux rangs occupés par ces fonctionnaires étant maintenu à son niveau actuel ;

**2. Taux de contribution du personnel**

12. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa b) du paragraphe 201 de son rapport, les taux de contribution du personnel à utiliser pour le calcul des traitements de base bruts lors de l'entrée en vigueur du barème des traitements unifié, qui sont présentés à la section C de l'annexe II dudit rapport ;

13. *Décide* que ces taux de contribution seront revus tous les deux ans après l'entrée en vigueur du régime de rémunération révisé de sorte qu'il continue de ne pas en résulter d'effets préjudiciables pour le Fonds de péréquation des impôts ;

**3. Barème de la rémunération considérée aux fins de la pension**

14. *Approuve*, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa c) du paragraphe 210 de son rapport, le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension, applicable lors de l'entrée en vigueur du barème des traitements unifié, qui figure à la section D de l'annexe II dudit rapport ;

15. *Décide* que le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension sera actualisé pour tenir de toutes modifications de la rémunération nette qui interviendraient à New York avant qu'il n'entre en vigueur, de sorte que les fonctionnaires continuent de bénéficier d'au moins le même taux de rémunération considérée aux fins de la pension ;

16. *Décide également* que le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension continuera d'être actualisé à la même date et dans la même proportion que la rémunération nette à New York ;

**4. Indemnité pour conjoint à charge**

17. *Approuve* l'institution d'une indemnité pour conjoint à charge représentant 6 pour cent de la rémunération nette, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa d) du paragraphe 210 de son rapport ;

18. *Décide* qu'une indemnité pour conjoint à charge sera versée aux fonctionnaires en activité ayant un conjoint à charge au moment du passage au barème unifié, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa b) du paragraphe 249 de son rapport ;

**5. Indemnité de parent isolé**

19. *Décide* que le fonctionnaire qui élève seul un ou des enfants et subvient à titre principal et continu à leur entretien recevra une indemnité au titre du premier enfant à charge, dont le montant représentera 6 pour cent de la rémunération nette et qui sera versée en lieu et place de l'indemnité pour enfant à charge ;

**6. Avancements d'échelon et incitations à la performance**

20. *Décide* que les avancements d'échelon seront octroyés tous les ans du premier au septième échelon, puis tous les deux ans pour les échelons suivants aux fonctionnaires des classes P-1 à P-5, et continueront d'être accordés tous les deux ans aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2, comme la Commission l'a recommandé à l'alinéa a) du paragraphe 279 de son rapport ;

21. *Décide* de maintenir les conditions actuelles d'octroi des avancements d'échelon ;

22. *Décide également* de mettre fin à la pratique consistant à octroyer des avancements d'échelon accélérés ;

23. *Prie* la Commission de mener une étude des dispositifs de gestion de la performance en place dans les organisations appliquant le régime commun, et de formuler des recommandations sur des mesures d'incitation à la performance reposant sur le mérite qui ne s'apparentent pas à des récompenses pécuniaires, y compris la possibilité d'octroyer des avancements d'échelon accélérés, et l'invite à revoir les recommandations formulées à l'annexe III de son rapport à la lumière de ses constatations et de lui en rendre compte au plus tard à sa soixante-douzième session ;

24. *Prie également* la Commission de mener une étude détaillée des dispositions budgétaires et administratives qui devraient être prises pour mettre en place un système de gratification pécuniaire, y compris les mécanismes de financement, de contrôle et de responsabilité, et de lui en rendre compte au plus tard à sa soixante-douzième session ;

**7. Indemnité pour frais d'études**

25. *Décide* que le régime révisé de l'indemnité pour frais d'études entrera en vigueur à compter de l'année scolaire ou universitaire en cours au 1er janvier 2018 ;

26. *Décide également* que les critères concernant l'enseignement supérieur seront révisés de sorte que l'indemnité soit payable jusqu'à la fin de l'année universitaire durant laquelle l'enfant achève sa quatrième année d'études postsecondaires ou obtient un premier diplôme postsecondaire si ce délai est plus court, l'âge limite étant fixé à 25 ans ;

27. *Décide en outre* que les dépenses ouvrant droit à remboursement comprendront les frais de scolarité (y compris les cours de langue maternelle) et les frais d'inscription, ainsi que les frais d'internat ;

28. *Décide* que les frais de scolarité et d'inscription seront remboursés selon un barème dégressif universel comprenant sept tranches, et prévoyant un taux dégressif de remboursement allant de 86 pour cent pour la tranche inférieure à 61 pour cent pour la sixième tranche et 0 pour cent pour la septième tranche, comme indiqué dans le tableau V du rapport de la Commission ;

29. *Décide également* que les frais d'internat donneront lieu à un remboursement forfaitaire de 5 000 dollars des États-Unis, dont bénéficieront uniquement les fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs ayant des enfants pensionnaires dans des établissements d'enseignement primaire ou secondaire situés en dehors du lieu d'affectation et que, à titre exceptionnel, la prise en charge des frais d'internat pourra être accordée aux fonctionnaires des lieux d'affectation de la catégorie H à la discrétion du chef de secrétariat ;

30. *Décide en outre* qu'un voyage aller-retour sera pris en charge au titre des études entre le lieu d'affectation du fonctionnaire et le lieu où l'enfant effectue ses études pour chaque année scolaire dans le cas des fonctionnaires bénéficiant de la prise en charge des frais d'internat ;

31. *Décide* que les contributions aux dépenses d'équipement devront être remboursées par les organisations en dehors du régime de l'indemnité pour frais d'études ;

32. *Décide également* que le barème dégressif universel sera examiné en vue d'un éventuel ajustement compte tenu de l'évolution des frais de scolarité, qui sera observée tous les deux ans, d'après une liste d'établissements représentatifs, et sur la base d'une évaluation effectuée par la Commission ;

33. *Décide en outre* que le montant de la prise en charge des frais d'internat sera examiné en vue d'un éventuel ajustement compte tenu de l'évolution des tarifs pratiqués par les internats des établissements assurant une préparation au baccalauréat international, qui sera observée tous les deux ans, et sur la base d'une évaluation effectuée par la Commission ;

34. *Décide* que la liste des établissements d'enseignement représentatifs et celle des établissements préparant au baccalauréat international, visées aux alinéas f) et g) du paragraphe 356 du rapport de la Commission, seront examinées tous les six ans en vue d'une éventuelle mise à jour ;

35. *Décide également* que le régime actuel de l'indemnité spéciale pour frais d'études versée au titre des enfants handicapés continuera de s'appliquer lorsque le régime révisé de l'indemnité ordinaire sera entré en vigueur, à hauteur d'un plafond égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif, majoré du montant forfaitaire prévu pour rembourser les frais d'internat dans le régime de l'indemnité ordinaire ;

36. *Décide en* outre que le plafond des dépenses remboursables sera aligné sur celui retenu pour l'indemnité ordinaire pour frais d'études, de sorte à établir un plafond égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif applicable ;

37. *Décide* que, pour la prise en charge des frais d'internat au titre de l'indemnité spéciale, le montant des dépenses effectivement engagées servira au calcul du montant total des dépenses ouvrant droit à remboursement, à hauteur du plafond global égal à la limite supérieure de la tranche des dépenses les plus élevées du barème dégressif, majoré d'un montant de 5 000 dollars équivalant au montant forfaitaire prévu pour rembourser les frais d'internat dans le régime de l'indemnité ordinaire ;

**8. Prime de rapatriement**

38. *Confirme* le principe selon lequel la prime de rapatriement est une prestation fondée sur l'ancienneté payable aux fonctionnaires expatriés qui quittent le pays de leur dernière affectation au moment de la cessation de service ;

39. *Décide* d'instituer un seuil minimum de cinq années d'expatriation comme condition à remplir pour être admis au bénéfice de la prime de rapatriement, comme la Commission l'a recommandé au paragraphe 375 de son rapport ;

40. *Décide également* que, lors du passage au nouveau régime, les fonctionnaires en poste conserveront leur droit à la prime de rapatriement selon le régime actuel jusqu'à concurrence du nombre d'années d'expatriation accumulées au moment de l'entrée en vigueur du régime révisé ;

**9. Éléments liés à la réinstallation**

41. *Approuve* la recommandation de la Commission de supprimer l'élément non-déménagement ;

42. *Décide* de continuer à verser, à titre de mesure transitoire, l'élément non-déménagement aux fonctionnaires qui changent de lieu d'affectation avant la date de mise en place du nouveau régime applicable à la réinstallation et qui optent pour le non-déménagement du mobilier, pendant une période maximale de cinq ans dans le même lieu d'affectation ou jusqu'à un nouveau changement de lieu d'affectation ;

43. *Décide également* de conserver la formule actuelle de prise en charge des frais de voyage, qui restera la responsabilité des organisations appliquant le régime commun ;

44. *Approuve* les formules de prise en charge des déménagements présentées par la Commission aux alinéas d) et f) du paragraphe 399 de son rapport ;

45. *Décide* de verser une indemnité d'installation équivalant, pour le fonctionnaire, au montant de l'indemnité de subsistance payable au lieu d'affectation considéré pendant 30 jours et, pour chaque membre de la famille y ayant droit, au montant de celle payable pendant 15 jours, ainsi qu'une somme forfaitaire équivalant au traitement de base majoré de l'indemnité de poste applicable ;

**10. Indemnités et prestations allouées aux fonctionnaires des bureaux extérieurs**

46. *Approuve* le régime de sujétion modifié comprenant cinq catégories proposé aux paragraphes 122 et 413 du rapport de la Commission, qui s'appliquera dès l'entrée en vigueur des présentes dispositions et ne nécessitera aucune mesure de transition ;

47. *Approuve également* le nouvel élément famille non autorisée, décrit au paragraphe 421 du rapport de la Commission, qui remplacera l'actuelle prime de sujétion supplémentaire, et souligne qu'aucune mesure transitoire ne sera mise en place au titre de cet élément ;

48. *Approuve en outre*, comme la Commission l'a recommandé aux paragraphes 129 et 431 de son rapport, le nouvel élément d'incitation à la mobilité visant à encourager les fonctionnaires à accepter de travailler dans des lieux d'affectation hors siège, qui sera versé aux fonctionnaires justifiant de cinq années d'ancienneté consécutives dans une organisation appliquant le régime commun, à compter de leur deuxième affectation, sauf dans les lieux d'affectation classés H aux fins de la prime de sujétion ;

49. *Décide* de majorer le montant proposé pour l'élément famille non autorisée de 25 pour cent à partir de la quatrième affectation et de 50 pour cent à partir de la septième ;

50. *Décide également* de maintenir les dispositions du régime actuel des congés de détente, comme la Commission l'a proposé à l'alinéa a) du paragraphe 443 de son rapport ;

51. *Décide en outre* de mettre fin au droit à congé dans les foyers plus fréquent, sauf dans les lieux d'affectation classés D et E qui ne sont pas couverts par le régime des congés de détente ;

**11. Examen de la rémunération et questions diverses**

52. *Prend note* de l'intention de la Commission d'examiner l'emploi qui est fait des différentes catégories de personnel ;

53. *Approuve* le versement d'une prime de recrutement pour les experts aux compétences très spécialisées lorsque les organisations ne parviennent pas à intéresser du personnel qualifié, comme la Commission l'a décrit et recommandé au paragraphe 271 et à l'alinéa c) du paragraphe 279 de son rapport, et décide que la Commission devra évaluer cette prestation trois ans après qu'elle aura été instituée ;

54. *Rappelle* que dans sa résolution 69/251 elle a demandé à la Commission de continuer à suivre les progrès accomplis pour assurer l'équilibre entre les sexes, et prie la Commission de lui présenter à sa soixante et onzième session des renseignements sur les progrès enregistrés par les organisations appliquant le régime commun dans l'exécution des politiques et mesures de promotion de l'égalité des sexes visant à atteindre l'objectif de parité hommes-femmes concernant les effectifs des organisations ;

55. *Rappelle également* les décisions figurant au paragraphe 137 du rapport de la Commission pour 2014[8], et prie la Commission de l'informer dans ses futurs rapports de la façon dont le nouvel ensemble de prestations contribue au renforcement de la parité hommes-femmes et de la diversité géographique;

56. *I nvite* les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies à s'employer à garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à offrir des perspectives de carrière, compte tenu de l'importance que ces éléments revêtent pour ce qui est de motiver et de fidéliser le personnel ;

57. *Invite* la Commission à lui présenter un rapport d'étape sur l'application du nouveau système de rémunération des organisations appliquant le régime commun à sa soixante et onzième session et un rapport d'évaluation complet, comprenant une enquête mondiale sur les conditions d'emploi, à sa soixante-quinzième session au plus tard.

[8] *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-neuvième session, Supplément n° 30* (A/69/30).

## ANNEXE II

### Barème des traitements des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur : traitements annuels bruts et équivalents nets après retenues au titre du régime d'imposition (en dollars des États-Unis) entrée en vigueur : 1er janvier 2016

| *Classe* | | *I* | *II* | *III* | *IV* | *V* | *VI* | *VII* | *VIII* | *IX* | *X* | *XI* | *XII* | *XIII* | *XIV* | *XV* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **SGA** | **Brut** | **194136** | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net F | 149395 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net C | 134449 | | | | | | | | | | | | | | |
| **SSG** | **Brut** | **176463** | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net F | 137024 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Net C | 124080 | | | | | | | | | | | | | | |
| **D-2** | **Brut** | **144751** | **147815** | **150920** | **154117** | **157314** | **160510** | | | | | | | | | |
| | Net F | 114668 | 116905 | 119144 | 121382 | 123620 | 125857 | | | | | | | | | |
| | Net C | 105345 | 107233 | 109114 | 110990 | 112861 | 114721 | | | | | | | | | |
| **D-1** | **Brut** | **132290** | **134984** | **137668** | **140362** | **143055** | **145742** | **148437** | **151174** | **153980** | | | | | | |
| | Net F | 105572 | 107538 | 109498 | 111464 | 11343 | 115392 | 117359 | 119322 | 121286 | | | | | | |
| | Net C | 97583 | 99289 | 100994 | 102692 | 104389 | 106081 | 107766 | 109451 | 111130 | | | | | | |
| **P-5** | **Brut** | **109449** | **111738** | **114029** | **116315** | **118608** | **120895** | **123188** | **125475** | **127766** | **130055** | **132344** | **134632** | **136923** | | |
| | Net F | 88898 | 90569 | 92241 | 93910 | 95584 | 97253 | 98927 | 100597 | 102269 | 103940 | 105611 | 107281 | 108954 | | |
| | Net C | 82586 | 84072 | 85552 | 87032 | 8851 | 89981 | 91454 | 92923 | 9439 | 95853 | 97316 | 98771 | 100229 | | |
| **P-4** | **Brut** | **90038** | **92080** | **94122** | **96162** | **98205** | **100264** | **102475** | **104685** | **106895** | **109101** | **111314** | **113521** | **11573** | **117941** | **120151** |
| | Net F | 7413 | 75743 | 77356 | 78968 | 80582 | 82193 | 83807 | 8542 | 87033 | 88644 | 90259 | 9187 | 93483 | 95097 | 9671 |
| | Net C | 69032 | 70499 | 71969 | 73431 | 74895 | 76358 | 77820 | 79278 | 80736 | 82193 | 83646 | 851 | 86554 | 88004 | 89454 |
| **P-3** | **Brut** | **74013** | **75903** | **77794** | **7968** | **81572** | **83461** | **85348** | **87241** | **89129** | **91019** | **92911** | **94799** | **9669** | **98578** | **100505** |
| | Net F | 61470 | 62963 | 64457 | 65947 | 67442 | 68934 | 70425 | 71920 | 73412 | 74905 | 76400 | 77891 | 79385 | 80877 | 82369 |
| | Net C | 57379 | 58751 | 60126 | 61497 | 62873 | 64244 | 65615 | 66991 | 68361 | 69735 | 71103 | 72473 | 73838 | 75209 | 76577 |
| **P-2** | **Brut** | **60715** | **62405** | **64095** | **65786** | **67477** | **69165** | **70857** | **72544** | **74235** | **75928** | **77615** | **79306** | | | |
| | Net F | 50965 | 52300 | 53635 | 54971 | 56307 | 5764 | 58977 | 6031 | 61646 | 62983 | 64316 | 65652 | | | |
| | Net C | 47803 | 49015 | 50223 | 51434 | 52642 | 53853 | 55083 | 5631 | 57542 | 58770 | 59995 | 61228 | | | |
| **P-1** | **Brut** | **47464** | **48976** | **50516** | **52146** | **53767** | **55392** | **57016** | **58644** | **60265** | **61887** | | | | | |
| | Net F | 40344 | 41630 | 42908 | 44195 | 45476 | 4676 | 48043 | 49329 | 50609 | 51891 | | | | | |
| | Net C | 38056 | 39239 | 40423 | 41605 | 42786 | 43969 | 45151 | 46319 | 47481 | 48644 | | | | | |

F = Fonctionnaire ayant un conjoint à charge ou un enfant à charge.
C = Fonctionnaire n'ayant ni conjoint à charge, ni enfant à charge.

Taux de contribution servant à déterminer les traitements de base bruts

A. Taux applicables aux fonctionnaires ayant des charges de famille

| Revenu soumis à contribution (en dollars des États-Unis) | Taux de contribution (pourcentage) |
|---|---|
| Première tranche de 50 000 | 15 |
| Tranche suivante de 50 000 | 21 |
| Tranche suivante de 50 000 | 27 |
| Solde soumis à contribution | 30 |

B. Taux applicables aux fonctionnaires sans charges de famille

Les montants des contributions des fonctionnaires qui n'ont ni conjoint à charge ni enfant à charge correspondent à la différence entre le traitement brut aux différents échelons et classes et le traitement net correspondant.

# ANNEXE III

**A. Barème unifié proposé pour les traitements des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur : montants annuels bruts et équivalents nets après retenues au titre du régime d'imposition**

**(Entrée en vigueur au 1er janvier 2017, sujet à révision)**
**(En dollars des États-Unis)**

| Classe | | *I* | *II* | *III* | *IV* | *V* | *VI* | *VII* | *VIII* | *IX* | *X* | *XI* | *XII* | *XIII* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **SGA** | **Brut** | 190 059 | | | | | | | | | | | | |
| | Net | 140 939 | | | | | | | | | | | | |
| **SSG** | **Brut** | 172 268 | | | | | | | | | | | | |
| | Net | 129 268 | | | | | | | | | | | | |
| **D-2** | **Brut** | 137 954 | 140 969 | 143 981 | 147 000 | 150 018 | 153 215 | 156 414 | 159 611 | 162 809 | 166 006 | | | |
| | Net | 106 068 | 108 178 | 110 287 | 112 400 | 114 512 | 116 622 | 118 733 | 120 843 | 122 954 | 125 064 | | | |
| **D-1** | **Brut** | 123 410 | 126 059 | 128 709 | 131 359 | 134 000 | 136 650 | 139 299 | 141 943 | 144 594 | 147 240 | 149 887 | 152 686 | 155 494 |
| | Net | 95 887 | 97 741 | 99 596 | 101 451 | 103 300 | 105 155 | 107 009 | 108 860 | 110 716 | 112 568 | 114 421 | 116 273 | 118 126 |
| **P-5** | **Brut** | 106 237 | 108 489 | 110 743 | 112 993 | 115 247 | 117 497 | 119 753 | 122 004 | 124 257 | 126 509 | 128 763 | 131 011 | 133 267 |
| | Net | 83 866 | 85 442 | 87 020 | 88 595 | 90 173 | 91 748 | 93 327 | 94 903 | 96 480 | 98 056 | 99 634 | 101 208 | 102 787 |
| **P-4** | **Brut** | 87 413 | 89 414 | 91 417 | 93 418 | 95 421 | 97 421 | 99 426 | 101 550 | 103 723 | 105 896 | 108 073 | 110 241 | 112 416 |
| | Net | 69 934 | 71 455 | 72 977 | 74 498 | 76 020 | 77 540 | 79 064 | 80 585 | 82 106 | 83 627 | 85 151 | 86 669 | 88 191 |
| **P-3** | **Brut** | 71 699 | 73 551 | 75 405 | 77 255 | 79 111 | 80 963 | 82 814 | 84 671 | 86 522 | 88 375 | 90 232 | 92 082 | 93 937 |
| | Net | 57 991 | 59 399 | 60 808 | 62 214 | 63 624 | 65 032 | 66 439 | 67 850 | 69 257 | 70 665 | 72 076 | 73 482 | 74 892 |
| **P-2** | **Brut** | 55 343 | 57 000 | 58 658 | 60 314 | 61 972 | 63 632 | 65 289 | 66 943 | 68 603 | 70 259 | 71 916 | 73 576 | 75 230 |
| | Net | 45 561 | 46 820 | 48 080 | 49 339 | 50 599 | 51 860 | 53 120 | 54 377 | 55 638 | 56 897 | 58 156 | 59 418 | 60 675 |
| **P-1** | **Brut** | 42 934 | 44 222 | 45 510 | 46 798 | 48 084 | 49 373 | 50 722 | 52 129 | 53 536 | 54 943 | 56 349 | 57 755 | 59 162 |
| | Net | 35 635 | 36 704 | 37 773 | 38 842 | 39 910 | 40 980 | 42 049 | 43 118 | 44 187 | 45 257 | 46 325 | 47 394 | 48 463 |

Abréviations : SGA : Secrétaire général adgjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

Note : Les avancements d'échelon grisés seront octroyés tous les deux ans.

**B. Taux des contributions du personnel qu'il est porposé d'appliquer au barème des traitements unifié**

(En dollars des États-Unis)

| Tranche | | | Imposition |
|---|---|---|---|
| De | À | Tranche | (en pourcentage) |
| - | 50000 | 50000 | 17 |
| 50000 | 100000 | 50000 | 24 |
| 100000 | 150000 | 50000 | 30 |
| 150000 | Plus | - | 34 |

# ANNEXE IV

**B. Équivalences de classe et d'échelon au moment de la transition**

| | | Échelon proposé | | | | Échelon proposé | | | | Échelon proposé | | | | Échelon proposé | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Classe | Échelon actuel | Actuel F | Actuel C | Classe | Échelon actuel | Actuel F | Actuel C | Classe | Échelon actuel | Actuel F | Actuel C | Classe | Échelon actuel | Actuel F | Actuel C |
| P-1 | 1 | 4 | 4 | P-2 | 11 | 13 | 13 | P-4 | 4 | 4 | 4 | P-5 | 9 | 9 | 8 |
| P-1 | 2 | 5 | 5 | P-2 | 12 | –[a] | – | P-4 | 5 | 5 | 5 | P-5 | 10 | 10 | 9 |
| P-1 | 3 | 6 | 6 | P-3 | 1 | 1 | 1 | P-4 | 6 | 6 | 6 | P-5 | 11 | 11 | 10 |
| P-1 | 4 | 7 | 7 | P-3 | 2 | 2 | 2 | P-4 | 7 | 7 | 7 | P-5 | 12 | 12 | 11 |
| P-1 | 5 | 8 | 8 | P-3 | 3 | 3 | 3 | P-4 | 8 | 8 | 8 | P-5 | 13 | 13 | 12 |
| P-1 | 6 | 9 | 9 | P-3 | 4 | 4 | 4 | P-4 | 9 | 9 | 9 | D-1 | 1 | 3 | 2 |
| P-1 | 7 | 11 | 10 | P-3 | 5 | 5 | 5 | P-4 | 10 | 10 | 10 | D-1 | 2 | 4 | 3 |
| P-1 | 8 | 12 | 11 | P-3 | 6 | 6 | 6 | P-4 | 11 | 11 | 11 | D-1 | 3 | 5 | 4 |
| P-1 | 9 | 13 | 13 | P-3 | 7 | 7 | 7 | P-4 | 12 | 12 | 11 | D-1 | 4 | 6 | 5 |
| P-1 | 10 | –[a] | – | P-3 | 8 | 8 | 8 | P-4 | 13 | 13 | 12 | D-1 | 5 | 7 | 6 |
| P-2 | 1 | 3 | 3 | P-3 | 9 | 9 | 9 | P-4 | 14 | –[a] | –[a] | D-1 | 6 | 8 | 7 |
| P-2 | 2 | 4 | 4 | P-3 | 10 | 10 | 10 | P-4 | 15 | –[a] | –[a] | D-1 | 7 | 9 | 8 |
| P-2 | 3 | 5 | 5 | P-3 | 11 | 11 | 11 | P-5 | 1 | 1 | 1 | D-1 | 8 | 10 | 9 |
| P-2 | 4 | 6 | 6 | P-3 | 12 | 12 | 12 | P-5 | 2 | 2 | 2 | D-1 | 9 | 11 | 10 |
| P-2 | 5 | 7 | 7 | P-3 | 13 | 13 | 13 | P-5 | 3 | 3 | 3 | D-2 | 1 | 2 | 1 |
| P-2 | 6 | 8 | 8 | P-3 | 14 | –[a] | –[a] | P-5 | 4 | 4 | 4 | D-2 | 2 | 3 | 2 |
| P-2 | 7 | 9 | 9 | P-3 | 15 | –[a] | –[a] | P-5 | 5 | 5 | 4 | D-2 | 3 | 4 | 3 |
| P-2 | 8 | 10 | 10 | P-4 | 1 | 1 | 1 | P-5 | 6 | 6 | 5 | D-2 | 4 | 5 | 4 |
| P-2 | 9 | 11 | 11 | P-4 | 2 | 2 | 2 | P-5 | 7 | 7 | 6 | D-2 | 5 | 6 | 5 |
| P-2 | 10 | 12 | 12 | P-4 | 3 | 3 | 3 | P-5 | 8 | 8 | 7 | D-2 | 6 | 7 | 6 |

Abréviations : F, avec personnes à charge ; C, sans personne à charge.

[a] Traitements qui doivent être maintenus par la Commission de la fonction publique internationale.

## ANNEXE V

## Barème de la rémunération considérée aux fins de la pension après introduction d'un barème des traitements unifié

(Entrée en vigueur au 1er janvier 2017, sujet à révision)
(En dollars des États-Unis)

| Classe | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | XIII |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SGA | 301 443 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| SSG | 278 617 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| D-2 | 226 417 | 231 676 | 236 943 | 242 208 | 247 468 | 252 732 | 257 995 | 263 258 | 268 520 | 273 781 | – | – | – |
| D-1 | 201 410 | 205 868 | 210 577 | 214 896 | 219 215 | 223 524 | 227 842 | 232 374 | 237 003 | 241 629 | 246 248 | 250 418 | 254 870 |
| P-5 | 175 226 | 178 897 | 182 568 | 186 245 | 189 915 | 193 588 | 197 258 | 200 934 | 204 605 | 208 278 | 211 951 | 215 632 | 219 569 |
| P-4 | 143 031 | 146 571 | 150 103 | 153 637 | 157 180 | 160 711 | 164 248 | 167 788 | 171 321 | 174 854 | 178 387 | 181 935 | 185 465 |
| P-3 | 117 554 | 120 559 | 123 558 | 126 554 | 129 559 | 132 557 | 135 557 | 138 562 | 141 702 | 144 985 | 148 264 | 151 543 | 154 825 |
| P-2 | 91 077 | 93 761 | 96 441 | 99 131 | 101 810 | 104 495 | 107 179 | 109 862 | 112 545 | 115 226 | 117 913 | 120 597 | 123 276 |
| P-1 | 69 933 | 72 211 | 74 489 | 76 766 | 79 044 | 81 322 | 83 600 | 85 878 | 88 156 | 90 434 | 92 711 | 94 989 | 97 267 |

Abréviations : SGA : Secrétaire général adgjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

## D. 关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议

（第 196 EX/23 (III)号决定的落实情况）

1. 执行局 2015 年 4 月第 196 EX/23(III)号决定要求秘书处考虑外聘审计员的建议及人事和支助服务审查的结果，以及关于编外人员的建议，向执行局第一九九届会议提交 2017—2022 年对职位、人员编制和技能进行前瞻性管理的初步建议。

2. 本文件中所包含的初步建议是在与高级管理层、工作人员协会和会员国初步协商的基础上编写的。秘书处将在执行局对本文件进行审议的基础上，编制一份全面的人力资源战略草案，提交 2016 年秋季执行局第二〇〇届会议。

### 与教科文组织战略的关联

3. 作为一个专门机构和知识型组织，教科文组织的价值有赖于具有高度技能、工作高效、灵活和投入的工作人员。因此，《人力资源战略》对于本组织的繁荣与未来具有极其重要的意义。

4. 人力资源战略作为一个基本条件，必须植根于教科文组织的全球战略。

5. 《**2014—2021 年中期战略**》（37 C/4）重申，教科文组织最重要的资源是一支有熟练技能、有积极性、有献身精神的工作人员队伍，他们能力超强、廉洁自律、地域分布多样、性别平衡、有能力用结果管理的方式实现本组织的各项使命和战略性目标。[1] 这一《战略》的目标是不怕挑战，确保工作人员的技能和能力继续具备最高水准，支持教科文组织的计划执行能力在多边环境中显示其竞争优势。

6. 为实现这一目的，本组织将努力吸引和留住优秀的专家和专业人员，支持他们学习和发展，以最具成本效益的方式部署和管理工作人员，促进本组织的各项战略目标的实现。《中期战略》还强调，需要使教科文组织的人员能力现代化，需要采取灵活的方法，与联合国共同制度和国际公务员制度的价值观保持一致/协调。

---

1 37 C/4 第 109-111 段。

7. 大会于 2013 年通过《中期战略》，联大两年之后通过《2030 年可持续发展议程》及其 17 项目标（SDG）。可持续发展目标对于教科文组织非常重要，教科文组织也将对其中几项作出贡献。《中期战略》中所指定的各项总体目标依然有效，但是《2017—2022 年人力资源战略》现在就必须明确地将确保**教科文组织有能力切实落实可持续发展目标**作为目的。这一普遍适用、具有宏大抱负和创新精神的议程需要联合国系统协调一致、敏捷灵活，能够支持各国协力实现可持续发展承诺。这是教科文组织将要与联合国系统其他各组织一道承担的重大、宏伟、通力合作的工作。

**《人力资源战略》的主要原则**

8. 可持续发展目标为今后提出了具有宏大抱负和激动人心的挑战。度过财务危机之后，教科文组织与其工作人员正在准备迎接这些挑战。新的《人力资源战略》必须目的明确、注重实际、切实可行，必须考虑预算的实际情况。《人力资源战略》还必须有利于使教科文组织各部门凝聚为“一个教科文组织”，消除总部/总部外/第一类机构之间的阻隔。

9. 主要指导原则将包括影响力、可持续性、创新和成本效益。影响力将是根本：对于每一项建议的行动，都要提出这样的问题：是否有利于计划？是否有利于可持续发展目标的实施？

10. 最后，追求简明将是我们行动的指南。

**两个重点领域**

11. 《人力资源战略》将重点关注两个主题：

**I. 培养工作人员的能力，促进可持续发展目标**

**II. 创造一个有吸引力且有利的工作环境**

## I. 培养工作人员的能力，促进可持续发展目标

12. 教科文组织需要有能力的工作人员，他们应当履历恰当、技能熟练、态度正确；他们也应投入、灵活、机动、渴望学习和发展。这一领域将重点关注、吸引和培养教科文组织的工作人员。我们的工作人员在未来三至五年以至更远的时间内，是否具备适当的技能和能力、接受过适当培训？工作人员目前具有何种能力？存在何种技能缺口、如何应对？这也关系到吸引教科文组织以外的适用人才并加以培养的问题。招聘什么样的人是关键。质量是关键。

13. 建议在这一领域开展的活动将包括：能力培养、人力资源规划、招聘、人员流动、学习。

### 打好基础：教科文组织工作人员的价值观念和能力

14. 教科文组织的能力框架将确定教科文组织所有工作人员必须具备的价值观念与核心能力。基本的价值观念包括四个方面：为教科文组织奉献；廉洁自律；尊重多样性；职业精神。核心能力将包括责任心、团队精神、交流、创新等七个方面。此外，管理人员还应当具备六种管理能力。这一框架将体现在招聘、遴选和学习与培养等人力资源的主要程序当中。

### 吸引并留住优秀人才

15. 教科文组织需要被当作一个有吸引力的雇主；在这个组织内，工作人员的经历与吸引他们进入本组织的外部声誉相称。这需要进行提前规划和高质量的招聘。还需要强有力的流动意识，在工作人员职业发展过程中与其一道努力，发现他们的技能和潜力，规划他们的下一步行动。

16. 将建立**人力资源规划**工具和机制（考虑到审计建议），评估目前具备的能力，预测技能缺口和人事编制需求，制定应对这种缺口的策略。将规划全面的技能评估办法，考虑教科文组织的全体工作人员，而不仅限于固定期限合同工作人员。每隔三年，将找出较难填补的关键性职位，制定适当的战略加以填补。人力资源规划程序将统一到《计划和预算》的规划当中，确保在 C/5 早期的规划过程中即开展人力资源干预工作，及时明确各部门/总部外办事处的人员编制缺口/需求。

17. **招聘和遴选程序**将更加迅速、透明和高效，将运用社交媒体等新型技术。将实施外联战略发现人才，吸引不同地区和背景的合格候选人。将努力实现在占有名额国家在秘书处达

到 85%的目标；积极与相关会员国开展合作。将考虑为高级职位设立评估中心；探索利用招聘公司的做法。

18. **流动性：**日益加强的地域流动性将有助于消除总部/总部外之间的阻隔。过去六年里，教科文组织内的地域流动性程度保持在 10—12%，平均有 90 位工作人员在自愿的基础上每两年在服务地点之间流动一次。需要改进地域和职能流动性。我们还需要采取行动，促进青年工作人员在其职业生涯的早期即开始流动。为了提高流动性，建议实行有管理的流动计划，其中既要包括专业工作人员的职能和地域流动性，也要包括一般事务工作人员的职能流动性。还将探索有利于向教科文组织以外流动和派任、并可能返回的做法。本组织之内的短期派任将使工作人员得到学习、交流思想和知识的机会。

**学习是知识型组织里必备的条件**

19. 面对可持续发展目标的挑战，教科文组织必须创造一种**学习的文化**，使工作人员不仅有机会弥补能力的缺口，也有机会在自己的领域出类拔萃，具备实现可持续发展目标所需要的技能和知识。

20. 目前对学习的需求十分迫切，因为自 2012 年以来便已没有培训预算，甚至也没有统一提供的学习。因此需要有针对性地在学习上投入时间和财力，不仅满足培养技能和能力的需要，而且也有利于吸引和留住工作人员。

21. 已经制定了一系列基本学习倡议，并将根据“**高效投资**”倡议（参见 199 EX/5 Part II）加以落实。这些倡议提倡的优先学习领域是资源调动、计划管理、管理和问责、联合国系统内的组织效率、领导作用、团体应用和信息技术工具等。还可能需要制定其他倡议，培养《计划》工作人员落实可持续发展目标所需要的特定技术技能。

22. 将最大限度地利用人力资源技术，在一个相互连通、发展快速、通力合作的工作环境里促进学习。移动学习和视频学习是创新人力资源数字经历的范例，将产生巨大的潜在影响。辅导和指导计划也将成为学习的组成部分。建议修改学习政策，使之包含一段年度最基本学习时间，以促进技能提高和知识增长。

## II. 创造一个有吸引力且有利的工作环境

23. 教科文组织需要创造一个有吸引力且有利的工作环境，使每个人都能通过个人和团队以及更广泛的网络最大限度地做出贡献。这就要求优化工作队伍的设计、结构和职位。工作人员需要明确自己的职责和本组织内潜在的职业发展途径。有利的工作环境意味着要有包容的工作场所，包容才能够孕育人才，激发积极性。

### 适于本组织的最优设计

24. 正在计划对合同承包方式进行审查，以确保这些方式符合一支由较长期服务和期限的、具有专门技能的工作人员组成的灵活多样的工作队伍的宗旨。审查还将努力确保合同承包方式使用恰当；审查还将涵盖编外人员，同时考虑工作人员队伍整体，包括需要发现、发展和巩固的、能提供互补、定期的专业技能的伙伴关系。还将对工作人员合同的期限进行审查（持续五年）。

25. 在工作人员的个人职责方面，本组织大部分有代表性的工作将使用一般性职位说明，将协调统一职务头衔，制定并通报职业发展途径，向工作人员提供有关本组织职业道路的情况介绍（特别是对能力的要求）。对于已经在同一职位工作五年或以上的工作人员，可以考虑进行人才评估工作。

### 包容的工作场所

26. 包容的工作场所会既珍视和认可个人所做的贡献，又重视团队精神；既促进透明度和符合伦理的行为，又强调关怀；包容的工作场所提供一个健康、安全的工作环境。宜人的工作环境体现在管理和领导文化上面，其基础就是透明、提供指导和给予反馈，个人的特长会得到使用。

27. **团队认可**将特别受到重视和承认。“团队奖”计划将重新实行。将促进认可文化，主管人员和管理人员将具备向工作人员提供有意义的反馈及工作认可的技能。本组织希望推广的行为，如创新协作和知识共享，将受到表扬。

28. 信息**透明**对于建立信任和保持积极的工作气氛非常重要。人力资源管理局需要及时、简明地通报人力资源事务。伦理将继续被摆在重要的位置，将进行伦理培训。健康、安全的环境也将继续作为人力资源工作的重要议题。

29. 将实行**灵活的工作安排**，使工作人员可以远程办公。这将会满足多样化的工作队伍的需求，特别是年轻工作人员的需求，并提高人们工作投入的程度和积极性。

**人力资源管理局是计划执行的推动者**

30. 人力资源管理局常常被视为以总部为中心，而不够以业务为重。一位高级管理人员这样说："人力资源的变动应当表现在有利于计划，而不是为了方便行政管理。"人力资源管理局将确保自身作为一个可信赖的业务伙伴，能够支持计划的执行，为其增值，提供解决方案。

31. 以顾客为导向的方法将受到重视。这将包括简化程序、职权下放、人力资源事务的服务等级协议等。人力资源统计数据分析将得以更好利用，以指导决策。

32. 因此，人力资源工作的专业化及其对提高本组织价值的追求，将是人力资源管理局未来一些年工作的核心。人力资源管理局将推动和构筑本组织的人才工作。

**建议作出的决定**

33. 执行局可以考虑作出如下决定：

执行局，

1. 忆及第 196 EX/23 (III)号决定，
2. 注意到总干事提交的关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议；
3. 要求总干事向其第二〇〇届会议提交一份全面的《人力资源管理战略》。

联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part III Corr.**

巴黎，2016 年 3 月 8 日
原件：英文

临时议程项目 **5**

# 执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况

## 第 III 部分

## 人力资源问题

## 更正件

### A. 秘书处工作人员的地域分配与性别平衡

第 I 部分：工作人员的地域分配情况，第 3 页第 8 段应为：

“青年专业人员计划（YPP）是改善会员国地域代表性的最有效机制之一。教科文组织实施该计划多年，但由于预算限制和职位不足，该计划于 2012 年搁置。2015 年，青年专业人员计划重新启动，有 16 个按地域分配的 P-1 级/P-2 级职位专门面向未占名额和低于限额会员国的候选人。在向各国教科文组织全国委员会征集职位申请、由人力资源管理局与接收部门/局牵头开展遴选程序之后，根据该计划共选拔候选人 16 名，其中 7 名来自未占名额的会员国，9 名来自低于限额的会员国，分布在六个地区组。16 名候选人中，11 名女性，5 名男性。这些青年专业人员将大都安排在计划部门。”

本文件系采用再生纸印制

联合国教育、
科学及文化组织

**执 行 局**
**第一九九届会议**

**199 EX/5**
**Part III Add.**

巴黎，2016 年 3 月 30 日
原件：英文

临时议程项目 **5**

**执行局和大会前几届会议通过的决定和决议的落实情况**

**第 III 部分 人力资源问题**

**增补件**

**教科文组织工会（STU）的意见**

根据《教科文组织人力资源手册》第 9.2.E.7 条，教科文组织工会（STU）就总干事的报告提出意见。

## A. 工作人员的地域分配与性别平衡

### 第 I 部分 – 工作人员的地域分配

教科文组织工会遗憾地注意到会员国的地域代表性没有任何改善，因此敦促总干事提高本组织内会员国的地域代表性。2016 年重新启动的“青年专业人员计划”朝着这一方向迈出了健康的第一步。然而，教科文组织工会认为，传播青年专业人员计划的征聘通告不应该仅限于全国委员会和外交渠道，而应采用更广泛的方式吸引各个领域的专业群体和优秀人才。还应当努力保证此类计划惠及总部外办事处，但是目前情况并非如此。

### 第 II 部分 – 工作人员的性别平衡

教科文组织工会对性别平衡的总体改善感到满意，但也遗憾地注意到女性在主任级别（44%）及专业类最高级别（P/5=36%）所占百分比依旧较低。

鉴于今后两年半主任级别退休人数比例较高，教科文组织工会希望行政部门抓住这一时机改善主任级别性别平衡状况，也希望在目前和未来空缺职位的招聘工作中，能在同等能力情况下适当优先考虑女性应聘人员。

## B. 关于实行新医疗保险计划的可行性研究

（第 191 EX/29 号决定、第 196 EX/5（V.B）号决定的落实情况）

1. 教科文组织工会支持提议的暂停实行新医疗保险计划可行性研究的决定，因为这样的计划将对教科文组织和医疗保险基金参保人造成具有破坏性的法律和财务影响。

2. 因此，教科文组织工会赞同第 199 EX/5 Part III B 号文件从第 11 段起提出的论点。但是，工会注意到该文件前 10 段出现了一些事实性错误，提请执行局注意并请行政部门予以改正。

3. 首先，联合国设立的医疗保险计划和教科文组织的医疗保险计划有混淆不清之处。联合国大会于 1957 年 2 月作出决议，授权由联合国组织和参保的工作人员分担费用（第 1 段）；而教科文组织则自 1948 年设立医疗保险基金以来，即已与工作人员均等分摊费用数额（3 C-ADM-10，附件 1，第 III 条）。同样，尽管联合国大会于 1966 年 12 月批准设立了

离职后医疗保险计划（第 7 段），但是教科文组织早在 1958 年 10 月即已向退休工作人员提供（10 C/46）这样的计划了。

4. 第 3 段称“医疗保险基金是一项由第三方商业供应商管理的自我筹资计划。”尽管报销申请已向私营供应商外包，但是基金自设立起即由教科文组织进行管理。基金的共同拥有方——即参保者，迫切希望改正上述说法。

5. 第 5 段称“基金多年以来一直面临各种财务问题，而且报销支出超过收入（即参保者的纳费）”。句末这一说法当然应该是“参保者和本组织的纳费”。

教科文组织工会愿提醒执行局，基金自 2008 年至 2011 年的四年间均为赤字，储备金在 2011 年减少到了报销额的 7%，原因是：

(a) 1996 至 2012 年的 16 年间，尽管普遍认为医疗费用年通胀率已达 5%，薪资增长率为 3%，而且参保人大会一再提请总干事注意这一问题，但是纳费一直没有增加；

(b) 总干事的 2005 年《总体行动计划》提出从 2008 年 1 月 1 日起分三个阶段逐步实行 60：40 的费用分摊比例 [1]，但从未得到执行。类似的建议也未在 2011 年和 2013 年获得教科文组织理事机构采纳。

由于重点强调的是在职工作人员数量减少、退休工作人员数量增加，因而上述原因并没有得到认可。

2012 年汇率的变化以及纳款的增加改善了财务状况，而目前的美元—欧元汇率无疑也是有益的。然而，不应忘记，虽然教科文组织早年大幅领先于联合国，但是目前作为雇主却不够慷慨大方，因为它向工作人员医疗保险纳款仅为 50%，而其他组织纳款最多已到 75%，而且一些组织还向退休工作人员提供数额不菲的津贴；例如国际劳工组织和联合国日内瓦办事处的费用分摊比例为：在职工作人员 50/50，退休工作人员 67/33（187 EX/32 附件 1）。

[1] 第 172 EX/38 号决定第 8 条：“请总干事向其第一七六届会议报告总体行动计划的实施情况，包括所建议的将列入《2008—2009 年计划与预算草案》（34 C/5）的有关提高医疗保险基金纳费额的措施的实施情况。”

## C. 国际公务员制度委员会（ICSC）年度报告（2015 年）：总干事的报告

（第 114 EX/8.5 号决定、第 22 C/37 号决议、第 196 EX/5（V.A）号决定、第 38 C/88 号决议的落实情况）

教科文组织工会表示反对已通过的专业及以上职级工作人员薪酬方案的改革（家庭津贴、配偶福利、子女津贴、派任补助金、房租扣减、教育补助金、流动和艰苦条件津贴办法，等等）。

教科文组织工会拟通过国际公务员协会联合会积极监测新的薪酬方案的落实情况及其对工作人员和各组织所造成的影响。特别是要监测联大要求国际公务员制度委员会汇报新的薪酬方案变革如何影响性别平衡和地域流动性的后续工作。此外，教科文组织工会将进一步审查薪酬方案对工作人员既得权利的法律影响。

教科文组织工会对工作人员长期被迫多工作、少获益的情况感到关切。同时，本组织需要吸引和留住最高水平的专业人才，保持最佳绩效。因此，教科文组织工会把捍卫工作人员的薪酬和福利作为其优先关切事项。

教育补助金

关于**教育补助金**，国际公务员制度委员会提出了报销学费和入学相关费用的两个备选方案。教科文组织工会通过国际公务员协会联合会说服代表们采纳了两个备选方案中较好的一个（40,600 美元），报销学费和入学相关费用的 75%。与现行计划不同的是，较低的学校费用将享受较高的报销比率。然而，对于无法避免的费用（例如：交通费、考试费、书本和生活费、规定的学校餐费，等等）在某些服务地点尤其昂贵且将不再报销的情况，教科文组织工会仍然感到关切。

比较遗憾的是，总部工作人员只有在极少数情况下才能够享受初等和中等教育食宿费支助。而且大学层面的食宿和教育旅行支助将不再提供。

规定的离职年龄

联大决定，考虑到工作人员的既得权益，联合国共同制度各组织 2014 年 1 月 1 日之前招聘的工作人员，其规定的离职年龄**最晚**应在 2018 年 1 月 1 日前提高到 65 岁。（即：根据工作人员进入联合国工作机构时适用的细则，工作人员保留在 60 岁或 62 岁退休的权利。）

尽管国际公务员制度委员会曾经建议最晚在 2017 年 1 月 1 日之前执行新的离职年龄，但是各主要捐助国得到行政部门支持，最初提出将执行时间推迟到 2020 年。最后，经过妥协达成了 2018 年 1 月 1 日这一日期，而各组织如有意愿，可以灵活掌握，提前实行这一改变。教科文组织工会将主要通过大会第三十九届会议通过的决议等形式，监测本组织遵守这一最后截止日期的情况。

另外，教科文组织工会对于联合国共同制度内数以千计的新退休工作人员面临的窘境深感关切，包括参与联合国合办工作人员养恤基金的教科文组织前工作人员。离职后支付退休福利的延迟时间已达到六个月。

调动和外地津贴和福利

教科文组织工会通过国际公务员协会联合会主张，削减调动津贴的提议将削弱地域流动性的吸引力。因此，联大同意把第四次派任的津贴提高 25%，把第七次派任的津贴提高 50%。遗憾的是，在“H”类服务地点任职的工作人员被排除到了享受调动津贴的范围之外。

根据以上所述，教科文组织工会提议在有待表决通过的决定中补充如下内容：

执行局，

…

5. 还请总干事向其第二〇一届会议报告新的薪酬方案影响**性别平衡**和**地域流动性**的情况。

## D. 关于 2017—2022 年人力资源管理战略的初步建议

（第 196 EX/23 (III)号决定的落实情况）

教科文组织工会对于这一部分中所列的许多观点不够明确和缺乏阐述表示关切。

首先，教科文组织工会根据第 197 EX/5 Part V 号文件，愿看到对 2011—2016 年人力资源管理战略进行评估。

## I. 培养工作人员的能力，促进可持续发展目标

### 打好基础：教科文组织工作人员的价值观念和能力

教科文组织工会认识到亟需为培训计划拨款供资。

尽管已通过第 197 EX/5.INF.2 号文件（“高效投资”）向执行局筹备组提交了资助一系列培训计划的要求，但是，该计划并不能取代由正常计划供资的长期稳定的整体培训预算。

因此，对于双年度 5.18 亿美元支出计划方案中培训拨款为零美元的情况，教科文组织工会感到遗憾。培训还需要投入时间和精力，因此，在本组织进行重组之后，事实上获取这一资金更加困难了。

在 2014 年人员调动工作中所作出的各项承诺，即被调动工作人员就任新岗位时将得到相应的培训，并没有得到落实，教科文组织工会也深感遗憾。

人力资源部门并没有努力替降级的同事寻找足够或适当的解决方案，对此，教科文组织工会也深感遗憾。

### 吸引并留住优秀人才

教科文组织工会质疑教科文组织如何能够吸引并留住其主管领域的最佳人才，因为在国际公务员制度委员会审查实施之后，专业工作人员的总体就业情况将明显恶化。

实现可持续发展目标是富有吸引力的一项挑战，将要求众多专业学科提高能力；令人关切的是，令管理部门感到骄傲的“高效投资”等工作，针对的主要是管理能力（而没有面向计划）……

本组织缺乏人力资源规划，其 **2011—201**6 年人力资源管理战略依旧如 197 EX/5 Part V 报告的那样停留在拟定阶段，此后并没有公布具体成果，便是一个明显的例证。对此，教科文组织工会依然深感关切。教科文组织工会敦促总干事为教科文组织制定一项切实可行的 2017—2022 年人力资源管理政策，具有明确的目标和机制，在各个层面建立人力资源管理的问责制，包括知识和技能培养、职业发展规划以及透明的调动和招聘程序等内容。

**17 - 招聘和遴选程序**

教科文组织工会欣喜地获悉招聘进程将更加迅捷、透明、高效，但是也希望了解这一点将如何实现。目前的招聘程序应予以修订，以便确保招聘进程的每一阶段均实现一定程度的公平、公正、透明。人力资源管理局应率先在招聘进程中发挥作用，确保人事政策得到应用。

另外，教科文组织工会担忧大会上一届会议关于工作人员问题的决定（“在同等能力的情况下，空缺职位应优先考虑工作人员”）将得不到落实，工作人员的既得权利将得不到保护。如果外部招聘成为常规，则将使很大比例的工作人员失去动力，看不到职业发展的前景。

这样的情况，再加上先前所强调的培训机会的缺乏，正在对内部的人力资源形成一种非常危险和不公平的非竞争性局面（与我们的能力持续遭受损害相关）……

**18 - 流动政策**

第 18 段建议实行统筹管理流动计划，其中既要包括专业工作人员的职能和地域流动性，也要包括一般事务工作人员的职能流动性。还将探索有利于向教科文组织以外流动和派任、并可能返回的做法。

流动性政策和计划多年来没有得到应用，而人力资源管理局却仍然在调查研究之中，教科文组织工会对此感到愤慨！教科文组织工会愿就此提请注意，到目前为止尚未建立任何形式的流动性机制，而且 2013 年 10 月流动性政策中的大多数规定都没有贯彻落实。总部外办事处之间、总部与总部外办事处之间的平级调动，都是在标准完全不透明的情况下由部门或办事处主任以逐案处理的方式自行决定的。

## II. 创造一个有吸引力且有利的工作环境

教科文组织工会全力支持人力资源管理局最终实现灵活工作安排的倡议，这将使工作人员实现远程工作。工会坚信这些措施将提高工作人员的积极性，改进工作—生活的平衡。教科文组织工会希望灵活工作安排的资格标准和实现的方法将对相关各方做到公平和透明。

根据以上所述，教科文组织工会提议在有待表决通过的决定中补充如下内容：

执行局，

…

5. 请总干事向其第二〇〇届会议报告 **2011—2016 年人力资源管理战略评估的情况**。

并

请总干事为教科文组织制定一项人力资源管理政策，包括知识和技能培养、职业发展规划以及透明的调动和招聘程序等内容。

并

请总干事进一步澄清和简要说明“适于本组织的最优设计”的含义是什么。