



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

# 199 EX/5 Part I

Париж, 10 марта 2016 г.  
Оригинал: английский/  
французский

## Пункт 5 предварительной повестки дня

### **Меры по выполнению решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях**

#### **Часть I**

#### **Вопросы, касающиеся программы**

##### **РЕЗЮМЕ**

Настоящий доклад предназначен для информирования членов Исполнительного совета о ходе выполнения решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях.

В Части I настоящего документа представлена информация по следующим, касающимся программы вопросам:

**A. Доработанный план действий по малым островным развивающимся государствам (МОСРГ) и стратегия его осуществления**

В соответствии с решением 197 EX/5 (I, D) в настоящем документе и связанном с ним документе 199 EX/5 INF. представлен доработанный План действий ЮНЕСКО по малым островным развивающимся государствам (МОСРГ) на период с 2016 по 2021 гг. и стратегия для первого этапа его осуществления (2016-2017 гг.).

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 12.

**B. Варианты организации процесса, связанного с разработкой предварительного проекта не имеющей обязательной силы декларации этических принципов в связи с изменением климата**

Генеральная конференция в своей резолюции 38 C/42 предложила Генеральному директору «представить Исполнительному совету на его 199-й сессии варианты осуществления» подготовки предварительного текста декларации этических принципов в связи с изменением климата.



**C. Доклад о праздновании десятилетия Африканского фонда всемирного наследия и Дня всемирного наследия Африки**

Исполнительный совет на своей 197-й сессии предложил Генеральному директору представить 199-й сессии доклад о праздновании десятилетия (2006-2016 гг.) Африканского фонда всемирного наследия (АФВН) и Дня всемирного наследия Африки, включая информацию об осуществленных государствами-участниками мероприятиях.

В настоящем докладе содержится перечень мероприятий, организуемых АФВН по случаю своего десятилетия, и приводится ссылка на Интернет-адрес, где размещен список основных мероприятий, запланированных государствами-членами для празднования десятилетия АФВН и Дня всемирного наследия Африки.

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 6.

**D. Доклад о деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта**

Настоящий документ представляется на рассмотрение Исполнительного совета в соответствии с резолюцией 38 С/48 и решением 197 EX/10 под названием «Укрепление деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта».

В документе содержится «доклад о проведенных мероприятиях и итогах консультаций со всеми соответствующими органами Организации Объединенных Наций в целях рассмотрения оптимальных методов осуществления стратегии».

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 32.

**E. Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)**

Настоящая информация представляется во исполнение решения 197 EX/5 (II) о наблюдении за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина), в которой содержится просьба представить всеобъемлющую дополнительную информацию о ситуации в Автономной Республике Крым и в городе Севастополь (Украина) в областях компетенции ЮНЕСКО, включая (1) обзор принятых и планируемых мер в областях компетенции ЮНЕСКО; (2) информацию о последних событиях в Автономной Республике Крым и в городе Севастополь (Украина) в областях компетенции ЮНЕСКО, представленную Секретариату 10 февраля 2016 г. Постоянным представительством Украины; и (3) информацию, представленную институциональными партнерами ЮНЕСКО: Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека, Комиссаром Совета Европы по правам человека, Представителем Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе по вопросам свободы СМИ, Международным советом по охране памятников и исторических мест и организацией «Международная амнистия».

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 14.

**F. Специальная программа по оказанию Кот-д'Ивуару всесторонней поддержки в постконфликтной ситуации**

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 10.

**G. Последние решения и мероприятия организаций системы ООН, представляющие интерес для деятельности ЮНЕСКО**

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 19.

## СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Стр.</u>
A. Доработанный план действий по малым островным развивающимся государствам (МОСРГ) и стратегия его осуществления .....	1
B. Варианты организации процесса, связанного с разработкой предварительного проекта не имеющей обязательной силы декларации этических принципов в связи с изменением климата .....	3
C. Доклад о праздновании десятилетия Фонда всемирного наследия Африки и Дня всемирного наследия Африки .....	15
D. Доклад о деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта .....	18
E. Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)....	25
F. Специальная программа по оказанию Кот-д'Ивуару всесторонней поддержки в постконфликтной ситуации .....	71
G. Последние решения и мероприятия организаций системы Организации Объединенных Наций, имеющие отношение к деятельности ЮНЕСКО .....	76

**A. Доработанный План действий по малым островным развивающимся государствам (МОСРГ) и стратегия его осуществления**  
(Выполнение решения 197 EX/5 (I, D))

---

1. В целях дальнейшего исполнения резолюции 37 С/1 (V) *Укрепление стратегии ЮНЕСКО в отношении малых островных развивающихся государств* Организация разработала проект Плана действий по малым островным развивающимся государствам (МОСРГ), отвечающий приоритетам, изложенным в итоговом документе третьей Международной конференции по МОСРГ (1-4 сентября 2014 г.), известном также как Программа действий по ускоренному развитию МОСРГ («Путь САМОА»). Проект Плана действий был представлен Исполнительному совету на его 196-й сессии и получил его одобрение (документ 196 EX/5 (I, B)).
2. Во исполнение решения 196 EX/5 (I, B) Генеральный директор представила 197-й сессии Исполнительного совета доклад *О мероприятиях в интересах МОСРГ в рамках программы и бюджета Организации на 2014-2017 гг., включая анализ потребностей в дополнительных ресурсах* (документы 197 EX/5 (I, D) и 197 EX/5 INF.).
3. Исполнительный совет принял к сведению эту дополнительную информацию и просил Генерального директора представить Совету на утверждение на его 199-й сессии доработанный План действий по МОСРГ и стратегию его осуществления.
4. Исполнительный совет также просил включить в стратегию осуществления Плана действий следующие пункты: (a) *вопрос, касающийся изменения климата и его воздействия на МОСРГ, с учетом его непосредственной связи с целями устойчивого развития (ЦУР) и 21 сессией Конференции сторон (КС-21) Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИКООН) и связанных с ними мероприятий;* (b) *таблицу с четкой разбивкой по средствам обычного бюджета и внебюджетным средствам, которая упростила бы диалог МОСРГ и Секретариата с потенциальными двусторонними и многосторонними донорами;* и (c) *стратегию по изысканию внебюджетных средств в интересах МОСРГ* (решение 197 EX/5 (I,D)).
5. Во исполнение просьбы доработать проект Плана действий по МОСРГ Секретариат пересмотрел проект, представленный 196-й сессии Исполнительного совета. В частности, поставленные в рамках проекта Плана действий задачи были увязаны с конкретными мерами, а объединение схожих элементов позволило придать содержанию более упорядоченную структуру. Доработанный План действий по МОСРГ представлен в Части I документа 199 EX/5 INF.
6. Секретариат также разработал стратегию осуществления доработанного Плана действий по МОСРГ (см. Часть II документа 199 EX/5INF), уделив особое внимание мероприятиям, которые планируется осуществить в соответствии с документом 38 С/5. Усилиями всей Организации, включая все программные сектора в Штаб-квартире и основные подразделения ЮНЕСКО в МОСРГ, был проведен систематический обзор ожидаемых результатов, установленных в документе 38 С/5, в целях определения показателей эффективности (ПЭ) в отношении МОСРГ и касающихся МОСРГ компонентов соответствующих целевых показателей. Эти показатели эффективности и связанные с МОСРГ целевые показатели из всех крупных программ в своей совокупности составляют основу первого этапа осуществления Организацией Плана действий по МОСРГ. Они подробно представлены в Приложении 1 к документу 199 EX/5 INF.
7. В соответствии с просьбой Исполнительного совета предлагаемая стратегия осуществления учитывает проблематику изменения климата и принимает во внимание ЦУР и итоги КС-21 РКИКООН.

8. Кроме того, в таблице 1, содержащейся в Части II документа 199 EX/5 INF., представлены финансовые средства, имеющиеся для осуществления мероприятий по МОСРГ в соответствии с документом 38 С/5 Утвержденный (обычная программа и гарантированные внебюджетные средства), с особым акцентом на мероприятия, проводимые исключительно в интересах МОСРГ. Таким образом, указанные в таблице 1 цифры являются заниженными по той причине, что они опираются, главным образом, на предусмотренные документом 38 С/5 децентрализованные средства, переданные тем подразделениям на местах, которые отвечают исключительно за МОСРГ.

9. Наконец, стратегия по изысканию внебюджетных средств в интересах МОСРГ излагается в рамках общей стратегии осуществления в части II документа 199 EX/5 INF. Помимо краткого обзора текущей ситуации, в ней представлены различные подходы к поиску финансирования и показаны возможности привлечения средств, которые могут помочь в оказании МОСРГ необходимой поддержки. В Приложении 2 приводится всеобъемлющая таблица, в которой предлагаются приоритетные направления внебюджетного финансирования в интересах МОСРГ в соответствии с документом 38 С/5 и указывается нехватка финансовых средств.

10. Кроме того, во исполнение решения 197 EX/5 (I, D) Статистический институт ЮНЕСКО приступил к подготовке дезагрегированных данных в отношении МОСРГ с целью их представления Исполнительному совету на его 200-й сессии.

11. Генеральный директор представит доклад о ходе работы по осуществлению Плана действий по МОСРГ 201-й сессии Исполнительного совета.

### **Предлагаемое решение**

12. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на резолюцию 37 С/ 1 (V) и решение 197 EX/ 5 (I, D),
2. рассмотрев документы 199 EX/5 Part I (A) и 199 EX/5 INF.,
3. подчеркивая важность программы «Путь САМОА» в качестве основного документа по МОСРГ,
4. выражает свою признательность Генеральному директору за усилия, предпринятые для доработки Плана действий по МОСРГ, и утверждает этот план в доработанном виде;
5. приветствует стратегию для первого этапа осуществления Плана действий по МОСРГ, содержащуюся в части II документа 199 EX/5 INF.;
6. просит Генерального директора осуществлять эту стратегию и представлять доклады о ходе работе в этой области в рамках соответствующих докладов Организации о выполнении программы, предусмотренных регламентирующими документами.

## **В. Варианты организации процесса, связанного с разработкой предварительного проекта не имеющей обязательной силы декларации этических принципов в связи с изменением климата**

---

### **ИСТОРИЯ ВОПРОСА**

1. В своей резолюции 38 С/42 Генеральная конференция предложила Генеральному директору «подготовить в тесном сотрудничестве с КОМЕСТ и в консультации с государствами-членами на основе финансирования за счет обычного бюджета и, при необходимости, внебюджетных источников, предварительный текст не имеющей обязательной силы декларации этических принципов в связи с изменением климата в дополнение к существующим справочным документам с учетом результатов проходящего на 21-й и 22-й сессиях Конференции сторон (КС-21 и КС-22) Рамочной конвенцией Организации Объединенных Наций об изменении климата (РКИКООН) переговорного процесса и представить данный текст Генеральной конференции на ее 39-й сессии», а также «представить Исполнительному совету на его 199-й сессии варианты осуществления данной деятельности».

2. Генеральная конференция приняла эту резолюцию после рассмотрения технической работы Всемирной комиссии ЮНЕСКО по этике научных знаний и технологии (КОМЕСТ), в частности, доклада КОМЕСТ «Этические принципы деятельности в условиях изменения климата: адаптация и смягчение последствий» (2015 г.), итогов переговорных процессов в рамках РКИКООН, а также результатов предыдущих обсуждений в руководящих органах ЮНЕСКО (резолюции 35 С/36 и 36 С/36, решения 185 EX/13, 186 EX/9, 190 EX/10 и 195 EX/5 (I, С) и документ 37 С/INF.4).

3. На 21-й сессии Конференции сторон РКИКООН было принято Парижское соглашение по изменению климата, подтверждающее приверженность всех стран деятельности в связи с изменением климата на основе добровольного участия, предполагающего определение и выполнение соответствующих задач на национальном уровне. В этом контексте деятельность ЮНЕСКО по разработке декларации этических принципов в связи с изменением климата является весьма актуальной и своевременной и способна дополнить и укрепить существующие рамки переговоров в соответствии с замечаниями и рекомендациями государств-членов ЮНЕСКО, сформулированными на 38-й сессии Генеральной конференции.

### **ВАРИАНТЫ ПОДГОТОВКИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ТЕКСТА**

4. Руководящим документом для подготовки предварительного текста декларации служит «Поэтапная процедура разработки, рассмотрения, принятия и претворения в жизнь деклараций, хартий и других принимаемых Генеральной конференцией аналогичных нормативных документов, которые не предусмотрены Правилами процедуры, касающимися рекомендаций государствам-членам и международных конвенций, подпадающих под условия пункта 4 статьи IV Устава» (резолюция 33 С/87).

### **Основные этапы**

5. Учитывая применимые в данном случае правила процедуры, сроки, вопросы финансирования и рекомендации Комиссии по социальным и гуманитарным наукам, сформулированные на 38-й сессии Генеральной конференции, а также опыт ЮНЕСКО в деле разработки такого рода документов, Генеральный директор предлагает разбить процесс подготовки текста декларации на следующие этапы:

- Этап 1: подготовка первой редакции проекта (апрель – август 2016 г.);
- Этап 2: консультации с государствами-членами (сентябрь – декабрь 2016 г.); и

- Этап 3: подготовка окончательной редакции проекта с учетом замечаний (январь 2017 г. – дата представления сессии Исполнительного совета).

### **Этап 1: Подготовка первой редакции проекта**

6. Подготовку проекта декларации предлагается поручить междисциплинарной и сбалансированной с точки зрения географической представленности специальной группе экспертов, отвечающей критериям совещаний категории VI согласно положениям Правил общей классификации различных категорий совещаний, созываемых ЮНЕСКО. Размер и состав группы экспертов, ее методы работы, а также период, на который она создается, должны быть определены в соответствии со сроками.

### **Этап 2: Консультации с государствами-членами**

7. В целях проведения более широких консультаций первая редакция проекта декларации будет направлена государствам-членам, научным сообществам и другим заинтересованным сторонам, включая гражданское общество. Если государства-члены посчитают это целесообразным, они могут за свой счет провести ряд консультаций на национальном, субрегиональном и региональном уровне.

### **Этап 3: Подготовка окончательной редакции проекта с учетом замечаний**

8. На этом этапе в проект будут внесены изменения в соответствии с полученными замечаниями, а его доработанная версия будет передана на рассмотрение совещания категории II. Подготовку предварительного текста декларации планируется завершить до начала 39-й сессии Генеральной конференции.

### **Финансовые последствия**

9. В приведенной ниже таблице представлены варианты подготовки проекта декларации с указанием предварительных сумм внебюджетных средств, необходимых в ряде случаев. Следует отметить, что средства обычной программы уже направляются на осуществление данной деятельности посредством оплаты рабочего времени сотрудников и других расходов, связанных с организационными аспектами проведения консультаций.

<b>Этап 1: Подготовка первой редакции проекта Специальной группой экспертов (категория VI)</b>	
1.A: Формирование Специальной группы экспертов не более чем из 36 членов, выступающих в личном качестве	
1.B: Созыв пятидневного совещания Специальной группы экспертов. Государства-члены могут участвовать в качестве наблюдателей.	Объем требуемых внебюджетных средств: 210 000 долл.
1.C: Специальная группа экспертов работает дистанционно, без проведения совещания.	В случае отсутствия внебюджетных средств
<b>Этап 2: Консультации с государствами-членами</b>	
2.A: Размещение в интернете проекта декларации на шести языках.	
2.B: Предоставление государствам-членам возможности за свой счет организовать и провести дополнительные консультации	



<b>Этап 3: Подготовка окончательной редакции проекта</b>	
3.A: Созыв трехдневного совещания Специальной группы экспертов. Государства-члены могут участвовать в качестве наблюдателей.	Объем требуемых внебюджетных средств: 160 000 долл.
3.B: Специальная группа экспертов работает дистанционно, без проведения совещания.	
3.C: По завершении работы Специальной группы экспертов – проведение в Париже трехдневного межправительственного совещания категории II с участием экспертов, назначенных государствами-членами (открытого для всех государств-членов).	Объем требуемых внебюджетных средств: 90 000 долл.

10. Секретариат примет необходимые меры для того, чтобы межсекторальные экспертные знания ЮНЕСКО применялись в интересах эффективного осуществления этого процесса, в частности, посредством использования возможностей уже запланированных совещаний соответствующих комитетов экспертов и межправительственных программ (КОМЕСТ, МКБ, МГП, МАБ, МОК, МОСТ и др.), а также путем сотрудничества с секретариатами РККООН, МГЭИК, ЮНЕП, ВМО, МОТ, ВОЗ, УВКПЧ и различных конвенций ООН об охране окружающей среды.

### **Предлагаемое решение**

11. В свете вышеизложенного, Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на резолюции 38 C/42 и 33 C/87,
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (B),
3. предлагает Генеральному директору сформировать специальную группу [не более чем из 36 экспертов] в соответствии с критериями совещаний категории VI согласно положениям Правил общей классификации различных категорий совещаний, созываемых ЮНЕСКО, и поручить ей подготовку первой редакции предварительного текста декларации этических принципов в связи с глобальным изменением климата;
4. просит Генерального директора представить государствам-членам вышеупомянутую первую редакцию предварительного текста декларации этических принципов в связи с глобальным изменением климата для проведения консультаций;
5. просит также Генерального директора принять все необходимые меры для того, чтобы Специальная группа экспертов путем проведения совещания или использования электронных средства связи доработала предварительный текст декларации этических принципов в связи с глобальным изменением климата с учетом замечаний, полученных от государств-членов в ходе соответствующих консультаций;
6. предлагает также Генеральному директору создать, при наличии необходимых внебюджетных средств, совещание категории II с целью окончательной доработки предварительного текста декларации;

7. постановляет в случае созыва совещания категории II с целью окончательной доработки предварительного текста декларации в соответствии с решениями, содержащимися в вышеуказанных пунктах 4 – 6:
  - (a) направить приглашения принять участие в данном совещании всем государствам-членам и членам – сотрудникам ЮНЕСКО;
  - (b) направить также предложения прислать наблюдателей на совещание категории II государствам, упомянутым в пункте (b) приложения к документу 199 EX/5 Part I (B);
  - (c) направить предложения прислать наблюдателей на совещание категории II организациям системы Организации Объединенных Наций, с которыми ЮНЕСКО заключила соглашения о взаимном представительстве и которые перечислены в пункте (c) приложения к документу 199 EX/5 Part I (B);
  - (d) направить предложения прислать наблюдателей на межправительственное совещание экспертов (категория II) организациям, учреждениям и другим структурам, перечисленным в пунктах (d), (e), (f) и (g) приложения к документу 199 EX/5 Part I (B);
8. предлагает далее Генеральному директору представить вышеупомянутый предварительный текст Исполнительному совету на его 202-й сессии с тем, чтобы Совет мог сформулировать свои рекомендации, которые впоследствии следует препроводить 39-й сессии Генеральной конференции вместе с любыми замечаниями или комментариями, которые может пожелать высказать Генеральный директор;
9. обращается с призывом к государствам-членам и потенциальным донорам внести добровольные взносы для проведения не менее чем двух совещаний Специальной группы экспертов и совещания категории II с участием назначенных государствами-членами экспертов в целях обеспечения полномасштабного характера консультативного процесса и привлечения к нему широкого круга заинтересованных лиц.

## 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 eurasiennne 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 (FMST)
- 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.

## **С. Доклад о праздновании десятилетия Африканского фонда всемирного наследия и Дня всемирного наследия Африки**

---

### **I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА**

1. Африканский фонд всемирного наследия (АФВН) был создан и официально представлен общественности 5 мая 2006 г. в Стеркфонтейне (Южной Африка). Миссия АФВН заключается в оказании содействия 54 африканским государствам-членам, являющимся сторонами Конвенции о всемирном наследии 1972 г., в вопросах ее эффективного осуществления на африканском континенте. В 2009 г. Генеральная конференция на своей 35-й сессии присвоила АФВН статус центра категории 2 под эгидой ЮНЕСКО (резолюция 35 С/56).

2. Исполнительный совет в своем решении 197 EX/ 36 приветствовал предложение Африканской группы о праздновании десятилетия создания Африканского фонда всемирного наследия и о провозглашении Дня всемирного наследия Африки, отмечаемого 5 мая. В этом решении государствам-членам, являющимся сторонами Конвенции о всемирном наследии, было предложено организовать праздничные мероприятия, приуроченные к десятилетию создания АФВН и Дню всемирного наследия Африки, и направить в Секретариат информацию об этих мероприятиях.

3. Празднование десятилетия создания АФВН состоится 5 мая 2016 г. и предоставит африканским государствам-сторонам прекрасную возможность для проведения обзора своих достижений и состояния осуществления Конвенции о всемирном наследии на африканском континенте, выявления основных проблем, стоящих перед ними, и разработки планов на будущее.

### **II. МЕРОПРИЯТИЯ, ОРГАНИЗУЕМЫЕ АФРИКАНСКИМ ФОНДОМ ВСЕМИРНОГО НАСЛЕДИЯ (АФВН)**

4. АФВН по случаю своего десятилетия организует в сотрудничестве с Центром всемирного наследия мероприятия, о которых кратко рассказывается ниже.

- Региональный молодежный форум на тему «Молодежь и всемирное наследие в Африке» предоставит молодежи возможность для более активного участия в популяризации и охране наследия. Форум пройдет с 28 апреля по 5 мая на острове Роббен, являющемся объектом всемирного наследия, близ Кейптауна, Южная Африка.
- В международной конференции «Сохранение и устойчивое развитие», посвященной африканским объектам всемирного наследия (Кейптаун, Южная Африка, 4-6 мая 2016 г.), примут участие специалисты по вопросам наследия и официальные лица, которые рассмотрят меры, принятые в области наследия и развития, и осуществят анализ устойчивого подхода к этой проблематике для африканского континента в соответствии с принципами политики устойчивого развития.
- Главным мероприятием в рамках этого празднования станет «Ночь африканских легенд десятилетнего юбилея» (Кейптаун, Южная Африка, 6 мая 2016 г.) – концерт с участием музыкантов из стран Африки и церемония вручения премий лицам и организациям, играющим выдающуюся роль в сохранении наследия и устойчивом развитии в Африке. На этом мероприятии также будут представлены результаты молодежного форума и конференции, которые упоминаются выше.
- Будет объявлено о проведении в 2017 г. кампании по присуждению молодежных премий в области всемирного наследия в качестве специальной программы, призванной отметить вклад молодежи в сохранение африканских объектов наследия

посредством инновационных технологических платформ. Эта церемония присуждения премий будет распространена на другие молодежные платформы в области инновационной научной деятельности.

- Будет осуществлена разработка прикладной программы/информационного портала по всемирному наследию Африки на мобильных платформах для демонстрации карт, фотографий и данных, касающихся всех африканских объектов всемирного наследия. Будут также представлены странички блогеров, что позволит установить взаимодействие между лучшими молодыми блогерами по вопросам, связанным с африканским наследием и устойчивым развитием.
- АФВН организовал передвижную выставку под названием «Африканское наследие в опасности», которая рассказывает о негативных последствиях местных конфликтов, стихийных бедствий и браконьерства для африканского наследия. Эта фото-выставка будет демонстрироваться в Музее Африки в Йоханнесбурге до 28 марта 2016 г., после чего переедет на объект всемирного наследия «Колыбель человечества» в Маропенге, провинция Гаутенг, Южная Африка.
- На полях Саммита глав государств Африканского союза (июнь 2016 г., Кигали, Руанда, будет подтверждено дополнительно) пройдет мероприятие, направленное на повышение уровня информированности о работе АФВН и привлечение поддержки со стороны участвующих государств. В ходе этого мероприятия также будет открыта выставка под названием «Всемирное наследие Африки: путь к развитию».

### III. МЕРОПРИЯТИЯ, ОРГАНИЗУЕМЫЕ ГОСУДАРСТВАМИ-ЧЛЕНАМИ

5. В письме от 5 января 2016 г. директор Центра всемирного наследия просил африканские государства-стороны направить в Секретариат к 31 января 2016 г. информацию о мероприятиях, запланированных в связи с этой годовщиной. С полным перечнем мероприятий, включая те, информация о которых поступила после 31 января 2016 г., можно ознакомиться на следующем веб-сайте: <http://АФВН.net/index.php/10th-anniversary-of-the-АФВН/>

### IV. ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

6. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (C),
2. ссылаясь на решение 197 EX/36, а также на резолюцию 38 C/53, в которой Генеральная конференция одобрила празднование десятилетия создания Африканского фонда всемирного наследия Африки (АФВН) и провозглашение Дня всемирного наследия Африки, отмечаемого 5 мая,
3. высоко оценивает усилия АФВН по проведению ряда мероприятий, направленных на повышение осведомленности международной общественности о наследии Африки;
4. принимает к сведению мероприятия, организованные государствами-членами по случаю празднования десятилетия АФВН и Дня всемирного наследия Африки;

5. призывает все государства-члены наращивать работу по проведению дальнейших мероприятий в связи с этим празднованием с тем, что подтвердить свою приверженность делу сохранения и охраны всемирного наследия Африки в соответствии с положениями Конвенции об охране всемирного культурного и природного наследия.

**D. Доклад о деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта**  
(Выполнение решения 197 EX/10 и резолюции 38 C/48)

---

**I. История вопроса**

1. Генеральная конференция на своей 38-й сессии приняла резолюцию 38 C/48, касающуюся укреплению деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта.

2. В своей резолюции Генеральная конференция: предложила Генеральному директору разработать в координации с государствами-членами и другими соответствующими участниками план действий с целью дальнейшего уточнения и осуществления стратегии в соответствии с мандатом ЮНЕСКО (пункт 2); предложила государствам-членам поддержать разработку плана действий по осуществлению стратегии посредством определения механизмов оперативной и мобилизации национальных экспертов, а также путем внесения взносов в Чрезвычайный фонд наследия (пункт 3); предложила Генеральному директору в сотрудничестве с государствами-членами изучить практические методы применения такого механизма в целях оперативного принятия мер и мобилизации национальных экспертов (пункт 4). В пункте 7 Генеральному директору предлагалось приступить к включению положений пересмотренной стратегии в число приоритетов предварительных предложений по проекту документа 39 C/5, которые будут представлены Исполнительному совету на его 200-й сессии.

3. Наконец, в пункте 5 резолюции Генеральная конференция предложила Генеральному директору представить Исполнительному совету на его 199-й сессии «доклад о проведенных мероприятиях и итогах консультаций со всеми соответствующими органами Организации Объединенных Наций в целях рассмотрения оптимальных методов осуществления стратегии».

**II. Доклад о проделанной работе**

4. Были предприняты значительные усилия для осуществления дальнейших мер реагирования и активизации деятельности ЮНЕСКО в ответ на конфликты в Ираке, Ливии, Сирии и Йемене на страновом уровне, в Штаб-квартире и посредством информационно-разъяснительной работы на международном уровне. Мероприятия, осуществляемые совместно с различными партнерами, согласуются с двумя основными целями стратегии, как показано ниже.

**II.A Расширение возможностей государств-членов в области предотвращения, уменьшения и ликвидации ущерба, причиняемого культурному наследию и разнообразию в результате конфликта**

5. В том, что касается Сирии, с 30 ноября по 2 декабря 2015 г. в Бейруте, Ливан, прошел учебно-практический семинар по вопросам борьбы с незаконным оборотом культурных ценностей и их реституции. В ходе этой трехдневной подготовки рассматривались различные вопросы, связанные с привлечением заинтересованных сторон, международными правовыми рамками и превентивными мерами, призванными содействовать возвращению и реституции культурных объектов. В числе 25 участников семинара подготовку прошли сотрудники Главного управления по вопросам древностей и музеев (ГУДМ), Центрального национального бюро Интерпола в Дамаске, таможенных служб и полиции Сирии и Иордании. Кроме того, с 11 по 13 января 2015 г. в Бейруте была организована трехдневная подготовка по вопросам цифрового 3D-документирования. В рамках этого пилотного проекта обучение прошли пять специалистов (инженеров и архитекторов), отобранных ГУДМ. Проект был организован совместно с ИКОМОС и компанией «СайАрк» (проект «Энка») в рамках финансируемой ЕС программы чрезвычайных мер по охране культурного наследия Сирии.

6. В Ираке в рамках осуществления Конвенции 2005 г. об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения и кампании ЮНЕСКО «#Объединимся во имя наследия» 30 ноября 2015 г. в Эрбиле, Иракский Курдистан, состоялся симпозиум на тему «Угрозы разнообразию форм культурного самовыражения и средства обеспечения его защиты и поощрения» под эгидой министра культуры регионального правительства Курдистана (РПК). Его участники призвали принять незамедлительные меры по прекращению «культурной чистки», а также по защите и поощрению культурного разнообразия Ирака.

7. В том, что касается Ливии, ЮНЕСКО организовала с 4 по 7 октября 2015 г. в Тунисе семинар в поддержку осуществления Конвенции об охране всемирного наследия, в котором приняли участие 16 сотрудников различных территориальных отделений Управления по вопросам древностей Ливии (УДЛ). Семинар предоставил возможность провести обзор состояния сохранности объектов всемирного наследия в стране и разработать проект предварительного национального списка в качестве перечня находящихся в опасности объектов и механизма защиты.

8. 10-11 октября 2015 г. проведение подготовки и предоставление технической помощи были организованы для сотрудников УДЛ по вопросам установки систем безопасности на объекте всемирного наследия в Кирене. Эта подготовка позволила начать работу по огораживанию наиболее уязвимых зон этого объекта всемирного наследия, а также по установке экспериментальной системы предотвращения несанкционированного проникновения. Ведется закупка комплектов оборудования для предотвращения несанкционированного проникновения и обеспечения безопасности музеев. Кроме того, с 29 октября по 5 ноября 2015 г. ЮНЕСКО в сотрудничестве с ИККРОМ-АТХАР и Национальным институтом наследия организовала в Тунисе второй цикл учебного курса «Обеспечение готовности собраний культурных ценностей и архитектурного наследия к чрезвычайным ситуациям». Подготовка стала продолжением ознакомительных занятий, проведенных в июне 2015 г. в Джербе. Она объединила 27 участников из ряда отделений Управления по вопросам древностей, Управления по вопросам исторических городов, представителей муниципальных образований и культурных ассоциаций. В свете кризиса в Йемене в подготовке также приняли участие два представителя Главного управления по сохранению исторических городов Йемена и Главного управления по вопросам древностей, музеев и рукописей Йемена.

9. Кроме того, ЮНЕСКО в сотрудничестве с ИККРОМ и посольством Соединенных Штатов Америки в Тунисе организует международное совещание экспертов, посвященное сохранению культурного наследия Ливии. Основная цель этой встречи, которую планируется провести в мае в Риме, заключается в достижении договоренности относительно всеобъемлющего плана действий, который будет включать конкретные шаги и контрольные показатели, охватывающие ряд областей сохранения культурного наследия Ливии, в том числе архитектурное и движимое наследие, а также участие гражданского общества в охране наследия.

10. В Мали по случаю завершения работы ЮНЕСКО по восстановлению 14 мавзолеев в Тимбукту 4 февраля по инициативе местных общин состоялась церемония их освящения. Это послужило заключительным этапом культурного возрождения мавзолеев Тимбукту после их разрушения вооруженными группировками, которые заняли город в 2012 г.

## **II.B Включение защиты культуры в гуманитарную деятельность, стратегии в области безопасности и процессы миростроительства**

11. В целях взаимодействия с соответствующими заинтересованными сторонами вне сферы культуры ЮНЕСКО провела в Женеве и Нью-Йорке ряд консультаций с Организацией Объединенных Наций и другими партнерами по гуманитарной деятельности и миростроительству. Это позволило выявить дополнительные возможности для сотрудничества и синергии, которые будут отражены в Плане действий по осуществлению стратегии. Они включают обучение сотрудников гуманитарных организаций и миротворческих

сил, подготовку материалов о важном значении культуры в предотвращении конфликтов и мерах реагирования в чрезвычайных ситуациях, а также систематическое включение вопросов культуры в различные механизмы ООН по оценке и планированию.

12. Подготовка миротворцев ООН будет опираться на положительный опыт Бюро ЮНЕСКО в Бамако в работе с МИНУСМА, а также на работу учебных курсов, недавно организованных Бюро ЮНЕСКО в Бейруте для персонала ВСООНЛ в партнерстве с Международным комитетом Голубого щита и министерством культуры Ливана. Секретариат Гаагской конвенции 1954 г. и двух протоколов к ней (1954 и 1999 гг.) также оказал помощь французской армии в разработке ее Справочника по защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта, который является документом, регулирующим действия оперативного командования на местах. Кроме того, в сотрудничестве с кафедрой ЮНЕСКО по охране культурных ценностей и вопросам мира при Университете Ньюкасла в настоящее время идет подготовка учебных материалов по охране культурных ценностей для миротворцев и военнослужащих. Секретариат Конвенции 1954 г. и двух протоколов к ней (1954 и 1999 гг.) наладил сотрудничество с Международным институтом гуманитарного права в Сан-Ремо. 26 октября 2015 г. ЮНЕСКО провела консультации с представителями НАТО для обсуждения потенциальных областей сотрудничества. К их числу может относиться обмен информацией, например, координатами культурных объектов, подготовка военного состава, а также информационно-разъяснительная деятельность на политическом уровне НАТО с целью обеспечения систематического учета аспектов культуры и наследия в ходе военных и миротворческих операций НАТО. Помимо этого, благодаря поддержке и инициативе министерства обороны Франции был подготовлен комплект материалов для французских вооруженных сил, участвующих в военных операциях по поддержанию мира, с целью повышения их информированности и подготовки по вопросам выявления и защиты культурного наследия.

13. Кроме того, 26-27 ноября 2015 г. ЮНЕСКО организовала совещание экспертов, посвященное ответственности за защиту культурного наследия и ее практическому обеспечению, в том числе посредством создания охраняемых культурных зон и безопасных районов. В мероприятии приняли участие международные эксперты, институциональные партнеры ЮНЕСКО и ООН. По итогам совещания был сформулирован ряд рекомендаций, которые будут отражены в Плане действий по осуществлению стратегии.

14. ЮНЕСКО продолжает активно сотрудничать с Международным уголовным судом (МУС) по вопросам борьбы с безнаказанностью лиц, виновных в совершении военных преступлений, связанных с преднамеренным разрушением культурных ценностей, внося существенный вклад в работу МУС посредством своей деятельности на местах.

15. В том, что касается борьбы с незаконным оборотом культурных ценностей, в соответствии с резолюциями Совета Безопасности 2199 и 2253 Генеральный директор направила государствам-членам два циркулярных письма с просьбой представить информацию относительно осуществления этих резолюций. 25 января 2016 г. она также созвала видеоконференцию под своим председательством с участием руководителей Интерпола, ЮНИДРУА, УНП ООН и ВТО с целью мониторинга хода работы и определения будущих совместных действий в тесной координации с Группой по наблюдению за санкциями Совета Безопасности ООН. Секретариат регулярно предоставляет материалы для докладов Группы по наблюдению за санкциями ООН и Генерального секретаря ООН. Кроме того, ЮНЕСКО вошла в состав рабочей группы Целевой группы по осуществлению контртеррористических мероприятий (ЦГОКМ). Будущие усилия охватят расширение обмена информацией, подготовку кадров и проведение совместных исследований и мероприятий на маршрутах незаконного оборота культурных ценностей.

16. В целях усиления интеграции вопросов культуры и наследия в рамочные документы по вопросам политики в областях гуманитарной помощи и прав человека ЮНЕСКО будет содействовать утверждению культуры в качестве инструмента обеспечения устойчивости в



контексте гуманитарных катастроф по случаю Всемирного саммита по гуманитарным вопросам (Стамбул, 23-24 мая 2016 г.). Кроме того, Секретариат будет сотрудничать с Управлением Специального докладчика ООН в области культурных прав, профессора Каримы Беннун, и Секретариатом Комитета ООН по экономическим, социальным и культурным правам (КЭСКП) с целью интеграции аспектов культуры в регулярные доклады этих органов о ходе осуществления Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах.

17. Помимо этого, на конец февраля запланировано подписание Соглашения о партнерстве с Международным комитетом Красного Креста (МККК). Его положения касаются обмена информацией, распространения принципов Конвенции 1954 г., а также подготовки сотрудников МККК и добровольцев по вопросам охраны культурных ценностей, и предусматривают включение этого конкретного аспекта международного гуманитарного права (МГП) в информационно-просветительскую работу, мероприятия по созданию потенциала и оперативную деятельность Комитета.

## **II.C Информационно-просветительская работа**

18. В рамках кампании ЮНЕСКО «#Объединимся во имя наследия» состоялось несколько мероприятий на местах и в Штаб-квартире в целях повышения уровня информированности о защите культурного наследия во время войны. Бюро ЮНЕСКО в Бейруте организовало 21 октября 2015 г. восемь семинаров для 1600 учащихся в возрасте от 11 до 15 лет под эгидой министра культуры Ливана, Его Превосходительства Раймона Арайджи, в сотрудничестве с НПО «Билади», специализирующейся на сохранении наследия. Эта инициатива также была направлена на ознакомление участников с конвенциями ЮНЕСКО. Бюро ЮНЕСКО в Рамаллахе, в сотрудничестве с проектом Сетей молодежи Средиземноморья ЮНЕСКО в Палестине, организовало 19 октября 2015 г. волонтерскую акцию для молодых палестинцев в секторе Газа. Бюро ЮНЕСКО в Аммане и Корпорация развития Эс-Салта 14 ноября 2015 г. организовали открытое экскурсию по объектам культуры старого города Эс-Салта под эгидой Его Превосходительства г-на Наефа Аль-Файеза, министра туризма и древностей Иордании. В Штаб-квартире 26 января 2016 г. состоялся посвященный защите культурного наследия концерт Международного филармонического хора, входящего в число «Артистов ЮНЕСКО за мир». На мероприятии присутствовало более 1300 человек.

19. ЮНЕСКО также объединила усилия с индустрией туризма в целях повышения осведомленности туристов и широкой общественности о важном значении устойчивого туризма и необходимости охраны культурного наследия. Французское отделение международного издательства «Одинокая планета» опубликовало на своем веб-сайте краткую статью, предупреждающую туристов об опасностях незаконного оборота культурных ценностей. Информационно-просветительские видеоклипы ЮНЕСКО о борьбе с незаконным оборотом культурных ценностей в настоящее время транслируются на гигантских экранах в аэропортах Грузии. Кроме того, ЮНЕСКО в партнерстве с Комитетом «Кольбер», Франция, провела работу по организации кампании по повышению информированности общественности о предотвращении незаконного оборота культурного наследия. ЮНЕСКО будет прилагать дальнейшие усилия для расширения партнерских отношений в этой области между ее государствами-членами.

20. Начинается кампания, направленная на всеобщую ратификацию Конвенции 1954 г. о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта и двух протоколов к ней, а также Конвенции 1970 г. о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности. Кампания будет опираться на информационно-просветительские мероприятия на индивидуальном уровне, СМИ и другие средства для привлечения внимания государств-членов, которые еще не ратифицировали эти конвенции, и широкой общественности в целом.

21. При поддержке правительств Италии и Иордании и в сотрудничестве с Интерполом и УНП ООН ЮНЕСКО также вносит вклад в дальнейшее проведение информационно-разъяснительной инициативы в области незаконного оборота культурных ценностей в Центральных учреждениях ООН в Нью-Йорке. После стартового совещания, состоявшегося осенью 2015 г., в период с марта по май 2016 г. пройдут еще три мероприятия, посвященные вопросам, связанным со странами назначения и рынком произведений искусства, со странами, через которые осуществляется транзит и передача незаконно перевозимых культурных ценностей, а также с уничтожением культурного наследия и странами происхождения.

22. С целью укрепления на международном уровне дальнейшей информационно-разъяснительной работы ЮНЕСКО в области защиты культурного наследия в ходе вооруженных конфликтов Генеральный директор приняла участие в провозглашении 3 декабря 2015 г. в Париже инициативы «Единство через разнообразие», возглавляемой мэрами 60 городов со всего мира и призванной продемонстрировать их приверженность укреплению мира посредством культуры. Генеральный директор выступила с рядом публичных заявлений, осуждающих уничтожения культурного наследия, и призвала прекратить их разрушение в Ираке (20 января) и Сирии (5 и 11 октября, 24 декабря). 5 октября 2015 г. она также напомнила сторонам конфликта в Сирии об их правовых обязательствах

### **III. На пути к разработке Плана действий**

23. Стратегия, представленная в документе 38 С/48, содержит подробное описание «приоритетных областей деятельности» (пункты 17-36), рассказывающее о различных видах мероприятий, которые ЮНЕСКО считает необходимыми провести для ее осуществления в течение предполагаемого шестилетнего периода. Разработка Плана действий в соответствии с просьбой Генеральной конференции поможет определить конкретные мероприятия – в рамках общей стратегии и в соответствии с ее двумя целями, – на которых Организация намерена сосредоточить основные усилия в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

24. Поскольку План действий должен быть разработан в координации с государствами-членами и соответствующими партнерами, Секретариат также представил вышеупомянутые первоначальные элементы Плана действий в ходе межсессионного совещания Исполнительного совета 19 февраля 2016 г. Итоги дискуссий в ходе межсессионного совещания в феврале, а также 199-й сессии Исполнительного совета послужат основой для разработки и дальнейшего уточнения этого плана. При необходимости в течение следующих месяцев будут проведены дополнительные консультации с ключевыми партнерами по системе ООН и другими соответствующими заинтересованными сторонами. На основе этих консультаций всеобъемлющий План действий будет подготовлен для рассмотрения Исполнительным советом на его 200-й сессии.

25. С целью повышения эффективности ЮНЕСКО в подготовке и реагировании на чрезвычайные ситуации, связанные с конфликтами и стихийными бедствиями, в Секторе культуры создана внутренняя руководящая группа по чрезвычайным ситуациям для обеспечения координации и стратегической ориентации в рамках Сектора культуры и других секторов ЮНЕСКО.

26. План действий, разработку которого призываются поддержать государства-члены в пункте 3 резолюции 38 С/48, должен включать определение механизма оперативной мобилизации национальных экспертов. Резолюция 38 С/48 также призывает государства-члены разработать такие механизмы оперативной мобилизации национальных экспертов. В связи с этим итальянское правительство в координации с министерством культуры и туризма Италии учредило национальную целевую группу экспертов в рамках Глобальной коалиции «#Объединимся во имя наследия», эксперты которой будут готовы по просьбе ЮНЕСКО оказывать помощь в обеспечении защиты культурного наследия, находящегося под угрозой.

Меморандум о взаимопонимании между ЮНЕСКО и правительством Италии был подписан в Риме 16 февраля 2016 г.

27. В том, что касается содержащегося в пункте 3 резолюции 38 С/48 призыва вносить взносы в Чрезвычайный фонд наследия, Государство Катар решило предоставить 2 млн. долл. в качестве части заявленного взноса в объеме десять миллионов. Кроме того, на сегодняшний день поступили взносы от правительств Андорры, Люксембурга, Монако, Словакии и Эстонии, а также частных лиц. Секретариат изучает дополнительные возможности мобилизации ресурсов, необходимых для осуществления стратегии.

28. В соответствии с просьбой Генеральной конференции (38 С/48, пункт 4), Секретариат начал серию консультаций в целях изучения практических методов применения механизма оперативного принятия мер и мобилизации национальных экспертов при координирующей роли ЮНЕСКО, как это предусмотрено в принятой стратегии. В рамках этих консультаций состоялись обсуждения с представителями Департамента операций по поддержанию мира ООН (ДОПМООН) в Нью-Йорке, а также встречи с другими учреждениями ООН в Женеве.

29. Как показали эти консультации, наиболее практичным способом быстрого и эффективного развертывания экспертов на местах, как представляется, в подавляющем большинстве случаев является подписание между ЮНЕСКО и соответствующим национальным органом так называемых резервных соглашений, предусматривающих предоставление находящихся в резерве сотрудников, в данном случае национальных экспертов. Типовой текст такого резервного соглашения содержится в приложении к Руководству по управлению людским ресурсам ЮНЕСКО (Добавление 13 Н), регулиющему все процедуры, связанные с отбором и развертыванием персонала, включая административные, правовые и финансовые аспекты.

30. В целях внедрения механизма, о котором идет речь в резолюции 38 С/48, вышеупомянутое типовое соглашение в каждом конкретном случае будет необходимо адаптировать и к конкретным обстоятельствам различных национальных партнеров. Следует подчеркнуть, что на экспертов, которые будут использоваться при координирующей роли ЮНЕСКО, всегда должны распространяться меры безопасности, действующие для персонала ООН в соответствующей зоне.

31. В ряде случаев, и особенно в случае операции по поддержанию мира по решению Совета Безопасности ООН, мандат которой будет включать защиту культурного наследия, вышеупомянутого резервного соглашения может быть недостаточно. В таких условиях при выборе и развертывании персонала необходимо следовать установленным процедурам ООН, а для определения конкретной роли ЮНЕСКО в этом контексте – которая может также зависеть от положений резолюции о миротворческой миссии, – требуются дополнительные консультации, в частности, с ДОПМООН и Департаментом полевой поддержки ООН. Секретариат намерен продолжать консультации и представит более подробный доклад по этому вопросу на 200-й сессии Исполнительного совета.

#### **IV. Предлагаемое решение**

32. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на резолюцию 38 С/48 и решение 197 EX/ 10,
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (D),
3. принимает к сведению первоначальные элементы подготовки Плана действий по осуществлению стратегии, изложенные в документе 199 EX/5 Part I (D);

4. приветствует прогресс, достигнутый в деле осуществления стратегии по «укреплению деятельности ЮНЕСКО по защите культуры и поощрению культурного плюрализма в случае вооруженного конфликта»;
5. приветствует далее предоставление несколькими государствами-членами взносов в Чрезвычайный фонд наследия в поддержку осуществления стратегии ЮНЕСКО;
6. предлагает Генеральному директору, по мере необходимости, продолжать консультации с государствами-членами, Организацией Объединенных Наций и другими соответствующими международными организациями в интересах разработки Плана действий;
7. призывает все государства-члены вносить дополнительные добровольные взносы в Чрезвычайный фонд наследия в поддержку осуществления стратегии;
8. просит Генерального директора укреплять и далее сотрудничество между ЮНЕСКО, соответствующими партнерскими учреждениями системы Организации Объединенных Наций и другими соответствующими заинтересованными учреждениями в интересах осуществления стратегии и Плана действий и представить доклад по этому вопросу 200-й сессии Исполнительного совета.

## **E. Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)**

---

### **I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА**

1. В решении 197 EX/5 (II) по наблюдению ЮНЕСКО за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина) к Генеральному директору обращена просьба продолжить сбор информации от международных организаций внутри и вне системы Организации Объединенных Наций, а также от неправительственных организаций (НПО), имеющих в своем распоряжении соответствующие обновленные сведения о ситуации в Автономной Республике Крым (Украина), и представить доклад о принятых и планируемых мерах в областях компетенции ЮНЕСКО.

2. Для выполнения этого решения Секретариат провел обзор принятых и планируемых мер в областях компетенции ЮНЕСКО. Кроме того, Генеральный директор направила Постоянному представительству Украины письмо с просьбой представить информацию о последних событиях в Автономной Республике Крым и в городе Севастополь (Украина) в областях компетенции ЮНЕСКО.

3. Генеральный директор обратилась с просьбой представить соответствующую обновленную информацию о ситуации в Автономной Республике Крым (Украина) в сферах компетенции ЮНЕСКО к организациям, приглашенным на информационное совещание, состоявшееся в Штаб-квартире ЮНЕСКО 2 июня 2015 г., учитывая актуальность их деятельности для областей компетенции ЮНЕСКО и существующие партнерские отношения с ЮНЕСКО. К числу этих организаций относятся, в частности: Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека, Управление Комиссара Совета Европы по правам человека, Бюро Представителя Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе по вопросам свободы СМИ, Международный совет по охране памятников и исторических мест (ИКОМОС) и организация «Международная амнистия» (официальный партнер ЮНЕСКО, имеющий статус сотрудничества).

4. Генеральный директор провела консультации с Председателем Исполнительного совета с целью предложить руководящим органам соответствующих конвенций, как отдельным суверенным органам, действующим под председательством государств-членов, рассмотреть возможность проведения скоординированной оценки ситуации в Автономной Республике Крым и в городе Севастополь (Украина) в областях компетенции ЮНЕСКО. В связи с этим Генеральный директор направила письмо секретариатам соответствующих конвенций с целью привлечь их внимание к этому вопросу.

5. 20 января 2016 г. Председатель Исполнительного совета препроводил Генеральному директору подготовленную Постоянным представительством Украины памятную записку о выполнении решения 197 EX/5 (II) «Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)».

6. В решении 197 EX/5 (II) по наблюдению за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина) к Генеральному директору обращена просьба «учредить механизм для мониторинга ситуации в Автономной Республике Крым на институциональном уровне в той форме, которую она сочтет целесообразной, в целях обеспечения непосредственного участия ЮНЕСКО в разработке соответствующих решений для вопросов, относящихся к компетенции Организации». В связи с этим были проведены консультации между Генеральным директором, заместителем Генерального директора по внешним связям и общественной информации и, соответственно, Председателем Исполнительного совета и послом и постоянным представителем Украины для обсуждения возможных модальностей выполнения этого решения Исполнительного совета. В своих последующих действиях Генеральный директор будет и далее укреплять обмен информацией и взаимодействие на регулярной основе с институциональ-

ными партнерами Организации в целях обеспечения мониторинга изменений в сферах компетенции ЮНЕСКО. К числу таких мер относится проведение перед 199-й сессии Исполнительного совета ЮНЕСКО информационного совещания с государствами-членами по изменению ситуации в Автономной Республике Крым (Украина) в сферах компетенции ЮНЕСКО с участием партнеров ЮНЕСКО, учитывая актуальность их деятельности для областей компетенции Организации и существующие партнерские отношения с ЮНЕСКО.

7. Генеральный директор готова и далее представлять Исполнительному совету, в случае необходимости, обновленную информацию по этому вопросу в областях компетенции ЮНЕСКО.

## **II. ОБЗОР ПРИНЯТЫХ И ПЛАНИРУЕМЫХ МЕР, КАСАЮЩИХСЯ АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ (УКРАИНА)**

8. Настоящий доклад подготовлен в рамках выполнения решения «Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)», принятого государствами-членами на 197-й сессии Исполнительного совета. Во всех своих действиях ЮНЕСКО руководствовалась резолюцией Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 27 марта 2014 г. «Территориальная целостность Украины», в которой Ассамблея «подтверждает свою приверженность суверенитету, политической независимости, единству и территориальной целостности Украины в ее международно признанных границах».

9. Как отмечается в документе 197 EX/5 (II) в рамках Крупной программы I, в Автономной Республике Крым (Украина) расположено четыре школы и института, которые являются частью Сети ассоциированных школ ЮНЕСКО (Сети САШ): гимназия № 9 Симферопольского городского совета, Симферополь, Автономная Республика Крым (Украина); средняя школа № 14 (I-III ступени), Симферополь, Автономная Республика Крым (Украина); средняя школа им. Александра Пушкина, Гурзуф, Автономная Республика Крым (Украина); и севастопольский лицей № 1, Севастополь, Автономная Республика Крым (Украина). Сектор образования не получал через национального координатора докладов о деятельности в последнее время от этих школ и институтов, которые не принимали участия в работе Сети.

19 декабря 1962 г. Украина ратифицировала Конвенцию 1960 г. о борьбе с дискриминацией в области образования. В ходе трех последних консультаций, проводившихся в период с 1995 г. по 2013 г. Украина не представляла доклада о мерах, принятых в целях осуществления этой Конвенции.

10. В рамках Крупной программы II Международная программа по геонаукам в настоящее время осуществляет один проект, связанный с Автономной Республикой Крым (Украина). Он называется «От Каспийского моря до Средиземного: изменение окружающей среды и ответные меры человечества в ходе четвертичного периода» (проект реализуется с 2013 г. и должен завершиться в 2017 г.). Руководителем проекта является заведующий отделением физической и морской геологии Одесского национального университета им. И.И. Мечникова; в качестве соруководителей выступают сотрудники того же университета, а также специалисты Румынии, Турции и России. Осуществление этого проекта направлено на изучение корреляции геологических, археологических, экологических и антропологических данных на междисциплинарной и межрегиональной основе в целях понимания взаимосвязей между изменением окружающей среды и адаптацией человечества в ходе четвертичного периода, а также обеспечения сетевой работы и структуры по созданию потенциала для разработки новых исследовательских инициатив междисциплинарного характера. Цель проекта также состоит в подготовке для специалистов в области наследия, лиц, ответственных за разработку политики, и более широкой аудитории руководящих принципов, актуальных для изучения коридора между Каспийским, Черным и Средиземным морями в интересах лучшего понимания евразийской истории, экологических изменений и их возможного воздействия на человека. В рамках проекта планируется провести совещание в Туркменистане в октябре 2016 г.

11. Как отмечается в документе 197 EX/5 (II) в рамках Крупной программы III, Международный детский центр «Артек», расположенный в Гурзуфе, Автономная Республика Крым (Украина), в июле 2007 г. стал центром категории 2 под эгидой ЮНЕСКО. Его цель состоит в содействии формированию у молодежи умения «жить вместе», терпимости, взаимопонимания и знаний о разных народах, их культуре, обычаях и традициях посредством художественного воспитания и творчества. Действие соглашения с ЮНЕСКО прекратилось в июле 2013 г. и может быть возобновлено в соответствии с комплексной всеобъемлющей стратегией в отношении институтов и центров категории 2. Никаких действий не предпринималось.

12. В рамках Крупной программы IV Центр всемирного наследия продолжает, насколько это возможно, вести мониторинг состояния сохранности объекта всемирного наследия «Древний город Херсонес Таврический и его хора», расположенного в Автономной Республике Крым (Украина). От партнеров ЮНЕСКО, неправительственных организаций или других соответствующих межправительственных организаций, таких, как ИКОМОС или ИККРОМ, сообщений об угрозе выдающейся универсальной ценности этого объекта не поступало. С учетом озабоченности, выраженной украинскими органами власти в отношении состояния сохранности объектов всемирного наследия, и во исполнение решения 197 EX/5, в котором руководящим органам ЮНЕСКО предлагается провести оценку ситуации в Украине в областях компетенции Организации, вниманию Комитета всемирного наследия на его 40-й сессии 10-20 июля 2016 г. будет представлен доклад о состоянии сохранности объектов. Секретариат в консультации с ИКОМОС следит за развитием ситуации в связи с выраженными украинскими органами власти опасениями в отношении состояния сохранности «Комплекса памятников Судакской крепости VI-XVI веков» – объекта, включенного в предварительный перечень Украиной в 2007 г. Центр всемирного наследия не получал никакой конкретной информации о возможных опасностях, грозящих другим расположенным в Крыму объектам (дворец крымских ханов в Бахчисарае, фактории и укрепления на торговых путях генуэзцев: от Средиземного моря к Черному, культурный ландшафт «пещерных городов» крымской Готии и исторические окрестности столицы Крымского ханства Бахчисарая), включенным в предварительный перечень Украины. 14 февраля 2016 г. ИКОМОС проинформировал о сообщениях относительно проведения несанкционированных археологических исследований в различных местах, включая объект всемирного наследия «Древний город Херсонес Таврический и его хора», а также о возможном незаконном вывозе культурных артефактов в Российскую Федерацию. На данной стадии ИКОМОС не может подтвердить или опровергнуть эту информацию.

В отношении культурного наследия в целом Секретариат не получал информации, которая говорила бы о повреждении или уничтожении культурных ценностей в Крыму (Украина) или о действиях, нарушающих положения Гаагской конвенции 1954 г. о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта и Первого протокола к ней (1954 г.). Дальнейший мониторинг ситуации в этом отношении обеспечивает Секретариат в сотрудничестве со своими партнерами, в особенности с Международным комитетом Голубого Щита, объединяющим международные сети ИКОМ, ИКОМОС, Международного архивного совета и Международной федерации библиотечных ассоциаций и учреждений, а также с украинскими органами власти. Хотя Украина является стороной Гаагской конвенции 1954 г. и Протокола к ней 1954 г. (первого), до настоящего времени в Секретариат не поступало обвинений в нарушении каких-либо конкретных положений этих документов.

В том, что касается движимых культурных ценностей, в настоящее время специализированные учреждения, с которыми ЮНЕСКО сотрудничает в этой области, в особенности ИНТЕРПОЛ или Всемирная таможенная организация, ничего не сообщают о случаях, которые были бы связаны с незаконным оборотом культурных ценностей из Крыма (Украина). В отношении музеев нет информации, которая говорила бы о повреждениях или опасностях.

В том, что касается охраны подводного культурного наследия, Центр подводной археологии для Черноморского региона, открытый в июне 2013 г. в Феодосии (Крым, Украина) при поддержке ЮНЕСКО наряду с первым украинским музеем, связанным с подводным культурным наследием, был вновь открыт в Николаеве (Украина).

Сектор культуры и секретариаты конвенций в области культуры поддерживают контакты с организациями-партнерами и часто обращаются к ним с просьбой представить обновленную информацию.

13. В рамках Крупной программы V Секретариат продолжает поддерживать контакты с международными правительственными организациями, такими как Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе, а также с международными неправительственными организациями по вопросам, касающимся свободы выражения мнений и безопасности журналистов в Украине и в этом регионе. Поддерживаются контакты с Международной федерацией журналистов и с Европейской федерацией журналистов, а также с национальными союзами журналистов в регионе, включая Профессиональный союз независимых средств информации Украины и Национальный союз журналистов Украины, а также с рядом украинских НПО, объединяющих специалистов и СМИ и составляющих Глобальный форум для развития средств информации – международную сеть групп, оказывающих помощь СМИ, которая подчеркивает важность наличия независимых, плюралистических и устойчивых средств информации для обеспечения социально-экономического развития.



### **III. ИНФОРМАЦИЯ О ПОСЛЕДНИХ СОБЫТИЯХ В ОБЛАСТЯХ КОМПЕТЕНЦИИ ЮНЕСКО, ПРЕДСТАВЛЕННАЯ ПОСТОЯННЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВОМ УКРАИНЫ**

#### **B. Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина) (Выполнение решений 194 EX/32, 195 EX/5 (II), 196 EX/5 (II) B и 197 EX/5 (II))**

---

##### **Информация о последних событиях в Автономной Республике Крым (Украина)**

В соответствии с решением 197 EX/5 (II) B «Наблюдение за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина)», принятым Исполнительным советом ЮНЕСКО.

Оккупация и последующая аннексия Крыма Россией привели к массовым и систематическим нарушениям прав человека на Крымском полуострове, в том числе в областях, относящихся к компетенции ЮНЕСКО. Эта ситуация вызвана прежде всего насильственным введением на временно оккупированной территории законодательства Российской Федерации, а также проводимой оккупационными властями политикой нетерпимости и дискриминации по признаку этнической и религиозной принадлежности и политических взглядов. Наиболее уязвимыми группами являются украинцы и крымские татары. Тысячам крымских жителей пришлось покинуть свои дома и бежать на основную территорию Украины в поисках убежища и защиты от преследований.

Приведенная ниже информация о нарушениях прав человека в Автономной Республике Крым и городе Севастополе (Украина) в областях компетенции ЮНЕСКО была собрана правительственными органами Украины, а также неправительственными организациями и относится к периоду 15 октября 2015 г. – 10 февраля 2016 г. К сожалению, представленная информация является неполной в связи с отсутствием свободного доступа на полуостров. Вместе с тем даже имеющиеся данные свидетельствуют об ухудшении ситуации с правами человека в Крыму и об укреплении тревожной тенденции систематических нарушений принципов и положений, закрепленных в основных документах ЮНЕСКО во всех областях, что требует срочного и эффективного вмешательства Организации.

##### **Образование**

В течение всего периода оккупации Крыма Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки Российской Федерации (Рособрнадзор) осуществляла тщательный контроль школьных учебных программ и планов на всех уровнях образования, в особенности в отношении преподавания на украинском языке, изменения учебных программ, оценки системы знаний.

На сегодняшний день образование в Крыму полностью осуществляется на русском языке. Значительно ухудшилась ситуация с преподаванием на украинском языке. Из 3 500 классов с обучением на украинском языке в настоящее время осталось только 40.

В прошлом году единственная украинская гимназия Симферополя перешла на использование русского языка в качестве языка обучения.

В настоящий момент из 586 школ Крыма и города Севастополя не осталось ни одной, где обучение велось бы на украинском языке.

По имеющейся на сегодняшний день информации незаконные власти Крыма предпринимают все меры для того, чтобы помешать детям изучать украинский язык.

Имеют место многочисленные случаи вытеснения из школ учителей, которые специализируются на преподавании украинского или крымско-татарского языков. Им предлагают на выбор два варианта: переквалификация или увольнение.

Отмечается постепенное ухудшение положения с украинским языком на оккупированной

территории Автономной Республики Крым и города Севастополя (Украина) в культурной среде, как на официальном уровне, так и в образовании, а также в использовании языка в повседневной жизни.

Украинский язык в Крыму утратил статус официального, хотя «действующее законодательство» гарантирует равноправное использование трех языков: русского, украинского и крымско-татарского.

В сфере высшего образования на сегодняшний день также сложилась плачевная ситуация, вызванная, в частности, полным отсутствием подготовки преподавателей украинского языка.

Оккупационные власти Крыма ликвидировали Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, включив его в состав Крымского федерального университета, в результате чего в нем больше не гарантируется право на обучение на украинском и крымско-татарском языках.

В октябре 2015 г. был уволен профессор Владимир Казарин, заведующий кафедрой русской и иностранной литературы Таврической академии (одного из структурных подразделений Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского) после того, как он выступил на конференции в Праге и заявил, что присоединение Крыма к России «привело к полному разорению образовательного пространства в Крыму».

В связи с ликвидацией Таврического национального университета им. В.И. Вернадского 31 декабря 2015 г. Министерство образования и науки Украины издало приказ № 1421 «Об организации образовательного процесса в Таврическом национальном университете им. В.И. Вернадского». Этот университет возобновил свою работу 1 февраля 2016 г. в Киеве. Обучение в нем ведется на украинском, русском, английском и крымско-татарском языках.

Несмотря на сложности организационного и финансового характера, связанные с возобновлением деятельности Университета на основной территории Украины, украинские власти сделали все возможное для того, чтобы гарантировать право своих студентов на получение качественного образования на недискриминационной основе в соответствии с положениями Конвенции о борьбе с дискриминацией в области образования 1960 г.

### **Наука**

Из-за аннексии Крыма Украина лишилась расположенных на полуострове нескольких уникальных научных центров. В их число входят всемирно известный Морской гидрофизический институт (МГИ), Институт биологии южных морей им. А.О. Ковалевского и Черноморский центр подводных исследований (все они расположены в Севастополе). В лабораториях двух первых институтов научными исследованиями занимались свыше 150 ученых; каждый институт имел два научно-исследовательских судна, программы профессиональной подготовки, лаборатории и библиотеки, каждая из которых насчитывала свыше 100 000 томов, включая печатные издания конца XVIII и начала XIX веков. Все три научных учреждения активно участвовали в программах и конференциях ЮНЕСКО.

Украина также лишилась размещенного на полуострове уникального оборудования для проведения астрофизических и космических исследований. В результате аннексии Крыма Академия наук Украины потеряла ряд ценнейших объектов научной инфраструктуры. В качестве нескольких примеров можно привести Крымскую лазерную обсерваторию и Крымскую астрофизическую обсерваторию с ее уникальным радиотелескопом, мощным зеркальным телескопом и большим солнечным телескопом. Национальный центр управления и испытания космических средств в Евпатории, которому принадлежит один из самых мощных радиотелескопов в мире, а также Центр контроля космического пространства на мысе Херсонес были не только силой отняты у Украины, но и незамедлительно переданы командованию воздушно-космических сил министерства обороны России.

Положение научно-исследовательских институтов в Крыму остается плачевным. В ноябре 2015 г. прошли многочисленные акции протеста в связи с невыплатой зарплат сотрудникам Института биологии южных морей им. А.О. Ковалевского и Морского гидрофизического института, которые были незаконно экспроприированы у Национальной академии наук Украины. Несмотря на это, проблема с выплатой задолженности по зарплате сотрудникам этих научных центров в ходе 2015 г. не была решена.

По словам сотрудников этих учреждений, значительно сократился объем их деятельности и число научных дисциплин, по которым ведутся исследования. Ученые из Крыма подтверждают, что есть основания ожидать значительного сокращения масштабов международных связей этих учреждений, а также смены направления их деятельности, «которая будет в большей мере ориентирована на оборонные исследования».

По-прежнему остро стоит проблема регистрации недвижимого имущества этих научных учреждений. Федеральное агентство научных организаций, которое по распоряжению оккупационных властей управляет научными учреждениями, пытается этим воспользоваться, частично захватив принадлежащую им недвижимость. Очевидно, что все это препятствует нормальной организации научной работы.

К сожалению, «министерство образования, науки и молодежи» Крыма не в состоянии выделить достаточное финансирование для поддержания научно-исследовательской работы на прежнем уровне или хотя бы сформулировать приоритеты исследований в конкретных областях науки с тем, чтобы в полной мере использовать потенциал этих выдающихся ученых.

Оккупация полуострова также негативно отразилась на функционировании расположенного в Симферополе крымского отделения Института археологии Национальной академии наук Украины. По словам известного крымского археолога В. Мордвинцевой, «министерство науки» Крыма некомпетентно в вопросах науки и охраны археологических памятников, однако располагает всеми возможностями влияния, в особенности финансового, на внутреннее положение дел в данном институте. Поскольку институт полностью зависит от правительства Республики Крым, маловероятно, что ему удастся вернуть себе свои прежние функции независимого посредника и эксперта, что ставит под угрозу многочисленные археологические объекты Крыма.

Кроме того, сотрудников этого института выгнали из помещений института, его архивов и библиотеки. После того, как собственность Академии наук Украины была объявлена оккупационными властями Крыма «собственностью Республики Крым», помещения института были незаконно конфискованы.

### **Культура**

Вся деятельность Российской Федерации на временно оккупированной украинской территории, направленная на изменение законодательства в отношении объектов культурного, промышленного и технического наследия Украины, представляет собой прямое нарушение суверенных прав Украины и общепризнанных норм и принципов международного гуманитарного права, включая положения Конвенции об охране всемирного культурного и природного наследия 1972 г., Конвенции о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта (1954 г.), Конвенции о мерах по запрещению и предупреждению незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности 1970 г. и Конвенции ЮНИДРУА о похищенных или незаконно вывезенных культурных ценностях 1995 г.

Конфискация культурной собственности Украины на оккупированной территории стала повседневной практикой.

17 октября 2015 г. правительство Российской Федерации издало распоряжение, в соответствии с которым более 220 объектов, расположенным на временно оккупированной территории Автономной Республики Крым и города Севастополя, был присвоен статус культурных

объектов федерального значения. 20 октября этот документ был опубликован на сайте правительства Российской Федерации. Правительство поручило министерству культуры России внести данные объекты в единый государственный реестр объектов культурного наследия России. Список объектов включает, в частности, комплекс сооружений Судакской крепости, Ханский дворец в Бахчисарае, крепость и пещерный город «Чуфут-Кале», Генуэзскую крепость в Феодосии, комплекс сооружений Воронцовского дворца, «Ласточкино гнездо», комплекс сооружений дворца Александра III, мемориальные комплексы «Сапун-гора» и Малахов курган.

3 октября 2015 г. правительство Российской Федерации издало распоряжение о включении национального заповедника «Херсонес Таврический» в реестр объектов культурного наследия федерального значения.

Указом президента Российской Федерации от 7 октября объект всемирного наследия «Древний город Херсонес Таврический и его хора» был включен в список особо ценных объектов культурного наследия. Указ вступил в силу 1 января 2016 г.

В январе 2016 г. в прессе появились сообщения о том, что незаконные власти временно оккупированной территории Автономной Республики Крым и города Севастополя собираются начать строительные работы на объекте всемирного наследия ЮНЕСКО «Древний город Херсонес Таврический и его хора» в нарушение режима его сохранения.

Речь идет, в частности, о решении «губернатора» города Севастополя С. Меняйло провести на этом объекте работы по замене исторической черепицы.

По данным, имеющимся на конец ноября 2015 г., российские власти собираются подать заявку на включение комплекса сооружений Ханского дворца в Бахчисарае в Список всемирного наследия. Подобная заявка уже была представлена Украиной.

Незаконная торговля культурными ценностями Украины и их вывоз с аннексированной территории Крыма в России получили одобрение на правительственном уровне Российской Федерации.

По последним данным, на сегодняшний день в Крыму имеют место случаи незаконной передачи культурных ценностей, что является грубым нарушением Конвенции о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности 1970 г.

В частности, были изъяты экспонаты музеев Крыма, коллекций Судака, Центрального музея Тавриды в Симферополе, уникальных коллекций «Херсонеса», а также картины Айвазовского из музея Феодосии для их транспортировки в музей «Эрмитаж» в Санкт-Петербурге.

По имеющейся информации, картины из музея «Картинная галерея им. И.К. Айвазовского» будут перевезены в Третьяковскую галерею в Москве. Затем экспозиция будет передана в Санкт-Петербург.

С 24 октября 2015 г. по 24 января 2016 г. прошла выставка «На земле грифона. Античная археология Эрмитажа в Крыму», на которой были представлены музейные ценности из коллекции Восточно-крымского историко-культурного музея-заповедника, что может служить доказательством их незаконного перемещения с временно оккупированной территории Автономной Республики Крым и города Севастополя (Украина), представляющего собой грубое нарушение Конвенции о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности.

Небрежность оккупационных властей в вопросах сохранения и охраны культурного наследия представляет собой серьезную угрозу сохранности археологических ценностей и уникальных природных богатств полуострова.

В ночь с 16 на 17 ноября 2015 г. была разрушена Безымянная башня № 19 Судакской крепости (г. Судак, Крым), включенная в предварительный список объектов всемирного наследия. Башня была построена в период геноуэзского правления в конце XIV века. До момента обрушения башни этот памятник находился в хорошем состоянии по всей высоте.

В ночь на 8 января 2016 г. обрушилась каменная глыба, составлявшая основную часть одного из наиболее примечательных природных объектов Крыма в окрестностях Бахчисарая – водопада «Серебряные струи». Существуют все основания полагать, что впервые в истории сохранения памятников природного наследия причиной такого инцидента стали небрежность и недосмотр властей оккупированного Крыма. По мнению экспертов, для формирования нового козырька (благодаря которому и создавался эффект серебряных струй) потребуется не менее 10 000 лет.

### ***Свобода совести и религии***

Оккупация Крыма Российской Федерацией повлекла за собой ущемление свободы вероисповедания. Эта практика включает в себя запугивание священнослужителей, дискриминацию, разрушение собственности религиозных общин, насаждение оккупационной державой альтернативных религиозных групп и учреждение новых религиозных руководящих органов с целью нарушения существующей сбалансированности межконфессиональных отношений и создания бюрократических проволочек и препятствий. Эти действия нарушают право на свободу мысли, совести и религии, предусмотренное статьей 18 Международного акта о гражданских и политических правах, принятого Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций 19 декабря 1966 г.

В настоящее время одним из главных препятствий для дальнейшего существования религиозных общин является требование их перерегистрации в соответствии с положениями российского законодательства.

Согласно религиозным общинам, в ходе такой регистрации возникают практически непреодолимые проблемы, связанные с колоссальным объемом информации, которую требуется представить в письменном виде, а также с обременительной процедурой представления данных.

Отсутствие перерегистрации влечет за собой ряд серьезных юридических проблем и сложностей в области пользования коммунальными услугами, в частности, отключение электричества и отопления, и в целом создает препятствия для нормального функционирования церквей и других мест совершения молитвы. Согласно выводам ОБСЕ, требования Российской Федерации относительно перерегистрации НПО, средств информации и религиозных организаций намеренно используются против тех, кто не проявляет лояльности к новому правительству. Подавление проявлений несогласия значительно сократило масштабы и разнообразие культурной жизни на полуострове, а также пространство для деятельности гражданского общества.

В связи со сложностями с перерегистрацией большинству приходов Крыма приходится делиться на части и регистрировать независимые религиозные сообщества, чтобы не попасть в юридический вакуум и избежать конфликтов с оккупационными властями. Искусственные юридические препятствия наряду со слишком длительным процессом рассмотрения заявок и зачастую унижительными правилами, устанавливаемыми российскими властями, значительно замедляют процесс перерегистрации религиозных общин в Крыму (в частности, для того чтобы зарегистрироваться в соответствии с введенным оккупационными властями законодательством, подающая заявку религиозная община должна представить документы о том, что ее глава имеет российское гражданство).

Дата окончания процесса перерегистрации неоднократно переносилась. Сначала действующие «власти» Крыма потребовали от всех религиозных общин пройти перерегистрацию до 1 марта 2015 г., затем с учетом низких результатов этой кампании этот срок был продлен до

1 января 2016 г. По имеющейся информации, на начало февраля 2016 г. из 2 000 существующих в Крыму религиозных групп перерегистрацию удалось пройти только 50 (в это число не вошли общины, которые приняли решение перейти в подчинение зарегистрированных в России юридических лиц, к которым применяются упрощенные процедуры).

В то же время оккупационные власти оказывают серьезное давление в прямой и косвенной форме на все церкви (кроме тех, которые находятся в ведении Московского патриархата) с целью ликвидации «нелояльных» религиозных общин и расширения своего влияния на духовную жизнь полуострова.

В настоящее время в Крыму осталось только девять религиозных общин Украинской православной церкви Киевского патриархата из 41 существовавшей ранее. С момента начала российской оккупации многие священники были вынуждены покинуть Крым. Священники и прихожане, которые сопротивляются трудностям и остались на полуострове, находятся под постоянным давлением.

В Севастополе и селе Перевальном были захвачены храмы, прихожане подверглись нападениям со стороны военизированных «сил самообороны Крыма». «Прокуратура» полуострова отказалась от рассмотрения этих случаев, что создает атмосферу безнаказанности для преступников.

Были также ликвидированы приходы Украинской православной церкви Киевского патриархата в Керчи и Красноперекопске. У некоторых общин больше нет помещений для молитвы, поскольку они арендовали их у частных лиц, которые под давлением расторгли договоры аренды (именно под этим предлогом была лишена возможности совершать молитвы община Керчи). 14 января 2016 г. «арбитражный суд Крыма» вынес еще одно похожее постановление, в соответствии с которым Крымская епархия Украинской православной церкви Киевского патриархата была лишена своих помещений, в которых находилось управление делами епархии. Эту религиозную организацию обязали без всяких законных оснований уплатить полмиллиона рублей «министерству имущественных и земельных отношений» Крыма и незамедлительно освободить занимаемые ей помещения.

В ночь на 31 октября 2015 г. в храме «Державной» иконы Божией Матери (Симферополь) неизвестным был совершен акт вандализма. Фасадная часть храма была выкрашена красной краской, на ней были нанесены названия фильмов ужасов. В этот период уже имели место подобные преступные действия: на входной двери старого храма, который находится во временном помещении, были нарисованы пентаграммы и перевернутые кресты. Оккупационные власти Крыма расследования данных происшествий не проводили.

Заявка о перерегистрации Украинской греко-католической церкви (УГКЦ), имеющей в Крыму пять приходов, была подана более полугодом назад. Тем не менее регистрация до сих пор не произведена. Следует также подчеркнуть, что параллельно с этим «по техническим причинам» были отклонены все заявки Украинской римско-католической церкви в Крыму в связи с тем, что некоторые из поданных документов были заполнены на украинском языке.

По словам Одесско-крымского управления экзархата УГКЦ, оккупационные власти используют несостоятельные предлоги для затягивания процесса регистрации соответствующих документов. В то же время церковь получила документ, в соответствии с которым выданное ей украинскими компетентными властями разрешение на деятельность является действительным до 16 марта 2016 г. По истечении этого срока, если церковь не будет перерегистрирована, оккупационные власти приступят к ликвидации общины УГКЦ, в том числе к конфискации всех мест культа и храмов.

На сегодняшний день существующие де-факто власти открыто не выдвигают особых требований к священникам УГКЦ, однако на полуострове распространяются антиукраинские настроения. Глава греко-католической общины Ялты был вынужден покинуть Крым в апреле

2014 г. Руководство УГКЦ неоднократно сообщало, в том числе в период с октября 2015 г. по февраль 2016 г., о том, что оно подвергается пропагандистским нападениям, в ходе которых греко-католиков называют «радикальными националистами». Из-за этих нападков Крым покинули все священники этой церкви, кроме одного – отца Богдана. Службы продолжаются, несмотря ни на что, даже если священникам приходится приезжать в Крым по очереди и покидать его по истечении их миграционных карт: лица, не являющиеся гражданами России, имеют право находиться на территории России и аннексированного Крыма не более 90 дней.

Оккупационные власти использовали целый ряд мер для формирования искусственного раскола в среде мусульманских религиозных общин, которые до оккупации были едины. Для того, чтобы избежать давления в области религиозной деятельности со стороны оккупационных властей, мусульмане Крыма были вынуждены создать Духовное управление мусульман Крыма на основной территории Украины со штаб-квартирой в Киеве. Это решение было также принято в связи с тем, что большому числу крымских татар пришлось покинуть полуостров под давлением оккупационных властей.

В целях усиления такого давления на мусульманское сообщество альтернативная прорусская организация «Духовное управление мусульман Крыма и Севастополя», зарегистрированная после аннексии полуострова в качестве российской организации, провела 16 января 2016 г. в Симферополе «Всекрымскую конференцию крымско-татарских религиозных деятелей и общественных организаций», трансляция которой велась на проправительственном крымском телеканале «Миллет». Участники конференции поддержали верного оккупантам муфтия крымских мусульман хаджи Эмиралли Аблаева, осудив при этом создание Духовного управления мусульман Крыма в Киеве. Кроме того, эта «конференция» была использована для распространения призыва к крымским татарам не покидать территорию полуострова и не служить в вооруженных силах Украины. Все эти действия можно расценивать как давление, направленное на то, чтобы помешать осуществлению конституционных прав крымских татар, являющихся гражданами Украины.

Параллельно с этим оккупационные власти напрямую угрожают исламским центрам, используя для этого преступников.

17 ноября 2015 г. неустановленные лица разбили окна мечети в селе Завет-Ленинский Джанкойского района Республики Крым, бросив в здание кирпичи. Имам этой мечети Рустем Ахметшаев написал заявление в полицию. Результаты расследования до сих пор неизвестны.

24 декабря 2015 г. был совершен поджог мусульманского молельного дома в селе Желябовка Нижнегорского района. В молельном зале сгорели все шкафы с исламской литературой и копиями Корана. В результате этого поджога частично сгорел также новый строящийся молельный дом.

По словам Рустема Темирова, главы мусульманской религиозной общины Нижнегорского района, это уже не первая попытка поджога молельных домов в селе.

Оккупационные власти по-прежнему используют практику нелегальных обысков и незаконного вмешательства в дела религиозных общин, в том числе с помощью незаконных методов.

Специальные службы Российской Федерации ввели практику установки камер видеонаблюдения в принадлежащих религиозным общинам помещениях (в том числе в мечетях). Впервые этот метод был использован 14 августа 2015 г., когда были установлены видеокамеры в мечети микрорайона Ялты Ай-Василь (Васильевка), а сейчас этот способ контроля за деятельностью мусульманских общин получает все большее распространение. Занимающиеся этим представители ФСБ объясняют свою незаконную деятельность «необходимостью борьбы с терроризмом», не представляя никаких документальных подтверждений законности этих действий (ни ордера прокурора, ни заверенного решения о

запрете незаконной деятельности этих организаций). Такие действия являются вмешательством в дела религиозного культа, которое нарушает право на свободу совести и вероисповедания.

В ночь на 11 января 2016 г. неизвестные нанесли на стены древней мечети в селе Междуречье городского округа Судак оскорбительные рисунки и надписи.

28 января 2016 г. в Симферополе представители российских сил безопасности окружили мечеть Исламского культурного центра (ул. Мокроусова, д. 7) с целью проведения в ней обыска. В мечеть не пустили даже пришедших на молитву мусульман.

По информации, полученной от религиозных общин, российские силы безопасности проводят уже третий обыск в этой мечети. В прошлый раз в мечеть были намеренно подброшены несколько запрещенных в России книг, и в результате этого подлога было начато незаконное административное расследование. Такие подлоги широко практикуются сотрудниками ФСБ на территории аннексированного полуострова.

Кроме того, после осмотра инфраструктуры внутренних помещений вооруженные посетители мечети заявили, что «состояние коммуникаций не соответствует техническим нормам», что может повлечь за собой вынесение административного решения о приостановке деятельности организации и даже о конфискации имущества и помещений организации.

Комментируя эти события, муфтий Духовного управления мусульман Украины («Уммы») Саид Исмагилов сказал: «Несомненно, это связано с тем, что в Крым направляются новые учебники с инструкциями относительно того, как обращаться с «нежелательными» организациями». Несмотря на вопиющие факты преследования людей по религиозным мотивам на территории Крымского полуострова, в том числе собранные правозащитными организациями, российское правительство отрицает все и утверждает, что «верующие всех вероисповеданий находятся в совершенно равных условиях».

### ***Свобода печати и безопасность журналистов***

У населения Крымского полуострова практически нет доступа к информации, которая отличается от официальной позиции действующих властей. Информационное пространство состоит исключительно из пропагандистских СМИ.

Все независимые журналисты были вынуждены покинуть территорию Крыма в связи с угрозами проведения расследования и начала уголовного преследования в их отношении со стороны так называемых сил самообороны Крыма. Среди средств информации, деятельности которых на полуострове создаются препятствия, – интернет-канал «CrimeanOpenCh», онлайн-средство информации Центра журналистских расследований, издание «Твоя газета», проект «Реальность», съемочная группа канала «Гражданское ТВ», российский телеканал «Дождь», польская «Газета Выборча», проект «Крым. Реалии» и другие.

Беспрецедентное давление на местные средства информации началось с 2015 г., когда захватчики приступили к срочному осуществлению процесса перерегистрации крымских средств информации по инициативе Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) с целью ликвидировать независимые и неподконтрольные Кремлю средства информации и помешать объективному освещению ситуации на полуострове оппозиционными и проукраинскими журналистами.

Наиболее убедительным тому доказательством является отказ в выдаче лицензий органам печати и средствам информации, принадлежащим крымским татарам.

Именно по этой причине в 2015 г. 18 крымско-татарских средств информации были вынуждены прекратить свою деятельность. Среди них, в частности, единственный крымско-татарский



телеканал АТР, который подвергся облавам и обыскам со стороны так называемых правоохранительных органов Крыма, в ходе которых были изъяты техническое оборудование, записанные материалы и носители информации.

Поскольку данному телеканалу вещание в Крыму было запрещено, он функционирует на основной территории Украины, однако испытывает серьезные проблемы с финансированием в связи с тем, что его владелец Ленур Ислямов лишился в Крыму источника средств, на которые осуществлялась финансовая поддержка телеканала.

Несмотря на то, что телеканал АТР на территории полуострова уже практически не функционирует, продолжают преследования в отношении его сотрудников.

2 ноября 2015 г. ФСБ (Федеральная служба безопасности) провела обыски в домах бывших сотрудников телеканала АТР Л. Буджуровой и Э. Ислямовой, а также в доме родителей владельца телеканала Л. Ислямова. Нам стало известно, что Центральный банк России отказал в выдаче лицензии на обменные операции «Джаст Банку», владельцем которого является Л. Ислямов.

Украинские и международные правозащитные организации (Международная амнистия, Крымская полевая миссия по правам человека, Центр информации по правам человека) свидетельствуют о «совершенно дерзком» ущемлении Кремлем свободы выражения мнений. Специализирующиеся на проблематике средств информации юристы рассматривают как серьезную проблему тот факт, что на сегодняшний день на территории полуострова не осталось ни одной радиостанции в классическом понимании этого слова из тех, что его жители слушали до 2014 г. Похожая ситуация сложилась и с печатной прессой, в том числе с украинской, которую больше не допускают на территорию Крыма.

Кроме того, постоянно растет число украинских и иностранных интернет-сайтов, которые блокируются российской стороной с тем, чтобы помешать населению Крыма получать информацию об альтернативных мнениях. В этом списке фигурирует, помимо прочего, самое известное украинское интернет-издание «Украинская правда», сайт «Гражданское ТВ», интернет-издание «Главком», проект «Крым. Реалии» и другие.

Правозащитники признали, что «действующие власти Крыма» не в состоянии расследовать серию случаев похищений и пыток обычных граждан и журналистов. Они подчеркивают, что виновные в совершении этих преступлений до сих пор не находятся под следствием, несмотря на обещания «прокуратуры Крыма» провести надлежащее расследование.

Имели место многочисленные случаи воспрепятствования журналистской деятельности. 15 января 2016 г. российские службы безопасности задержали журналиста Заира Акадырова. Задержание было произведено у здания «Верховного суда Крыма», в котором проходило заседание по «делу 26 февраля» (независимый журналист и блогер Заир Акадыров регулярно освещал это дело в своем блоге).

3. Акадырова отвезли в отделение полиции, а затем отпустили. 22 января З. Акадырова пригласили на допрос в прокуратуру Крыма, не предоставив ему никакой информации относительно причины допроса. 27 января З. Акадыров явился в прокуратуру Железнодорожного района Симферополя в сопровождении своего адвоката Эмиля Курбединова. Они встретились с прокурором Кардаш, которая сказала, что у прокуратуры нет к нему претензий. Прокурор спросила, есть ли у Заира Акадырова претензии в связи с его задержанием 15 января у здания Верховного суда Крыма. Сообщив прокурору, что у него имеются претензии к сотрудникам полиции и ОМОНа, Заир Акадыров передал прокурору письменное заявление с жалобой на их действия.

29 января 2016 г. на территории Крыма был заблокирован самый крупный новостной сайт «События Крыма». Причина ограничения доступа к этому сайту состоит во «включении его в

единый реестр доменных имен, указателей страниц сайтов в сети интернет и сетевых адресов, позволяющих идентифицировать сайты в сети интернет, содержащие информацию, распространение которой в Российской Федерации запрещено», – говорится на сайте «События Крыма».

Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) направила редакции письмо с невыполнимым и абсурдным требованием убрать главную страницу сайта, поскольку она якобы содержит призывы к «массовым беспорядкам и экстремистским актам». По данным сайта, на его долю приходится наибольшее ежемесячное число посетителей (от 300 000 до 500 000) среди всех независимых средств информации Крыма.

Кроме того, сотрудники ФСБ России просматривают почтовую переписку жителей Крыма, которые подозреваются в участии в экстремистской деятельности. В январе в распоряжении сайта «Крым. Реалии» оказались списки почтовых адресов крымчан, переписка которых подлежит тщательной проверке.

Кроме политических заключенных Олега Сенцова и Геннадия Афанасьева, а также Александра Кольченко, приговоренных в Российской Федерации по «делу Сенцова» к длительным срокам тюремного заключения, этот список содержит также фамилии журналистов, в частности, журналиста проекта «Крым. Реалии» Анны Андриевской, в отношении которой в Крыму возбуждено уголовное дело по обвинению в экстремизме за ее публикацию на сайте Центра журналистских расследований, посвященную батальону «Крым». В данный список внесен также редактор издания «Черноморские новости» (Blackseanews) и эксперт украинской общественной организации «Майдан иностранных дел» Андрей Клименко.

Следует также отметить, что в настоящий момент украинские средства информации не могут безопасно работать на территории Крыма. В связи с этим украинские издания и телеканалы обычно используют аккредитацию российских СМИ. Например, на полуострове работает съемочная группа телеканала «Интер». Но это не всегда является гарантией безопасности. Так, съемочная группа «Гражданского телевидения» была задержана 18 мая 2015 г. полицией Крыма при съемке встречи с членом Меджлиса крымскотатарского народа Заиром Смедляевым.

### **Права меньшинств, относящиеся к областям компетенции ЮНЕСКО**

Оккупационные власти увеличивают давление на руководителей Меджлиса крымскотатарского народа. 20 января Киевский районный суд г. Симферополя удовлетворил ходатайство «прокуратуры Крыма» об избрании для уполномоченного президента Украины по вопросам крымскотатарского народа, народного депутата М. Джемилева меры пресечения в виде заключения под стражу.

Так называемый «прокурор Крыма» объявила лидеров крымскотатарского народа М. Джемилева и Р. Чубарова в международный розыск, а крымскотатарского политического деятеля Л. Ислямова в федеральный розыск на основании обвинений в организации так называемой «энергетической и продовольственной блокады» полуострова.

Лидерам крымскотатарского народа, которые используют исключительно мирные методы протеста, запретили въезд на полуостров, лишив таким образом представителей общины крымских татар права на свободу выражения мнений.

Среди других примеров несоблюдения права на свободу выражения мнений можно привести удержание под стражей в течении нескольких месяцев заместителя председателя Меджлиса крымскотатарского народа Ахтема Чийгоза, а также активистов Али Асанова и Мустафы Дегерменджи, которые резко высказывались против оккупации.

Все культурные, гуманитарные и религиозные учреждения крымских татар испытывают на себе непосредственное экономическое и общественное давление и получают угрозы в свой адрес.

В начале января 2016 г. сотрудники управления ФСБ по республике Крым и городу Севастополю разослали копии списка лиц, в отношении которых имеются доказательства их причастности к так называемой «террористической деятельности». В этом документе приведены их паспортные данные, сведения о месте рождения и месте жительства. При этом сотрудников почтовых отделений проинформировали о том, что в случае получения заказных писем на имя лиц, включенных в этот список, они должны проинформировать об этом ФСБ России.

В оккупированном Крыму без вести пропали 44-летний Эрнест Аблязимов (4 января 2016 г.) и 16-летняя Эльвина Разакова (13 января 2016 г.). На сегодняшний момент правоохранительные органы занимаются поиском вышеупомянутых лиц.

23 января 2016 г. в г. Алушке был арестован крымский татарин Муедин Альвапов (21 год). Его брат, Мустафа Альвапов, находится в настоящее время на основной территории Украины. Оба брата принимали активное участие в различных политических и общественных мероприятиях, направленных против российской оккупации Крыма. Высока вероятность того, что именно это послужило причиной ареста.

Оккупационные власти Крыма продолжают использовать политику необоснованных обысков у проукраинских активистов. Так, в октябре-ноябре 2015 г. прошли обыски в доме Ленура Ислямова, владельца телеканала АТР и организатора блокады полуострова. По данным Крымской полевой миссии по правам человека, 2 ноября 2015 г. ФСБ провела обыск у бывшего редактора телеканала АТР Лили Буджуровой. Ее адвоката на место обыска не допустили. Кроме того, 2 ноября 2015 г. был произведен обыск в доме бывшего директора телеканала АТР Эльзары Ислямовой – сестры Ленура Ислямова, а также в доме его отца Эдема Ислямова.

По словам координатора Крымской контактной группы по правам человека Абдурешита Джеппарова, который в свою очередь сослался на информацию проекта европейского отделения «Радио Свобода» «Крым. Реалии», 11 февраля 2016 г. сотрудники Федеральной службы безопасности России (ФСБ) провели незаконные обыски в домах крымских татар. Их обвинили в экстремизме и пытались дискредитировать, объявив «террористами».

В ходе этой кампании обысков силы безопасности действовали весьма агрессивно, выбивали двери и окна, разбивали стекла, силой увозили людей.

Обыски прошли в домах Дамира Минадинова (Ялта), Бахтияра Топуза (Ялта), Рустема Османова (Бахчисарай), Наримана Мамединова (село Холмовка Бахчисарайского района), Арсена Халилова (село Холмовка), члена контактной группы по правам человека Эмира-Усеина Куку (Ялта). Стало также известно о задержании Муслима Алиева, отца и сына Московских (село Викторовка), Вадима Сирука, Шамиля Ильясова и Энвера Бекирова.

Министерство иностранных дел Украины выступило с заявлением, в котором призвало международное общественное мнение усилить давление на Российскую Федерацию, поскольку происходящее в оккупированном Крыму представляет собой не только грубое нарушение международного права, но и презрительное пренебрежение всеми общечеловеческими ценностями.

12 февраля постоянное представительство Украины при ООН направило официальное письмо на имя председателя Совета Безопасности Организации Объединенных Наций, в котором оно выразило глубокую обеспокоенность незаконными действиями и грубыми нарушениями прав человека крымских татар российскими оккупационными силами, в

результате которых 11 и 12 февраля 2016 г. были произведены массовые незаконные обыски и не имеющие под собой законного основания аресты.

15 февраля 2016 г. «прокурор» оккупированного Крыма Наталья Поклонская направила заявление в Верховный суд Автономной Республики Крым о запрете деятельности Меджлиса крымскотатарского народа.

Она передала заместителю председателя Меджлиса крымскотатарского народа Нариману Джелилю копии документов дела о запрете деятельности этой организации.

На протяжении около двух лет с момента оккупации полуострова более 20 крымских татар были похищены и/или пропали без вести. Состояние найденных тел свидетельствует о том, что троих из них перед смертью пытали.

Последние случаи похищения и исчезновения крымских татар: 15 декабря 2015 г. пропали жители Керчи Руслан Ханиев и Арлен Терехов.

В начале учебного года без вести пропал учитель физкультуры из Симферополя Мухтар Арисланов. Его родители обвиняют в его похищении российскую полицию (его видели в сопровождении двух людей в полицейской форме).

В декабре 2015 г. в Симферополе пропал некто Эрнест Аблязимов. В последний раз его видели 4 января на автобусной остановке.

По-прежнему имеют место неоднократные случаи увольнения представителей общины крымских татар и сокращения занимаемых ими рабочих мест.

В конце января 2016 г. был уволен последний из создателей украинского культурного центра в Симферополе Леонид Кузьмин, работавший учителем истории в одной из школ города.

По данным Крымской правозащитной группы, российские оккупанты заставляют имеющих украинские паспорта жителей Крыма заполнять миграционные карты при въезде на полуостров с основной территории Украины.

В начале января 2016 г. руководство киностудии «Рассвет» (Симферополь) приняло решение закрыть этот последний украинский детский кружок на Крымском полуострове. По словам ее директора, заслуженного работника культуры Украины г-жи Петровой, в декабре 2015 г. в этом центре прошло несколько проверок в связи с тем, что в нем якобы осуществляется «националистическое» воспитание детей.

В городе Джанкое 29 января 2016 г. в ходе «проверки» крымскотатарского центра «Элиф» сотрудники сил безопасности изъяли детскую литературу и опросили семьи детей, посещающих этот центр.

Цель процесса «деукраинизации» полуострова состоит в уничтожении всего, что имеет отношение к Украине, и формировании полностью подчиненного и однородного общества. В соответствии с этими задачами «правительство» Крыма запрещает издания на украинском языке и украинские символы.

Лица, имеющие украинские паспорта, сталкиваются с ограничениями социального характера (у них возникают проблемы при покупке билетов на поезд, поиске работы, получении постоянного вида на жительство, обращении за медицинской помощью и т.д.).

После оккупации Крыма и по сей день более 15 000 крымских татар были вынуждены покинуть свою родину и стать беженцами, что является нарушением их права на жизнь.

## **Резюме**

Приведенная выше информация свидетельствует о серьезном ухудшении положения в оккупированном Крыму в областях, относящихся к компетенции ЮНЕСКО.

Сохраняется устойчивая тенденция к росту и расширению грубых нарушений прав человека, основных принципов и положений нормативных документов в области образования, науки, сохранения культурного наследия, свободы вероисповедания, а также свободы средств информации и безопасности журналистов.

Оккупационные власти продолжают активно использовать административный ресурс для передачи российскому федеральному правительству и перераспределения принадлежащих Украине объектов культурного и природного наследия, образовательных и научных учреждений, что зачастую не передается широкой огласке. В отсутствие внешнего контроля и надзора незаконная передача украинских культурных ценностей и искажение исторического и культурного контекста в ходе представления этих объектов наследия на международной арене стали, к сожалению, распространенной практикой.

Положение в Автономной Республике Крым и городе Севастополе (Украина) во всех без исключения областях, относящихся к мандату ООН и ЮНЕСКО, остается исключительно тяжелым и требует немедленного введения эффективного механизма постоянного мониторинга со стороны Организации. Значительные объемы актуальной информации, представленной Украиной, наблюдательными миссиями, органами по надзору за соблюдением прав человека других международных организаций и неправительственными правозащитными организациями, необходимо свести воедино, проанализировать и в полной мере использовать для подготовки практических рекомендаций, а также для принятия эффективных мер, направленных на урегулирование ситуации на полуострове.

Как известно, за короткий период времени, истекший после принятия Исполнительным советом ЮНЕСКО на его 197-й сессии решения о наблюдении за ситуацией в Автономной Республике Крым (Украина), крупнейшие европейские органы и международные организации (ОБСЕ, Совет Европы, Европейский парламент) проделали серьезную работу по сбору актуальной информации и уже опубликовали свои мнения относительно положения с правами человека на полуострове. Особенно важно отметить, что 4 февраля 2016 г. Европейский парламент принял резолюцию, в которой он решительно осудил «беспрецедентный уровень» нарушений российскими властями Крыма прав человека всего населения Крыма, в частности, крымских татар.

Использование этой информационной подборки – несомненно, важная работа, но нельзя ограничиться только этим. По мнению Украины, по-прежнему сохраняется значительный пробел в наблюдении за событиями в Крыму со стороны международных и европейских организаций, и этот пробел необходимо восполнить деятельностью нашей Организации в конкретных областях ее компетенции.

Мы полагаем, что эта деятельность должна носить систематический характер и осуществляться в рамках четко определенного механизма контроля, ключевым элементом которого должна, несомненно, стать организация постоянного прямого наблюдения за ситуацией на месте.

Кроме того, реалистичная оценка основных тенденций развития ситуации в Крыму (Украина) в областях, относящихся к компетенции ЮНЕСКО, дает основания предполагать, что эту проблему не удастся полностью решить к 199-й сессии Исполнительного совета, в связи с чем Украина считает целесообразным включить вопросы регулярного наблюдения и представления его результатов в повестку дня последующих сессий этого руководящего органа ЮНЕСКО. В данном контексте было бы целесообразным назначить координатора этой деятельности в Секретариате ЮНЕСКО.

Продолжающаяся уже два года оккупация Российской Федерацией Автономной Республики Крым и Севастополя (Украина) сопровождается массовыми и систематическими нарушениями международного права, основных прав и свобод человека и законных интересов граждан. Таким образом, ответственность за описанную выше ситуацию, в том числе за критическое положение в области сохранения культурного и исторического наследия, а также в других областях, относящихся к мандату ЮНЕСКО, в полной мере несут оккупационные власти.

#### IV. ИНФОРМАЦИЯ, ПОЛУЧЕННАЯ ОТ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

##### Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека

Выдержка из Ежеквартального доклада УВКПЧ о положении в области прав человека в Украине (3 марта 2016 г.), представленная УВКПЧ

##### Свобода мнений и их свободное выражение

Жители Крыма продолжают подвергаться давлению, запугиванию и санкциям за выражение мнений, оспаривающих статус Крыма как части Российской Федерации, а также за публичное или распространяемое через социальные сети выражение преданности Украине.

28 декабря 2015 г. сотрудники ФСБ и около 25 крымских казаков вошли в поселок Долинка после того, как было обнаружено, что на расположенной поблизости автобусной станции был нарисован украинский флаг. Хотя население поселка имеет смешанный этнический состав, в отношении этого «инцидента» были допрошены только жители из числа крымских татар. Все дома с флагами крымских татар были сфотографированы. Жителей поселка, участвовавших в мае 2015 г. в памятных мероприятиях, посвященных депортации крымских татар, систематически вызывали на допрос. Руководитель группы казаков заявил, что он пришел в поселок, чтобы «защитить» русских, украинцев и крымских татар от «проявлений экстремизма». Никакие дома не обыскивались и никакие аресты не производились. Тем не менее, действия, вызванные демонстрацией национального символа анонимным лицом, представляются незаконными и неоправданными. По всей видимости, этот рейд в Долинке также преследовал цель запугивания крымских татар, которые гордятся своей национальной идентичностью и стремятся ее публично продемонстрировать.

14 октября 2015 г. «полиция» Крыма препятствовала руководителю незарегистрированного Украинского культурного центра в Симферополе и двум другим жителям почтить память Богдана Хмельницкого – правителя Украины в 17 веке. Прежде чем они смогли возложить цветы у памятника в Симферополе, к ним подошли «сотрудники полиции» и люди в гражданской одежде, которые просили их предъявить документы и отвели в «полицейский центр по противодействию экстремизму». Их допрашивали в течение двух часов, якобы в связи с проведением несанкционированного митинга, им заявили, что Украинский культурный центр считается экстремистской организацией, и отпустили без предъявления обвинений в каких-либо нарушениях. Действия «полиции», по всей видимости, направлены на запугивание и предотвращение того, что было мирным публичным проявлением приверженности национальной идентичности.

23 сентября 2015 г. крымский «суд» продлил на два месяца предварительное заключение проукраинского активиста Юрия Ильченко за публикацию в социальной сети статьи, осуждающей «аннексию» Крыма, и призыв «прекратить войну, якобы развязанную Российской Федерацией против Украины». Ильченко был арестован 2 июля 2015 г. в Севастополе и обвинен в «подстрекательстве к национальной, расовой или религиозной вражде».

Имам мечети в Бахчисарайском районе был приговорен в августе 2015 г. к лишению свободы сроком на два года условно за высказывание на работе своих мнений в частной беседе. Он якобы заявил трем лицам, что Крым будет возвращен Украине, после чего «начнется война, в которой русские будут вырезаны и погибнет много мусульман». Имам отрицал использование этих слов. После открытия уголовного делопроизводства «центром по борьбе с экстремизмом» крымского «Министерства внутренних дел» на основе жалобы этих трех лиц «суд» счел его виновным в «подстрекательстве к межэтнической вражде». Решение «суда» также запрещает имаму в течение периода действия приговора «заниматься деятельностью, связанной с распространением любой информации».

## Образование, культура и религия

На 1 января 2016 г. был установлен конечный срок перерегистрации всех религиозных сообществ в соответствии с законодательством Российской Федерации. Согласно информации на веб-сайте Министерства юстиции Российской Федерации, на эту дату перерегистрировались 365 таких сообществ, действующих в Крыму. Вместе с тем, более 1 000 религиозных сообществ, которые были признаны в рамках украинского законодательства, уже не имеют законного статуса. Строгие правовые требования российского законодательства либо препятствовали перерегистрации многих религиозных сообществ, либо вели к тому, что у них пропадало желание проходить такую процедуру. Мониторинговая миссия по правам человека в Украине напоминает о важности обеспечения того, чтобы все процедуры регистрации были доступными, инклюзивными, недискриминационными и не были неоправданно обременительными, поскольку свобода религии или убеждений превалирует над любыми административными процедурами признания и не зависит от них. Следует уважать свободу религии или убеждений религиозных меньшинств даже без их регистрации.

К числу незарегистрированных религиозных сообществ относится Украинская православная церковь Киевского патриархата (УПЦ КП). Выступая в поддержку Крыма как части Украины, она решила не проходить процедуры регистрации, предусмотренные законодательством Российской Федерации, и в настоящее время не имеет правового статуса. На УПЦ КП оказывается давление с целью принудить ее к сотрудничеству с фактическими властями, и ее отказ пойти на такое сотрудничество привел к конфискации и закрытию с марта 2014 г. по меньшей мере пяти церквей<sup>1</sup> на полуострове. Собор Святого Владимира и Ольги в Симферополе может стать последним местом отправления культа, которое окажется закрытым, после того, как крымское «Министерство земельных и имущественных отношений» проинформировало в мае 2015 г. Крымскую епархию УПЦ КП о расторжении договора аренды церковных помещений. 16 января 2016 г. крымский «арбитражный суд» вынес постановление в пользу этого «министерства», обязав УПЦ КП покинуть собор в течение 10 дней и оштрафовав ее на сумму почти в 600 000 рублей (около 7 900 долл.) за невыплаченную задолженность по аренде. Митрополит Климент Крымской епархии УПЦ КП сообщил Мониторинговой миссии по правам человека в Украине, что он не будет подчиняться этому решению «суда», которое на 10 февраля 2016 г. не было приведено в исполнение.

В сентябре 2015 г. начался новый учебный год в Крыму, где продолжала применяться образовательная программа Российской Федерации. Информация крымского «Министерства образования» в отношении языка обучения подтверждает уже отмеченную в прошлом году тенденцию к тому, что подавляющее большинство детей (96,4%) используют русский язык в изучении своей школьной программы.

За последние два года обучение на украинском языке значительно сократилось. В 2013 г. – последнем году использования украинской учебной программы – число детей, обучавшихся на украинском языке, составляло 12 694, в 2014 г. оно уменьшилось до 2 154, а в 2015 г. – до 949. В настоящее время преподавание на украинском языке на полуострове ведется в 22 школах, однако полное начальное и среднее образование (1-9 классы) на этом языке можно получить только в двух школах – в Алуште и в Феодосии. Число детей, обучающихся на крымскотатарском языке, остается относительно стабильным. В 2015 г. крымскотатарский был языком обучения 5 334 детей. В 2014 г. эта цифра составляла 5 146, а в 2013 – 5 551. В настоящее время преподавание исключительно на крымскотатарском языке ведется в 15 крымских школах. Некоторые украинские и крымскотатарские родители сообщили Мониторинговой миссии по правам человека в Украине, что фактические власти препятствуют

<sup>1</sup> 1 июня 2014 г. церковь в поселке Перевальное была захвачена так называемыми «казаками». Сначала церковь была закрыта для посетителей, а затем священник Московского патриархата начал проводить там службы. Была захвачена церковь апостолов Петра и Павла и святителя Николая, которая расположена на территории, принадлежавшей ранее морскому учебному центру вооруженных сил Украины в Севастополе. Были закрыты также церковные приходы УПЦ КП в Красноперекопске, Керчи и Саки.



использованию языков меньшинств, в частности, не допуская группирования детей по языковым предпочтениям и помещая их в классы с обучением на русском языке. Это утверждение опровергается фактическими властями. «Министерство образования, науки и молодежи» Крыма заявило в сентябре, что отдельные классы для обучения на языках меньшинств открываются в том случае, если с такой просьбой выступят по меньшей мере семь родителей.

18 мая 2015 г. по всей Украине проводились памятные мероприятия в ознаменование 71-й годовщины депортации крымских татар. В Крыму фактические власти организовали официальные церемонии и посетили строительную площадку будущего мемориального комплекса, посвященного жертвам депортации. Однако они запретили все митинги, запланированные Меджлисом крымских татар, ссылаясь на необходимость избежания политической манипуляции этой памятной датой. Кроме того, около 60 крымских татар, принимавших участие в несанкционированном проезде автоколонны в Симферополе, были арестованы крымской «полицией», допрашивались в течение нескольких часов и после наложения штрафа были отпущены. Применялись также ограничения в отношении празднования Дня флага крымских татар 26 июня. Тогда как лояльные фактическим властям организации крымских татар смогли организовать авторалли и развернуть огромный флаг крымских татар, активисты, выступающие за единство, и члены Меджлиса получили от крымской «прокуратуры» предупреждение с требованием не организовывать какие-либо мероприятия, посвященные этой памятной дате.



COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS  
COMMISSAIRE AUX DROITS DE L'HOMME



Réf. : CommHR/IG/sf001-2016

**Госпожа Ирина БОКОВА**

Генеральный директор ЮНЕСКО  
Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France

Страсбург, 7 января 2016 г.

Уважаемая г-жа Генеральный директор,

Благодарю Вас за Ваше письмо от 11 декабря 2015 г. Как Вы знаете, с 7 по 12 сентября 2014 г. я совершил поездку в Киев, Москву и Крым и в октябре 2014 г. опубликовал доклад о данной миссии, включая оценку *in situ* положения дел в области прав человека в Крыму с марта 2014 г.

В вышеуказанном докладе рассматриваются вопросы подотчетности за серьезные нарушения прав человека, включая усилия по борьбе с безнаказанностью, статуса сил «самообороны», условий тюремного заключения и возможность передачи на гуманитарных основаниях лиц, находящихся в настоящее время в заключении в регионе (как осужденных, так и находящихся в предварительном заключении), национальных и прочих меньшинств, вопросы гражданства и положение правозащитников.

С момента завершения этой миссии я больше не совершал поездок в Крым и таким образом не имею возможности предоставить информацию в дополнение к содержащемуся в данном докладе фактам.

С искренним уважением,

[подпись]

Нилс Муйжниекс



COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS  
COMMISSAIRE AUX DROITS DE L'HOMME



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**

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Kyiv (7-8 September 2014)</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Moscow (9 September 2014)</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Crimea (10-11 September 2014)</b> .....	<b>4</b>
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 ( <i>Samooborona</i> ).....	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<sup>1</sup> from 7 to 12 September 2014.<sup>2</sup> 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;<sup>3</sup> 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;<sup>4</sup> 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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ms Yemelianova has since resigned from the function of Deputy Minister of Justice.

<sup>4</sup> 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”<sup>5</sup> 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 Chygoz, 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

---

<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>
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).<sup>8</sup> 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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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](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](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](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf)).

<sup>8</sup> 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](http://www.hrw.org/news/2014/03/18/crimea-disappeared-man-found-killed).

- accident,<sup>9</sup> certain media reported that the person's mother had alleged police involvement in his death.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> After the mission, the Commissioner became aware of reports about the abduction by uniformed men of Islyam Dzhapparov and Dzhevdet Islyamov on 27 September 2014 near the Simferopol – Feodosia highway.<sup>13</sup> The men were placed in a minibus and taken in an unknown direction, and criminal proceedings have been opened in relation to their abduction.<sup>14</sup>
  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 Dzhapparov and Mr Islyamov.<sup>15</sup>
  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

<sup>9</sup> Cf. in this regard <http://82.mvd.ru/news/item/2167514/>.

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

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

<sup>12</sup> See [http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet\\_krymskoy\\_polevoy\\_missii\\_-\\_iyul-avgust\\_2014.pdf](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf) (Appendix I).

<sup>13</sup> 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>

<sup>14</sup> "Po faktu propazhi dvukh chelovek v Belogorske organizovano ugovnoe rassledovanie", 29 September 2014, <http://rkproc.ru/news/po-faktu-propazhi-dvuh-chelovek-v-belogorske-organizovano-ugolovnoe-rassledovanie>.

See also "V Krimy vzbuzhdeno ugovnoe delo po faktu pokhishchenia dvukh zhitelei goroda Belogorska", 30 September 2014, <http://crim.sledcom.ru/news/detail.php?news=10544>.

<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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

<sup>16</sup>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.

<sup>17</sup> 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](http://crimeahr.org/sites/default/files/crimea_field_mission_report_june_2014.pdf).

<sup>18</sup> 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](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH(2012)11&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

CommDH(2014)19

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,<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> 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.

---

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup>
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”,<sup>23</sup> and in 15-19 May 2014, around the commemoration day of the 1944 deportation of Crimean Tatars (18 May). One case involved a

<sup>21</sup>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>

<sup>22</sup> 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](http://crimeahr.org/sites/default/files/otchet_krymskoy_polevoy_missii_-_iyul-avgust_2014.pdf)

<sup>23</sup> At their 1196<sup>th</sup> 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 [...]”

CommDH(2014)19

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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup> 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”.<sup>26</sup>
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.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup> 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.”<sup>29</sup>

### 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

<sup>24</sup> “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>

<sup>25</sup> 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>

<sup>26</sup> 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](http://crimeahr.org/sites/default/files/obzor_krymskoy_polevoy_missii_sentyabr_2014.pdf)

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

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

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<sup>31</sup> 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<sup>32</sup> and another one pending in the State Duma<sup>33</sup> – 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

---

<sup>30</sup> 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>

<sup>31</sup> <http://www.rada.crimea.ua/textdoc/ru/6/act/22z.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.rada.crimea.ua/law-draft-card/4038>

<sup>33</sup> 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](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”.<sup>34</sup>

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.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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

---

<sup>34</sup> See [Marquš 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.

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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,<sup>37</sup> 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<sup>38</sup> 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.<sup>39</sup>
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

---

<sup>37</sup>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.

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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.<sup>40</sup>

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.<sup>41</sup>
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,<sup>42</sup> 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.<sup>43</sup> 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

---

<sup>40</sup> 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.

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

<sup>42</sup> 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.

<sup>43</sup> 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)<sup>44</sup> 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.<sup>45</sup>
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

<sup>44</sup> CPT/Inf (2014) 15, report published by CPT following its visit to Ukraine from 9 to 21 October 2013.

<sup>45</sup> 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.



**Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе  
Представитель по вопросам свободы СМИ  
Дуня Миятович**

360/15

Вена, 17 декабря 2015 г.

**Ирина Бокова  
Генеральный директор  
Организация Объединенных Наций  
по вопросам образования, науки и культуры**

Уважаемая госпожа Генеральный директор,

Благодарю Вас за Ваше письмо от 11 декабря 2015 г. (Ref: DG/15/10447), в котором содержится просьба о предоставлении краткой информации о последних изменениях в Крыму.

Мое Бюро продолжает внимательно следить за положением в области свободы СМИ в Украине и сообщать о случаях серьезных нарушений. К сожалению, в результате кризиса внутри и вокруг страны положение с безопасностью журналистов и свободных средств информации, в том числе на Крымском полуострове, по-прежнему вызывает озабоченность.

Как отмечалось мною в июне на информационном совещании ЮНЕСКО, организованном для государств-членов, в марте 2014 г. я посетила Симферополь (Крым) и встречалась с местными журналистами; некоторые из них были жертвами насилия.

После этого визита я неоднократно высказывалась в отношении положения в области свободы средств информации в Крыму, отмечая, среди прочего, вопросы, касающиеся следующего:

- принудительного отключения практически всех украинских телеканалов и их замены каналами Российской Федерации как в сфере наземного, так и кабельного вещания;
- запугивания независимых и проукраинских журналистов и блогеров и нападения на них, в том числе в тех случаях, когда они сообщали критическую информацию о фактическом положении в этом регионе;
- налетов на независимые средства информации и НПО средств информации и изъятия их оборудования и другой собственности;
- принудительной регистрации и лицензирования крымских средств информации и НПО средств информации в рамках более ограничительного российского законодательства;
- изменения рынка радиовещания в Крыму в пользу базирующихся в Москве развлекательных сетей;
- применения цензуры и принудительного закрытия средств информации крымских татар (телеканалы ATR и Lale, радиостанции «Майдан» и «Лидер», информационное агентство QNA, газета «Авдет» и другие средства информации были вынуждены прекратить свою деятельность в силу неоднократных отказов фактических регламентирующих властей зарегистрировать их в рамках российского законодательства в области СМИ).

В целом, согласно сообщениям, к конечному сроку обязательной российской регистрации (1 апреля 2015 г.) число средств информации в Крыму сократилось с приблизительно 3 000 до 232.

После моего визита в 2014 г. положение в области СМИ в Крыму не улучшилось, и сохраняются те же вопросы, вызывающие озабоченность.

В ходе своих последующих поездок на континентальную Украину я встречалась с журналистами и представителями организаций СМИ с полуострова (Симферополь, Ялта, Севастополь и Керчь) для обсуждения вопросов свободы СМИ и поиска путей оказания им содействия. Это сотрудничество продолжается, и представители крымских средств информации регулярно принимают участие в различных мероприятиях, организуемых моим Бюро, таких как конференция «Безопасность журналистов, свобода и плюрализм СМИ во время конфликтов», проводившаяся 15-16 июня 2015 г. в Вене (<http://www.osce.org/fom/151466>), а также ряд совещаний за круглым столом с участием представителей профессиональных организаций СМИ из России и Украины (<http://www.osce.org/fom/184881>).

Кроме того, поскольку Российская Федерация, фактически, осуществляет контроль в Крыму и в городе Севастополь, я довела эти вопросы до сведения российских властей.

Вместе с тем, следует отметить, что трудно дать более всеобъемлющую оценку нынешнему положению дел в области свободы СМИ и безопасности журналистов в Крыму в связи с тем фактом, что мой мандат представителя ограничен рассмотрением вопросов в участвующих государствах. В силу нынешнего статуса Крыма я не могу официально взаимодействовать с фактическими властями. Тем не менее, я буду продолжать свои усилия по защите свободы СМИ во всем этом регионе, взаимодействуя с журналистами и гражданским обществом и публично призывая к улучшению положения, вызывающего крайнюю озабоченность, особенно когда речь идет о безопасности журналистов и представителей средств информации.

Кроме того, для целей доклада ЮНЕСКО Вам может оказаться полезной информация, содержащаяся в докладе Миссии по оценке положения в области прав человека (МОПЧ) в Крыму, проводившейся в июле 2015 г. Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека и Верховным комиссаром ОБСЕ по национальным меньшинствам (<http://www.osce.org/odihr/180596>). МОПЧ провела работу по установлению фактов и исследование на континентальной Украине, а также получила информацию посредством дистанционных опросов. Мое Бюро предоставило материалы для частей, касающихся положения в области безопасности журналистов и свободы СМИ (см. стр. 41-50).

Я выражаю надежду, что вышеизложенная информация будет способствовать выполнению важной задачи, возложенной на ЮНЕСКО. Просьба обращаться ко мне, если Вам потребуется любая дополнительная информация или помощь.

С искренним уважением,



Дуня Миятович

# ICOMOS

INTERNATIONAL COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES  
CONSEIL INTERNATIONAL DES MONUMENTS ET DES SITES  
CONSEJO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS Y SITIOS  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ СОВЕТ ПО ВОПРОСАМ ПАМЯТНИКОВ И ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНЫХ МЕСТ

Госпожа Мехтхилд Рёсслер  
Директор  
Центр всемирного наследия  
ЮНЕСКО  
7, Place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France

Notre réf. : MUGJ/03

Париж, 17 февраля 2016 г.

Уважаемая госпожа директор,

Данное письмо является ответом на Ваш запрос от 26 января 2016 г. (CLT/HER/WHC/EUR/16/8591/AS/MR), в котором Вы предложили ИКОМОС представить ЮНЕСКО «информацию, которую Ваша организация может получить по своим каналам и через национальные комитеты, относительно оценки положения в Автономной Республике Крым и городе Севастополе (Украина) в рамках сферы компетенции ИКОМОС», и направляется в продолжение моего электронного письма от 14 февраля 2016 г.

В соответствии с Вашей просьбой ИКОМОС провел консультации в рамках своей сети. Хотели бы тем не менее подчеркнуть, что ни один из экспертов, с которыми проводились консультации, не был в Автономной Республике Крым (Украина) с момента оккупации, и у нас нет возможности подтвердить или опровергнуть то, что утверждается.

В полученных докладах упоминаются возможное проведение незаконных археологических раскопок в различных местах, в частности, на объекте всемирного наследия «Древний город Херсонес Таврический и его хора», и возможные факты незаконного экспорта культурных объектов в Российскую Федерацию, однако эта информация нуждается в дальнейшей проверке.

С искренним уважением,



Мари-Лор Лавенир  
Генеральный директор

**«Международная амнистия» (официальный партнер ЮНЕСКО,  
имеющий статус сотрудничества)**

**AMNESTY  
INTERNATIONAL**



22 января 2016 г.

После аннексии Россией украинской Автономной Республики Крым в марте 2014 г. «Международная амнистия» документировала значительное ухудшение положения в ряде областей компетенции ЮНЕСКО. Подробный обзор проблем, вызывавших у нас озабоченность в течение первого года после аннексии, приводится в докладе «Украина. Год спустя: нарушения прав на свободу выражения мнений, собраний и ассоциаций в Крыму» (Индекс МА: EUR 50/1129/2015)<sup>1</sup>. «Международная амнистия» продолжала осуществлять мониторинг положения в области прав человека в Крыму и отмечать дальнейшие нарушения прав человека. В течение этого периода наблюдалось заметное сокращение мониторинга и отчетности в области прав человека из самого Крыма в результате уменьшения возможностей для деятельности активистов гражданского общества.

### **Притеснение и закрытие средств информации**

В Крыму отмечается заметное уменьшение плюрализма местных вещательных, печатных и онлайн-средств информации по сравнению с положением, существовавшим до его аннексии Россией. СМИ и другие средства информации на крымскотатарском языке, а также индивидуальные журналисты и блогеры, известные своими проукраинскими взглядами, подвергались притеснениям со стороны фактических властей и сотрудников служб безопасности, и несколько средств информации были вынуждены закрыться. Формы их притеснения варьировали от официальных и неофициальных предупреждений о возможном уголовном преследовании в рамках российского законодательства по борьбе с экстремизмом до проведения обысков в домах и офисах и уголовного преследования отдельных лиц, связанных с этими средствами информации.

В течение 2014 г. от старших представителей фактических властей неоднократно поступали угрозы применения санкций в отношении средств информации, распространяющих мнения и дающих освещение новостей, которые они считают нежелательными. Во многих случаях эти угрозы были реализованы в 2015 г.

1 апреля несколько независимых СМИ на крымскотатарском языке, включая телеканал АТР, информационное агентство QHA, газету «Авдет», детский телеканал Lale, радиостанции «Майдан» и «Лидер», были вынуждены прекратить свою деятельность. Предлогом для закрытия этих СМИ было то, что они не прошли перерегистрацию в соответствии с действующим теперь российским законодательством. В большинстве случаев эти средства информации надлежащим образом представляли заявки на перерегистрацию, некоторые из них неодно-

<sup>1</sup> Размещено на веб-сайте «Международной амнистии» по адресу: <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/>.

кратно, однако постоянно получали отказ в перерегистрации, зачастую получая лишь расплывчатые разъяснения. На несколько заявок от органов лицензирования не поступало ответов, и затем было уже слишком поздно исправить упущения и нарушения<sup>1</sup>.

В случае телеканала АТР, наиболее влиятельного средства информации на крымскотатарском языке, закрытию предшествовало проведение 26 января 2015 г. полицейского рейда в его служебных помещениях и обыска, в котором участвовало около 30 сотрудников спецподразделений полиции в сопровождении сотрудников российского Следственного комитета и Федеральной службы безопасности (ФСБ). Обыск продолжался несколько часов, нарушая вещание канала, и закончился изъятием компьютерных серверов, которые не были возвращены. После закрытия канала, он вновь открыл свою деятельность с основной территории Украины, однако его журналисты уже не могут открыто работать в Крыму. Бывшие сотрудники канала, оставшиеся в Крыму, столкнулись с дальнейшими репрессиями. 2 ноября 2015 г. ФСБ произвела обыск в домах бывшего генерального директора канала Эльзары Ислямовой, ее заместителя Лили Буджуровой, а также родителей владельца канала Ленура Ислямова под предлогом расследования уголовного дела в отношении находящегося в изгнании Ленура Ислямова, который обвинялся в «совершении диверсионных актов».

### **Притеснения в отношении Меджлиса крымскотатарского народа, его руководителей и активистов**

Закрытие средств информации на крымскотатарском языке происходило на фоне преследований в отношении Меджлиса крымскотатарского народа (органа, избираемого на неофициальном съезде крымскотатарского народа – Курултае, который представляет все сообщество), а также уголовного преследования или принудительного изгнания его руководителей.

В сентябре 2014 г. по постановлению местного суда Секретариат Меджлиса крымскотатарского народа был выселен из здания, которое он занимал в Симферополе, вместе с благотворительным Крымским фондом, которому принадлежало это здание, и газетой «Авдет». Впоследствии фактические власти неоднократно предупреждали, что в соответствии с российским законодательством Меджлис крымскотатарского народа может быть объявлен экстремистской группой. В сентябре 2015 г. прокурор de facto Крыма направил местным средствам информации письмо, проинформировав их о том, что название «Меджлис крымскотатарского народа» не должно использоваться, поскольку эта организация не имеет статуса (не зарегистрирована) в рамках российского законодательства.

Предыдущим руководителям Меджлиса – Мустафе Джемилеву и его преемнику Рефату Чубарову фактические власти официально запретили находиться в Крыму. 28 октября 2015 г. прокурор de facto Крыма объявила, что Чубаров может вернуться, после того, как суд в Симферополе вынес постановление о его аресте за «призывы, направленные против территориальной целостности Российской Федерации».

Заместитель руководителя Меджлиса и его фактический остающийся лидер Ахтем Чийгоз был арестован 29 января 2015 г. и обвинен в организации «массовых беспорядков» 26 февраля 2014 г. (день, когда толпы проукраинских и пророссийских активистов собрались перед Парламентом Крыма, что привело к изолированным столкновениям между их сторонниками; согласно сообщениям, два человека погибли и 79 получили травмы). В настоящее время дело Ахтема Чийгоза рассматривается в суде в ходе разбирательств, вызывающих сомнения в их справедливости, по обвинениям в преступлениях, за которые ему грозит до 15 лет лишения свободы.

<sup>1</sup> Для получения более подробной информации см. доклад «Международной амнистии» «СМИ на крымскотатарском языке закроются после истечения срока произвольной регистрации», 31 марта 2015 г. по адресу: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2015/03/crimean-tatar-media-will-shut-down-as-arbitrary-registration-deadline-expires/>.

В связи с событиями, произошедшими 26 февраля 2014 г., к настоящему времени судебному преследованию подверглись по меньшей мере семь других членов крымскотатарской общины. Двум из них – Искандеру Набиеву и Таляту Юнусову – уже предъявлены обвинения, касающиеся участия в «массовых беспорядках», и вынесены приговоры об условном лишении свободы сроком, соответственно, на два с половиной и три с половиной года.

Около 100 членов крымскотатарской общины получили крупные административные штрафы за участие в 2014 г. в «несанкционированных» мирных публичных собраниях<sup>1</sup>. В течение 2015 г. силы безопасности и военизированные группы казаков продолжали проводить рейды в домах членов крымскотатарской общины, в их школах и мечетях; сотрудники служб безопасности и вооруженные военизированные группы проверяли на улицах документы у отдельных лиц. Такие проверки, например, проводились в столице – Симферополе со 2 по 7 октября 2015 г. в отношении исключительно крымских татар. 28 декабря сотрудники ФСБ, подразделения полиции по борьбе с экстремизмом (Центра «Е») и члены военизированных формирований, называющие себя крымскими казаками, посетили ряд домов, принадлежащих семьям крымских татар, в поселке Долинка, задавая вопросы в отношении местных автобусных остановок, окрашенных в голубую и желтую краску – цвета украинского флага.

### **Притеснения в отношении украиноязычных СМИ**

В Крыму уже не существует печатных или вещательных средств информации на украинском языке, а работавшие на них лица, а также украиноязычные блогеры подвергаются притеснению.

21 мая 2015 г. три журналиста украинского телеканала Inter TV были задержаны полицией, утверждавшей, что они перевозили в своем автомобиле взрывчатые вещества. Журналисты были доставлены в местный полицейский участок в Армянске «для дополнительной проверки» и через пять часов были освобождены без предъявления обвинений.

Осуществляется также слежка за онлайн-средствами информации на предмет выявления признаков проявления инакомыслия. 8 сентября 2014 г. сотрудники полиции из Центра «Е» (спецслужбы по борьбе с экстремизмом) произвели обыск в доме блогера Елизаветы Богуцкой с целью обнаружения оружия, наркотиков и «экстремистской литературы» после того, как соседи сообщили фактическим властям о размещении ею в сети явно проукраинской, хотя и мирной, информации. Затем она была вызвана в Центр «Е», где ей задавали вопросы о ее деятельности в Facebook. В тот же вечер Богуцкая покинула Крым, поскольку она уже не чувствовала себя в безопасности.

### **Подавление публичной демонстрации украинской национальной и культурной идентичности**

Регулярно поступают сообщения о притеснении и преследовании отдельных лиц, демонстрирующих элементы украинской культуры и самобытности, такие как ношение традиционной одежды или использование голубого и желтого цветов с целью подчеркнуть украинскую национальную идентичность. Так, 28 декабря была закрыта детская театральная студия «Свитанок» после того, как ее участники, выступая с рождественским спектаклем в молодежном центре в Симферополе, использовали украинский язык и традиционные украинские костюмы.

Согласно утверждению украинского комиссара по правам человека (омбудсмена), в Крыму в первый год после аннексии полуострова Россией число детей, обучающихся на украинском

---

<sup>1</sup> Для получения более подробной информации о предшествовавших событиях см. доклад «Международной амнистии» «Украина. Преследования и насилие в отношении крымских татар со стороны государственных и негосударственных органов», 23 мая 2014 г. (Индекс МА: EUR 50/023/2014), по адресу: <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/023/2014/en/>.



языке, сократилось с 160 000 в 2013 г. до менее 40 000. По состоянию на начало нового учебного года в сентябре 2015 г. по данным Министерства образования, науки и молодежи de facto украинский язык в качестве языка обучения выбрали только 949 учащихся (0,5% от общего числа).

Фактические власти Крыма уделили пристальное внимание празднованию 9 марта 2015 г. 201-й годовщины со дня рождения поэта и видного представителя украинской культуры Тараса Шевченко. Просьба о проведении митинга перед памятником поэта в столице Крыма Симферополе была отклонена, и организаторы перенесли это мероприятие в другое место, где около 50 человек выкрикивали проукраинские лозунги и использовали украинскую символику. Три человека – Александр Кравченко, Вилидар Шукурджиев и Леонид Кузьмин – были впоследствии задержаны за участие в «незаконном собрании». Позднее Леонид Кузьмин был уволен из школы, где он работал учителем истории, за поведение «несовместимое с его положением».

### **Другие нарушения прав человека**

Аннексия Крыма Россией негативно сказалась и на других правах человека, включая права на свободу мирных собраний и ассоциаций, которые были значительно сокращены в соответствии с неоправданно ограничительными российскими законами; этих прав во многих случаях произвольно лишались лица, чьи взгляды фактические власти считали проукраинскими. Отмечались также подтвержденные и предполагаемые случаи насильственного исчезновения, которые касались этнических крымских татар («Международная амнистия» документально подтвердила шесть таких случаев в 2014 г. и в начале 2015 г.) и проукраинских активистов<sup>1</sup>. Ни по одному из таких случаев фактически не проводилось расследования, и не было выявлено ни одного подозреваемого, несмотря на наличие, по меньшей мере в некоторых случаях, убедительных доказательств, включая видеозаписи, в отношении причастности членов военизированных формирований из самопровозглашенных групп крымской самообороны.

«Международная амнистия» настоятельно призывает международное сообщество, включая ЮНЕСКО, обеспечить мониторинг и отчетность в отношении всех случаев нарушений и основных изменений в области прав человека в Крыму, сообщать о всех выводах и использовать эти материалы в обсуждениях с российскими властями на любых двусторонних и многосторонних форумах.

<sup>1</sup> См. Доклад «Международной амнистии» «Украина. Год спустя: нарушения прав на свободу выражения мнений, собраний и ассоциаций», 18 марта 2015 г. (Индекс МА: EUR 50/1129/2015), по адресу: <https://www.amnesty.org/en/documents/EUR50/1129/2015/en/>.

## V. ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

14. В свете вышеизложенного Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (E),
2. принимает к сведению содержащуюся в нем информацию;
3. предлагает Генеральному директору представить доклад по данному вопросу на 200-й сессии Исполнительного совета.

**F. Специальная программа по оказанию Кот-д'Ивуару всесторонней поддержки в постконфликтной ситуации**  
(Выполнение решений 191 EX/37 и 195 EX/5 (II, В))

---

**Введение**

1. Исполнительный совет на своей 195-й сессии просил Генерального директора оказать содействие усилиям Кот-д'Ивуара по мобилизации партнеров и внебюджетных средств в целях эффективного осуществления всеобъемлющей программы по оказанию Кот-д'Ивуару специальной поддержки в постконфликтной ситуации (решение 195 EX/Décision 5 (II, В)).
2. В 2007 г. на 34-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО приняла всеобъемлющую программу по оказанию Кот-д'Ивуару специальной поддержки в постконфликтной ситуации. Осуществление программы было намечено на период до и после президентских выборов, назначенных на 30 ноября 2008 г. в рамках Угадугского политического соглашения от 4 марта 2007 г. Однако реализация программы была сорвана в связи с изменениями графика проведения выборов.
3. В ходе 36-й сессии Генеральной конференции глава Кот-д'Ивуара обратился с просьбой возобновить осуществление программы с учетом новой динамики в стране. Именно в этом контексте Президент Республики и Генеральный директор ЮНЕСКО подписали меморандум о соглашении.
4. 23 апреля 2013 г. было подписано официальное соглашение о создании Бюро ЮНЕСКО в Кот-д'Ивуаре. Открытие Бюро состоялось 13 сентября 2013 г. в Абиджане. В целях координации осуществления программы был создан специальный комитет национальной комиссии и ЮНЕСКО, который взял на себя функции по пересмотру определенных в программе приоритетов и руководство по планированию и осуществлению мероприятий ЮНЕСКО.
5. Стратегия действий ЮНЕСКО опирается на приоритеты и потребности правительства, содержащиеся в Президентской программе чрезвычайных мер (ППЧМ), Национальном плане развития (НПР) и других программных документах секторальной политики, отражающих национальные приоритеты. Эта стратегия также учитывает как взятые страной международные обязательства, так и положения Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР).

**Реализация программы**

**(а) Достигнутый прогресс**

6. Специальная программа содержит несколько разделов, относящихся к областям компетенции ЮНЕСКО. С июля 2014 г. были проведены следующие мероприятия:

**Образование:**

- поддержка ЮНЕСКО в деле согласования программ технического и профессионального образования, а также в приобретении и использовании учебных материалов;
- техническая поддержка пересмотра программ профессиональной подготовки и разработки учебной программы по специальности, связанной с пошивом одежды;
- поддержка развития информационных и коммуникационных технологий как основы укрепления потенциала высших учебных заведений в рамках внедрения системы «лиценциат-магистр-доктор» (ЛМД) в высших учебных заведениях Западноафри-

канского экономического и валютного союза (ЗАЭВС) (проект PADTICE). Университетам и преподавателям Кот-д'Ивуара было предоставлено оборудование и подготовка в области дистанционного обучения и создания виртуальных университетов в целях увеличения и диверсификации возможностей получения высшего образования;

- содействие повышению качества образования посредством подготовки учителей и инструкторов с помощью ИКТ (проект CFIT). На сегодняшний день более 500 учителей прошли подготовку в области ИКТ и разработки учебных материалов. Планируется, что до декабря такую подготовку пройдут 2 000 учителей. 140 инструкторов по подготовке учителей прошли обучение методам наставничества и контроля. В целях предоставления дистанционного онлайн-интерактивного обучения в Абиджане была создана платформа дистанционного обучения, к которой подключено десять учебных центров страны.

#### **Социальные и гуманитарные науки:**

- перевод семи модулей справочника ЭКОВАС по вопросам воспитания в духе мира и интересах устойчивого развития на три кодифицированных национальных языка для использования в программах по распространению грамотности;
- перевод и выпуск Всеобщей декларации прав человека на трех основных кодифицированных национальных языках;
- обучение 200 молодежных лидеров методам популяризации справедливости и культуры мира как факторов разрешения конфликтов;
- в целях содействия проведению мирных выборов были проведены два курса обучения:
  - подготовка 80 лидеров молодежных ассоциаций, которые затем провели информационно-разъяснительную работу среди населения трех крупнейших районов Абиджана, по вопросам примирения, мирного сосуществования и социальной сплоченности;
  - подготовка 20 лидеров молодежных ассоциаций по вопросам предотвращения насилия и конфликтов во время выборов.

#### **Культура:**

- подготовка 32 сотрудников министерства культуры по вопросам Конвенции 1972 г.;
- техническая поддержка в деле пересмотра временного списка, в который были включены два новых объекта: национальный парк Азани и северный комплекс древней металлургии железа;
- текущее исследование в области идентификации, популяризации и повышения значения нематериального культурного наследия Кот-д'Ивуара;
- проведение и апробация исследования по описанию нематериального культурного наследия дозо в целях придания большей значимости традиционным занятиям и идентичности дозо, а также для содействия обеспечению устойчивого мира, в частности, между представителями дозо и жителями западных районов.

**Коммуникация и информация:**

- укрепление потенциала 35 работников общинного радио в области разработки и монтажа программ радиопередач, способствующих популяризации мира и примирения;
- обучение мониторингу во время выборов 50 ответственных за мониторинг сотрудников Национального совета прессы и Наблюдательного совета по свободе прессы, этике и деонтологии.

**(b) Партнерские отношения и мобилизация средств**

7. Были установлены партнерские отношения с министерствами, учреждениями Организации Объединенных Наций, а также частным сектором, что позволило привлечь внебюджетные средства для проведения мероприятий по Специальной программе (см. таблицу в приложении).

**Проблемы и предложения на будущее**

8. В ходе осуществления программы основной проблемой стало недостаточное внебюджетное финансирование. В целях оптимального выполнения Специальной программы необходимо активизировать усилия по привлечению внебюджетных средств, а также по поиску и/или укреплению функциональных партнерских отношений по проектам, преследующим сходные со Специальной программой цели.

9. Новые приоритеты, на которых партнерам предлагается сосредоточить свое внимание, представлены в утвержденной недавно правительством и партнерами Национальной программе развития (НПР) на 2016-2020 гг. Эта программа станет основой сотрудничества между ЮНЕСКО и Кот-д'Ивуаром.

**Предлагаемое решение**

10. В свете вышеизложенного Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (F),
2. принимает к сведению его содержание.

## 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

**Г. Последние решения и мероприятия организаций системы ООН, представляющие интерес для деятельности ЮНЕСКО**  
(Выполнение решений 124 EX/6.1 и 167 EX/4.2)

---

**70-я сессия Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций**

1. ЮНЕСКО приняла участие в общих прениях 70-й сессии Генеральной Ассамблеи (ГА) Организации Объединенных Наций, прошедшей в Нью-Йорке под председательством Е.П. г-на Могенса Люккетoftа (Дания). Открытие сессии состоялось 15 сентября 2015 г., за ним в рамках второй недели работы прошел *Саммит Организации Объединенных Наций, посвященный принятию повестки дня в области развития на период после 2015 г. (25-27 сентября 2015 г.)*.

2. В этом контексте Генеральный директор выступила в ходе Второго диалога по вопросам неравенства, расширения прав и возможностей женщин и девочек и учета интересов каждого в повестке дня на период после 2015 г. и приняла участие в ряде мероприятий высокого уровня, на которых она вновь заявила о важности инклюзивного и качественного образования для всех для обеспечения устойчивого развития, инвестиций, направленных на поддержку молодежи и обеспечения доступа к качественному образованию в целях противодействия насильственному экстремизму. Кроме того, она привлекла внимание к охране культурного наследия и борьбе с незаконным оборотом культурных ценностей как важнейшим факторам миростроительства и устойчивого развития. В число этих мероприятий, в частности, входили: международная конференция по устойчивому развитию «Осуществление ЦУР: начало работы», мероприятие высокого уровня на тему «Обеспечение включения права на образование в чрезвычайных ситуациях в Повестку дня на период после 2015 г.», совещание за круглым столом «Памятники древности в период конфликтов: укрепление государственно-частного партнерства в целях спасения наследия, оказавшегося под угрозой в Ираке и Сирии», а также церемония открытия Совещания мировых лидеров по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин: приверженность действию; Саммит лидеров по противодействию ИГИЛ и насильственному экстремизму, презентация доклада о широкополосной связи и гендерным вопросам, посвященного борьбе с насилием в отношении женщин и девочек в интернете, а также презентация совместно с Иорданией, Италией, Интерполом и УНП ООН партнерского проекта «Охрана культурного наследия – настоятельная необходимость для человечества», цель которого заключается в объединении многочисленных заинтересованных сторон для усиления охраны культурного наследия и противодействия незаконному обороту культурных ценностей.

3. Кроме того, Генеральный директор открыла мероприятие высокого уровня в рамках Глобальной инициативы Генерального секретаря ООН «Образование в первую очередь» (ГИОП) на тему «#Образование – первый фактор устойчивого развития», которое состоялось в ходе Саммита Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Она также участвовала в совещании, которое было организовано Глобальной бизнес-коалицией за образование и посвящено принципам сотрудничества бизнес-сообщества с международными донорами и фондами в целях осуществления необходимой политики, информационно-разъяснительной деятельности и программ и включения образования в число приоритетов в чрезвычайных ситуациях.

4. В соответствии со своим мандатом ЮНЕСКО представила Генеральной Ассамблее содержательные доклады по тем пунктам повестки дня, которые относятся к конкретному мандату или сфере ответственности Организации. На данной сессии для рассмотрения были представлены следующие доклады, которые легли в основу при подготовке резолюций ГА:

- «Возвращение или реституция культурных ценностей странам их происхождения»;
- «Поощрение культуры мира, межрелигиозного и межкультурного диалога, взаимопонимания и сотрудничества на благо мира»;



- «Обзор хода проведения Десятилетия образования в интересах устойчивого развития Организации Объединенных Наций, 2005-2014 гг.».

5. На момент подготовки настоящего доклада Генеральная Ассамблея приняла следующие резолюции (18), в которых упоминаются программы ЮНЕСКО и/или в которых Организации предписывается принять какие-либо конкретные меры:

- **Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. (резолюция 70/1).** Генеральная Ассамблея постановляет создать Механизм содействия развитию технологий, который будет включать «межучрежденческую целевую группу Организации Объединенных Наций [в том числе ЮНЕСКО] по науке, технике и инновациям в интересах достижения целей в области устойчивого развития, совместный многосторонний форум по науке, технике и инновациям в интересах достижения целей в области устойчивого развития и онлайн-платформу».
- **Постоянный мемориал памяти жертв рабства и трансатлантической работорговли (резолюция 70/7).** Ассамблея напоминает, что «инициатива создания постоянного мемориала дополняет работу, которая проводится ЮНЕСКО по проекту «Невольничий путь» [...] и «выражает признательность комитету заинтересованных государств из всех географических регионов мира, [...] в котором первостепенная роль была отведена государствам-членам из Карибского сообщества и Африканского союза [...] в сотрудничестве с ЮНЕСКО...».
- **Поощрение межрелигиозного и межкультурного диалога, взаимопонимания и сотрудничества на благо мира (резолюция 70/19).** На основе подготовленного ЮНЕСКО соответствующего доклада (см. пункт 4 выше), Ассамблея отмечает «кампанию «Объединиться во имя наследия», о начале которой ЮНЕСКО объявила в марте 2015 г.», и приветствует «состоявшуюся в июне 2015 г. конференцию ЮНЕСКО на тему «Молодежь и интернет: борьба с радикализацией и экстремизмом». Она признает «ведущую роль ЮНЕСКО в налаживании межкультурного диалога и ее вклад в межрелигиозный диалог, а также ее деятельность, связанную с культурой мира и ненасилия, и то особое внимание, которое она уделяет конкретным действиям на глобальном, региональном и субрегиональном уровнях», и «рекомендует государствам-членам и соответствующим межправительственным и неправительственным организациям более обстоятельно изучить возможность осуществления и обеспечить практическую реализацию мероприятий в поддержку Плана действий на Международное десятилетие сближения культур (2013-2022 гг.) [...]».
- **Меры по осуществлению Декларации и Программы действий в области культуры мира (резолюция 70/20).** Ссылаясь на Устав ЮНЕСКО и напоминая о том, что ЮНЕСКО провозгласила 21 февраля Международным днем родного языка, а 30 апреля – Международным днем джаза, Ассамблея «высоко оценивает деятельность ЮНЕСКО в деле укрепления усилий по мобилизации всех соответствующих заинтересованных сторон – в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами – в поддержку культуры мира и предлагает Организации продолжать расширять коммуникационную и информационно-просветительскую деятельность».
- **Возвращение или реституция культурных ценностей странам их происхождения (резолюция 70/76).** На основе соответствующего доклада ЮНЕСКО (см. пункт 4 выше) в этой резолюции подробно упоминаются роль и деятельность ЮНЕСКО в указанной области. В частности, Ассамблея «отмечает ведущую роль ЮНЕСКО в деле борьбы с незаконным оборотом культурных ценностей, включая ее специальный мандат в контексте резолюции 2199 (2015) Совета Безопасности»,

и «рекомендует Организации продолжать укреплять сотрудничество и координацию в этой области с другими международными органами, включая Интерпол и УНП ООН». Ассамблея также «принимает к сведению резолюцию, принятую Генеральной конференцией ЮНЕСКО на ее 38-й сессии в ноябре 2015 г. и касающуюся докладов государств-членов о мерах, принятых с целью осуществления Конвенции 1970 г. о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности», и «просит Генерального секретаря сотрудничать с ЮНЕСКО в ее усилиях по достижению целей настоящей резолюции».

- **Вопросы, касающиеся информации: А. Информация на службе человечества; В. Политика и деятельность Организации Объединенных Наций в области общественной информации (резолюция 70/93).** Ассамблея «настоятельно призывает к тому, чтобы все страны, организации системы Организации Объединенных Наций в целом и все другие заинтересованные стороны [...] всемерно поддерживали Международную программу развития коммуникации ЮНЕСКО», и «рекомендует продолжать сотрудничество между Департаментом общественной информации и ЮНЕСКО в развитии культуры и в областях образования и коммуникации в целях преодоления существующего разрыва между развитыми и развивающимися странами».
- **Мир против насилия и насильственного экстремизма (резолюция 70/109).** Ассамблея «подчеркивает жизненно важное значение просвещения, в том числе просвещения в области прав человека как наиболее эффективного средства поощрения терпимости, в деле предупреждения распространения экстремизма [...] и рекомендует всем государствам, специализированным учреждениям Организации Объединенных Наций и межправительственным и неправительственным организациям вносить активный вклад в поддержку этого начинания».
- **Права ребенка (резолюция 70/137) и Девочки (резолюция 70/138).** Ассамблея просит «Генерального секретаря [...] обеспечить, чтобы индивидуально и коллективно все организации и органы системы Организации Объединенных Наций, в частности ЮНИСЕФ и ЮНЕСКО [...], учитывали права и особые потребности девочек в страновых программах сотрудничества в соответствии с национальными приоритетами, в том числе по линии Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития».
- **Права человека и культурное разнообразие (резолюция 70/156).** Ссылаясь на такие правовые документы ЮНЕСКО, как Декларация принципов международного культурного сотрудничества (1966 г.) и Всеобщая декларация о культурном разнообразии (2001 г.), Ассамблея призывает ЮНЕСКО поддерживать инициативы, направленные на укрепление межкультурного диалога по вопросам прав человека.
- **Борьба с нетерпимостью, формированием негативных стереотипных представлений, стигматизацией, дискриминацией, подстрекательством к насилию и насилием в отношении лиц на основе религии и убеждений (резолюция 70/157).** Приветствуя ведущую роль ЮНЕСКО в развитии межкультурного диалога, Ассамблея подчеркивает важность постоянного и активного диалога во всех его формах с обеспечением широкого участия и приветствует различные инициативы в данной области, в том числе программы, возглавляемые ЮНЕСКО.
- **Безопасность журналистов и проблема безнаказанности (резолюция 70/162).** Ассамблея просит ЮНЕСКО продолжать содействовать практическому претворению в жизнь решения о провозглашении Международного дня прекращения безнаказанности за преступления против журналистов, действуя в сотрудничестве с

правительствами и соответствующими заинтересованными сторонами. Она рекомендует государствам воспользоваться провозглашением 2 ноября Международным днем прекращения безнаказанности за преступления против журналистов в целях повышения информированности о проблеме безопасности журналистов. В этой резолюции Ассамблея «призывает государства сотрудничать с соответствующими структурами Организации Объединенных Наций, в частности с ЮНЕСКО [...], и на добровольной основе делиться информацией о ходе расследований нападений на журналистов и актов насилия в отношении них», и «предлагает соответствующим учреждениям [...] в рамках общей координации со стороны ЮНЕСКО активно обмениваться информацией [...] относительно осуществления Плана действий Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности журналистов и проблеме безнаказанности».

- **Тринадцатый конгресс Организации Объединенных Наций по предупреждению преступности и уголовному правосудию (резолюция 70/174).** Ассамблея стремится «усиливать и применять всеобъемлющие меры в области предупреждения преступности и уголовного правосудия в отношении незаконного оборота культурных ценностей [...] в тесном сотрудничестве с ЮНЕСКО, Интерполом и другими компетентными международными организациями для обеспечения координации усилий по выполнению ими своих соответствующих мандатов».
- **Использование информационно-коммуникационных технологий в целях развития (резолюция 70/184).** «Отмечая проведение Форума Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества, который ежегодно организуется МСЭ, ЮНКТАД, ЮНЕСКО и ПРООН, первого мероприятия для десятилетнего обзора хода осуществления решений Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества, которое было проведено в Париже 25-27 февраля 2013 г. [...], создание Комиссии по широкополосной связи в интересах цифрового развития», а также «цели по охвату к 2015 г. широкополосной связью», Ассамблея «просит Генерального секретаря представить Генеральной Ассамблее на ее семьдесят первой сессии [...] результаты обзора хода осуществления решений Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества и других соответствующих процессов».
- **Десятилетие образования в интересах устойчивого развития Организации Объединенных Наций (2005-2014 гг.) (резолюция 70/209).** Приняв к сведению доклад Генерального директора ЮНЕСКО об обзоре хода проведения Десятилетия образования в интересах устойчивого развития Организации Объединенных Наций (2005-2014 гг.), Ассамблея предлагает ЮНЕСКО «продолжать обеспечивать координацию осуществления Глобальной программы действий в области образования в интересах устойчивого развития [...], продолжать обращать особое внимание на важность гарантированного выделения достаточных ресурсов на цели образования в интересах устойчивого развития [...], продолжать оказывать государствам-членам по их просьбе помощь и содействие в наращивании национального потенциала в плане содействия развитию образования в интересах устойчивого развития...», а также «продолжать проводить в консультации с государствами-членами оценки прогресса в достижении целей образования в интересах устойчивого развития».
- **Международный день женщин и девочек в науке (резолюция 70/212).** «С удовлетворением отмечая усилия ЮНЕСКО [...] по оказанию поддержки женщинам-ученым и содействию расширению доступа женщин и девочек к сферам образования, профессиональной подготовки и научно-исследовательской деятельности в областях науки, техники, инженерии и математики и их участия в этих сферах на всех уровнях», Ассамблея «предлагает ЮНЕСКО и структуре «ООН-женщины» [...] работать вместе, чтобы содействовать проведению этого международного дня в

сотрудничестве со всеми соответствующими организациями, уже участвующими в продвижении женщин и девочек в сфере науки».

- **Наука, техника и инновации в целях развития (резолюция 70/213).** Ассамблея рекомендует ЮНКТАД в сотрудничестве с соответствующими партнерами, такими, как ЮНЕСКО, «продолжать проведение обзоров научно-технической и инновационной политики в целях оказания развивающимся странам содействия в определении мер, необходимых для обеспечения увязки научно-технической и инновационной политики с их национальными стратегиями развития».
- **Культура и устойчивое развитие (резолюция 70/214).** Ссылаясь на «Конвенцию об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения 2005 г., а также на другие международные конвенции ЮНЕСКО, в которых подтверждается важность культурного разнообразия для социально-экономического развития», и принимая к сведению декларацию, принятую в 2014 г. на третьем Всемирном форуме культуры и индустрии культуры ЮНЕСКО, Ассамблея «предлагает организациям системы Организации Объединенных Наций, в частности ЮНЕСКО, продолжать оказывать государствам-членам по их просьбе поддержку, обеспечивать содействие в финансировании и предоставлять им помощь в деле наращивания их национального потенциала для оптимального использования вклада культуры в обеспечение устойчивого развития...», а также «продолжать анализировать в консультации с государствами-членами вклад культуры в обеспечение устойчивого развития на основе сбора количественных данных».
- **Океаны и морское право (резолюция A/RES/70/235).** В резолюции широко упоминается работа Международной океанографической комиссии, особенно в области морских наук и технологий, а также наращивания потенциала в области морской и океанической проблематики.

### **Основная сессия Экономического и Социального Совета (ЭКОСОС)**

6. В 2015 г. ЮНЕСКО приняла участие в заседаниях высокого уровня Экономического и Социального Совета (ЭКОСОС), состоявшихся в Нью-Йорке 8-10 июля 2015 г. Посвященная теме «Обеспечение перехода от целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, к целям в области устойчивого развития: что для этого необходимо» сессия этого года дала хорошую возможность осмыслить и обсудить важные аспекты последующих действий накануне принятия Повестки дня в области развития на период после 2015 г. Наряду с этим ЮНЕСКО также участвовала в работе Политического форума высокого уровня (ПФВУ) по теме «Повышение эффективности интеграции, осуществления и обзора: политический форум высокого уровня после 2015 г.», который прошел с 26 июня по 8 июля 2015 г. В этой связи Генеральный директор председательствовала на министерском совещании за круглым столом на тему «Важность роли НТИ и взаимодействие между наукой, политикой и обществом для успешного перехода от ЦРТ к ЦУР», а также на министерском совещании за круглым столом на тему «Культура: залог успешного перехода к целям в области устойчивого развития», организованного совместно ЮНФПА, ПРООН и Перу как председателем Группы друзей «Культура и развитие».

7. Кроме того, Генеральный директор была приглашена принять участие в выездном совещании высокого уровня ЭКОСОС по вопросам долгосрочного позиционирования системы развития ООН, которое было организовано в мае 2015 г. во исполнение резолюции ЭКОСОС 2014/14 и направлено на улучшение стратегического позиционирования системы развития ООН в целях оказания государствам-членам оптимальной поддержки в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.

8. В рамках заседания высокого уровня ЭКОСОС ЮНЕСКО совместно с Департаментом общественной информации Организации Объединенных Наций провела дискуссию за круглым столом на тему «Всеобщая история Африки: изучение и преподавание африканского наследия», которая способствовала привлечению внимания к важности изучения истории Африки на всех уровнях системы образования для борьбы с расовыми предрассудками и стереотипами в отношении лиц африканского происхождения.

9. Следующие резолюции ЭКОСОС имеют отношение к деятельности ЮНЕСКО и/или предписывают Организации принять какие-либо конкретные меры:

- **Тринадцатый Конгресс Организации Объединенных Наций по предупреждению преступности и уголовному правосудию (резолюция 2015/19).** Совет стремится «усиливать и применять всеобъемлющие меры в области предупреждения преступности и уголовного правосудия в отношении незаконного оборота культурных ценностей в соответствии со взятыми нами в рамках международно-правовых документов обязательствами [...] в тесном сотрудничестве с ЮНЕСКО, Интерполом и другими компетентными международными организациями для обеспечения координации усилий по выполнению ими их соответствующих планов».
- **Оценка прогресса, достигнутого в осуществлении решений и деятельности по итогам Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества (резолюция 2015/26).** Совет «с удовлетворением отмечает проведение 9-13 июня 1914 г. в Женеве мероприятия высокого уровня, посвященного десятилетнему обзору выполнения решений Всемирной встречи на высшем уровне, которое было организовано МСЭ, ЮНЕСКО, ЮНКТАД и ПРООН, и его два итоговых документа, а именно заявление об осуществлении решений Всемирной встречи на высшем уровне и концепцию Всемирной встречи на высшем уровне на период после 2015 г.», и «отмечает далее проведение в феврале 2013 г. мероприятия в рамках десятилетнего обзора выполнения решений Всемирной встречи на высшем уровне под названием «На пути к основанным на знаниях обществам в интересах мира и устойчивого развития», координатором которого выступила ЮНЕСКО, и принятое на этом мероприятии итоговое заявление».

### **Другие актуальные мероприятия и решения**

10. 12 февраля 2015 г. Совет Безопасности ООН принял резолюцию 2199 о финансировании терроризма, в которой на ЮНЕСКО и Интерпол возлагается ответственность за принятие мер по ограничению незаконного оборота культурных ценностей. В рамках последующих шагов в связи с этой резолюцией Генеральный директор и Генеральный секретарь Интерпола 27 апреля выступили перед членами Совета Безопасности с сообщением на тему «Борьба с разрушением, контрабандой и хищением культурного наследия», которое касалось стран, где разрушение, разграбление и незаконный оборот предметов культурного наследия используются для разжигания ненависти и финансирования терроризма.

11. 6-12 марта 2015 г. в Штаб-квартире Организации Объединенных Наций состоялась 59-я сессия Комиссии по положению женщин. Комиссия провела обзор процесса осуществления Пекинской декларации и Платформы действий через 20 лет после ее принятия на четвертой Всемирной конференции по положению женщин в 1995 г. В этой связи Генеральный директор представила новую совместную программу ЮНЕСКО, «ООН-женщины», ЮНФПА и Всемирного банка по расширению прав и возможностей девочек-подростков и молодых женщин посредством образования и приняла участие в различных мероприятиях, посвященных связи между образованием и гендерным равенством, включая тематическое обсуждение высокого уровня по вопросу «Развитие гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин и девочек для ориентированной на преобразования повестки дня в области развития на период после 2015 г.».

12. 28 мая 2015 г. Генеральная Ассамблея приняла представленную широким кругом соавторов резолюцию «Спасение культурного наследия Ирака» (A/69/281). В этой связи Генеральному директору ЮНЕСКО было предложено выступить перед Ассамблеей по вопросу о роли и деятельности Организации в области сохранения культурного наследия Ирака.

13. ЮНЕСКО приняла участие в третьей Конференции по финансированию развития (КФР-3), которую открыли Генеральный секретарь ООН и премьер-министр Эфиопии 13 июля 2015 г. в Аддис-Абебе (Эфиопия). В ходе проходившего в рамках Конференции тематического мероприятия, организованного совместно ЮНЕСКО, межучрежденческой группой в составе ДЭСВООН, ЮНЕП, ЮНИДО, ЮНЕСКО, ЮНКТАД, ВОИС, МСЭ, а также Всемирным банком, Генеральный директор представила совместное заявление в поддержку нового механизма содействия развитию технологий в интересах науки, технологий и инноваций (НТИ). Кроме того, в ходе КФР-3 ЮНЕСКО совместно с правительствами Эфиопии, Республики Корея и Норвегии организовала параллельное мероприятие на тему «Необходимость инвестиций в образование». Генеральный директор, министр образования Эфиопии, министры иностранных дел Республики Корея и Норвегии и председатель Совета Глобального партнерства в интересах образования активно выступили за повышение объемов и эффективности финансирования сферы образования как важнейшего фактора осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. В ходе совещания за круглым столом на тему «Глобальное партнерство и три измерения устойчивого развития» Генеральный директор отметила важную роль специализированных учреждений в оказании государствам-членам поддержки на раннем этапе в укреплении потенциала, совершенствовании сбора и анализа данных, установлении стандартов и осуществлении нормотворческой деятельности, поскольку все эти факторы имеют жизненно важное значение для подотчетности и эффективного осуществления повестки дня на период после 2015 г.

14. В ходе Совещания высокого уровня по обзору процесса выполнения решений Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества ВВИО+10, проведенного Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в декабре 2015 г., было принято решение о том, что в 2016-2017 гг. ЮНЕСКО будет выполнять функции председателя Группы Организации Объединенных Наций по информационному обществу (ГООНИО).

15. 17 декабря 2015 г. Совет Безопасности ООН единогласно принял резолюцию 2253 (2015) «Угрозы международному миру и безопасности, создаваемые террористическими актами», в которой действие режима санкций распространялось на «Исламское государство Ирака и Леванта». «Осуждая разрушение, в особенности ИГИЛ и ФАН, культурного наследия в Ираке и Сирии, [...] и напоминая о своем решении о том, что все государства-члены должны принять надлежащие меры для недопущения торговли культурными ценностями Ирака и Сирии [...], в том числе путем запрещения трансграничной торговли такими предметами, что создаст возможность для их последующего безопасного возвращения народам Ирака и Сирии», резолюция поручает Группе Совета Безопасности ООН по наблюдению за санкциями проводить консультации с соответствующими организациями, в частности с ЮНЕСКО, в формате «непрерывного диалога с представителями в Нью-Йорке и столицах, [...] особенно в отношении любых вопросов, которые могут быть затронуты в докладах Группы по наблюдению [...], например таких вопросов, как пробелы и проблемы, связанные с осуществлением государствами мер, указанных в настоящей резолюции».

16. В течение 2015 г. ЮНЕСКО тесно сотрудничала с властями Франции в деле подготовки Конференции Организации Объединенных Наций по изменению климата (КС-21), которая прошла в Париже с 30 ноября по 11 декабря 2015 г. Девизом ЮНЕСКО на КС-21 было «Изменение мышления, а не климата». Генеральный директор заблаговременно мобилизовала секторы, программы и сети и учредила межсекторальную целевую группу по координации деятельности ЮНЕСКО в связи с КС-21. В ходе широкого спектра параллельных мероприятий как в преддверии, так и в ходе Конференции были представлены программы и практический опыт Организации, а также ее потенциал в области естественных и социальных наук, океанологических исследований, образования и культуры.

17. В Штаб-квартире ЮНЕСКО прошли следующие ключевые мероприятия: крупнейшая научная конференция по изменению климата, объединившая 2 200 участников из 100 стран; Всемирный день океанов, проведение которого способствовало более активному включению темы океанов в дискуссии об изменении климата; Саммит по вопросам бизнеса и климата, посвященный представлению существующих решений и будущих задач для создания устойчивой экономики; конференция на тему «Жизнестойкость в эпоху нестабильности: коренные народы и изменение климата». В ходе КС-21 ЮНЕСКО приняла участие в проводившейся в зоне переговоров выставке «Единая ООН», а в павильоне ЮНЕСКО площадью 100 м<sup>2</sup> в зале «Поколения и климат» были представлены все программы ЮНЕСКО в области изменения климата. 4 декабря 2015 г. в рамках КС-21 прошел тематический день высокого уровня по вопросам просвещения в области изменения климата, в ходе которого были представлены примеры передовой практики и наработанный в этой сфере опыт, направленные на популяризацию изменения укладов жизни, воззрений и поведения на благо устойчивого развития. В организованном правительством Франции министерском сегменте тематического дня приняли участие министры образования различных стран.

18. Успешная работа ЮНЕСКО в связи с КС-21 позволила не только укрепить позиции ЮНЕСКО как организации системы ООН, занимающейся вопросами науки и повышения осведомленности общественности, но и подчеркнуть, что борьбу с изменением климата можно вести только в рамках инклюзивного процесса, объединяющего директивные органы, научные круги и гражданское общество. В этой связи Генеральная конференция на своей 38-й сессии приняла резолюцию о вкладе ЮНЕСКО в борьбу с изменением климата, в которой она одобрила мандат ЮНЕСКО в области борьбы с изменением климата и ее роль в последующих действиях по итогам КС-21, в подготовке КС-22 и в достижении ЦУР 13 «Борьба с изменением климата».

#### **Предлагаемое решение**

19. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part I (G) и обзор последних решений и мероприятий организаций системы Организации Объединенных Наций, представляющих интерес для деятельности ЮНЕСКО,
2. принимает к сведению его содержание.



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто-девятая сессия

# 199 EX/5

# Part II

ПАРИЖ, 7 марта 2016 г.  
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

## Меры по выполнению решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях

### Часть II

### Вопросы, касающиеся управления

#### РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад предназначен для информирования членов Исполнительного совета о ходе выполнения решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях.

В Части II представлена информация по следующим вопросам, касающимся управления:

**A. График и объем работы сессий Исполнительного совета**

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 10.

**B. План выпуска и распространения изданий на двухлетний период**

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 7.

**C. Устойчивость существующей сети подразделений на местах в рамках плана расходов в объеме 507 млн. долл.**

Во исполнение решения 196 EX/5 (IV. B) Генеральный директор представляет настоящий доклад об устойчивости сети подразделений на местах с учетом «Повестки-2030», нынешнего положения сети подразделений на местах, включая ее потребности и задачи, а также предложений о дальнейшей деятельности.





**D. Инвестиции для эффективного осуществления программы**

Согласно решению 197 EX/5 (IV, D), Генеральный директор представляет предлагаемые ею подробные планы, разработанные в соответствии с главными направлениями стратегических результатов, которые должны быть достигнуты в рамках плана «Инвестиций для эффективного осуществления программы», а также ряд предварительных предложений, которые предстоит в дальнейшем доработать и представить на рассмотрение Исполнительному совету на его 200-й сессии.

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 11.

**E. Предложение в отношении представления показателей эффективности (ПЭ) и целевых показателей (ЦП), касающихся глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство»**

В соответствии с решением 197 EX/5 (IV, F), Генеральный директор настоящим представляет свое предложение в отношении широкого внедрения и представления показателей эффективности и целевых показателей, касающихся глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство», таким образом, чтобы обеспечить их системный и эффективный учет при разработке программ.

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 8.

**F. Организованное обсуждение вопросов финансирования**

Принимая во внимание резолюцию Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики, в которой, среди прочего, содержалась просьба провести организованное обсуждение вопроса о том, как следует финансировать работу по достижению результатов в области развития (67/226, пункт 46), а также в соответствии с решением 197 EX/5 (IV, B)) Генеральный директор представляет предложения в отношении использования поэтапного подхода к проведению в ЮНЕСКО организованного обсуждения вопросов финансирования. В документе отмечается, что с точки зрения содействия предлагаемому обсуждению вопросов финансирования и его информационного обеспечения важнейшее значение имеют комплексные бюджетные рамки. В связи с этим в документе анализируются преимущества таких рамок.

**Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета:** предлагаемое решение в пункте 24.

**СОДЕРЖАНИЕ**

	<b>Стр.</b>
A. График и объем работы сессий Исполнительного совета.....	1
B. План выпуска и распространения изданий на двухлетний период.....	4
C. Устойчивость существующей сети подразделений на местах в рамках плана расходов в объеме 507 млн. долларов .....	5
D. Инвестиции для эффективного осуществления программы. ....	47
E. Предложение в отношении представления показателей эффективности (ПЭ) и целевых показателей (ЦП), касающихся глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство» .....	147
F. Организованное обсуждение вопросов финансирования .....	150

**А. График и объем работы сессий Исполнительного совета**

(Выполнение решений 184 EX/17, 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E), 196 EX/5 (IV, C) и 197 EX/5 (IV, G))

---

1. Специальный комитет Исполнительного совета в ходе 197-й сессии Совета 8 и 9 октября 2015 г. провел заседания для рассмотрения пунктов своей повестки дня. В ходе заседаний Комитет рассмотрел документ 197 EX/5 Part IV (G) «График и объем работы сессий Исполнительного совета». Как указано в докладе Специального комитета (документ 197 EX/51), Комитет рекомендовал внести поправки в проект решения, касающегося представления документов и решений, а также графика работы, повестки дня и организации обсуждений.
2. Комитет сослался на резолюцию 37 C/96, касающуюся доклада о ревизии реформы управления, в соответствии с которой доклад должен был быть представлен на 197-й сессии Исполнительного совета с целью подготовки Советом рекомендаций относительно надлежащих последующих мер для рассмотрения на 38-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО. На основе этого Генеральная конференция на своей 38-й сессии в ноябре 2015 г. приняла резолюцию 38 C/101, касающуюся вопросов управления, процедур и методов работы руководящих органов.
3. В своем решении 197 EX/5 (IV, G) Совет постановил продолжить на своей 197-й сессии рассмотрение следующих предложений:

**I. Представление документов и решений**

- (a) ввести в обычную практику онлайн-публикацию проектов решений и поправок, представленных государствами-членами, непосредственно после их представления, публикуя их на сайте ЮНЕСКО в виде единого списка по аналогии со списками основных документов (EX) и информационных документов (INF);
- (b) начиная со 199-й сессии Исполнительного совета и после проведения неформальных консультаций с государствами-членами, усовершенствовать механизм отслеживания документов (таких как документы EX/5), содержащих части (например, EX/5 Part I, E), разделенные на подразделы (например, EX/5 Part I, E), в частности, посредством использования отдельной гиперссылки для каждой части документа и направления уведомления о каждом обновлении документа;
- (c) обеспечить наличие проекта решения по каждому пункту и подпункту повестки дня Исполнительного совета<sup>1</sup>;
- (d) напомнить о решении 170 EX/5.1, которым Исполнительный совет утвердил новую статью 34 (а) своих Правил процедуры, гласящую, что «Исполнительный совет не может принимать решений, связанных с расходом денежных средств, если ему не был представлен доклад Генерального директора об административных и финансовых последствиях внесенного предложения», и предложить Генеральному директору продолжать представлять свои комментарии в соответствии со статьей 34 (а) не позднее чем за 48 часов до рассмотрения предложения вместе с предварительной оценкой необходимых кадровых ресурсов, средств обычного бюджета и внебюджетных средств даже в случае отсутствия финансовых последствий для обычного бюджета;
- (e) не направлять документы Исполнительного совета в бумажной форме государствам-членам, пожелавшим отказаться от получения документов в таком формате, а также не распространять их в зале проведения заседаний Исполнительного совета.

---

<sup>1</sup> См. решение 197 EX/5 (IV, G, I, 6).

## **Реализация предложений**

4. В соответствии с практикой Генеральной конференции, проекты решений и поправки, представленные государствами-членами по какому-либо пункту повестки дня сессии Исполнительного совета, после окончательной доработки и публикации будут размещаться в Интернете на сайте ЮНЕСКО в виде списка по аналогии со списками основных рабочих (EX) и информационных (INF) документов. Окончательная редакция решения будет отражена в документе, содержащем полный перечень решений Совета для данной сессии (решение EX).

5. В целях усовершенствований и обеспечения лучшего отслеживания разных разделов документов Секретариат, по мере возможности, будет размещать в Интернете подробный список частей документов EX/4 и EX/5, отдельно показывая их каждую часть, в том числе, посредством использования отдельных гиперссылок, сообщений об обновлении документов и публикации их содержания. Прилагаются также усилия по улучшению механизма отслеживания документов с помощью технических средств. Документы Исполнительного совета будут иметь QR-код (Quick Read), просканировав который читатели смогут получить электронный доступ онлайн к документу на всех языках. Как было предложено, по каждому пункту и подпункту повестки дня будут включены проекты решений.

6. Изменения, коснувшиеся методов работы Совета в целом, способствовали выявлению мер экономии средств благодаря усилиям Секретариата по сокращению выпуска печатных экземпляров документов. Среди прочего, предусматривается возможность отказа от получения документов Совета в печатном формате. Членам Исполнительного совета и другим государствам-членам было предложено обновить информацию о своих пожеланиях относительно получения предсессионной документации Исполнительного совета в бумажном виде. 20 февраля 15 членов Исполнительного совета и 16 других государств-членов подтвердили свой отказ от дальнейшего получения документации в таком формате. Государства-члены, подтвердившие свое желание получать документы в бумажном виде, будут и далее получать их лишь в одном экземпляре на одном языке. Это является постоянной стандартной практикой выявления возможностей экономии средств, связанных с функционированием Исполнительного совета. Документы, отнесенные к категории конфиденциальных, которые печатаются на бумаге желтого цвета, будут и в дальнейшем направляться лишь в бумажном виде.

7. Генеральная конференция также действует подобным образом. В числе усилий, направленных на снижение расходов и сокращение производства печатных экземпляров, входит обеспечение перевода документов только на английский и французский языки, когда это возможно (например, документы серии INF, приложения, диаграммы и таблицы). Кроме того, эти усилия включают публикацию большего числа документов в Интернете, обращенное к подразделениям Секретариата пожелание включать отобранную информацию, которую он хотел бы представить вниманию Исполнительного совета, в документ EX/4, а также лучшая рационализация и перегруппировка пунктов повестки дня. Публикация полного текста докладов о внешней ревизии в виде документов серии INF, в дополнение к резюме докладов о ревизии, представляемых Совету, способствует снижению расходов. В целом за последние годы удалось добиться значительной экономии средств, которые выделяются на печать документов.

8. В своем решении 197 EX/5 (IV, G) Совет также постановил продолжить на своей 197-й сессии рассмотрение следующих предложений:

## **II. График работы, повестка дня и организация обсуждений**

- (a) рекомендовать Президиуму и председателям комитетов, комиссий и подготовительной группы чаще предлагать переходить непосредственно к рассмотрению проектов решений, когда это целесообразно и осуществимо, если государства-члены не решат иначе;

- (b) просить Специальный комитет в консультации с Секретариатом представить предложение относительно периодичности рассмотрения пунктов повестки дня и оптимизации механизмов отчетности о проделанной работе, с тем чтобы упростить рассмотрение пунктов повестки дня в течение каждого двухлетнего периода с учетом соответствующих предыдущих решений Исполнительного совета;
- (c) подчеркнуть необходимость дальнейшей оптимизации механизма отбора вопросов для включения в повестку дня подготовительной группы с целью учета круга ее полномочий, в частности в том, что касается проведения оценки и внесения соответствующих рекомендаций в отношении политики и планирования будущих программных циклов;
- (d) продолжить на своей 199-й сессии рассмотрение предложений, касающихся графика и объема работы сессий Исполнительного совета на двухлетний период 2016-2017 гг., с учетом обсуждений на его 197-й сессии;
- (e) включить в повестку дня следующей сессии Специального комитета вопрос об организации работы Генеральной конференции с учетом перехода на четырехлетний программный цикл с целью оценки организации работы 38-й сессии и запуска обсуждения подготовки будущих промежуточных сессий Генеральной конференции, на которые будет возложена задача утверждения бюджета.

### Реализация предложений

9. В соответствии с решением 197 EX/44 (пункт 11), работа подготовительной группы и проведение информационных совещаний Генерального директора и Исполнительного совета приостановлены на экспериментальной основе на двухлетний период 2016-2017 гг. Ввиду того, что в этом решении Председателю Исполнительного совета также предлагается организовать в консультации с Генеральным директором «межсессионные» совещания Совета в этот период (в принципе, шесть раз в год на экспериментальной основе), вышеуказанные предложения в отношении графика работы, повестки дня и организации обсуждений будут рассматриваться в ходе этих межсессионных заседаний. В их числе предложения чаще переходить непосредственно к рассмотрению проектов решений, когда это целесообразно и осуществимо, если государства-члены не решат иначе. Предстоит также рассмотреть предложенные вопросы, по которым обсуждения не потребуются, предложенные вопросы, которые потребуют обсуждения по существу, а также представление Совету государствами-членами возможных новых пунктов повестки дня. Потребность в обсуждении других пунктов повестки дня будет зависеть от содержания документа и проекта решения. На этих заседаниях смогут присутствовать государства – члены Исполнительного совета, государства, не являющиеся его членами, в качестве наблюдателей с расширенным статусом участия, а также сотрудники Секретариата.

### Предлагаемое решение

10. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на решения 184 EX/17, 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E), 196 EX/5 (IV, C) и 197 EX/5 (IV, G),
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part II (A),
3. принимает к сведению его содержание.

**В. План выпуска и распространения изданий на двухлетний период**  
(Выполнение решений 179 EX/31 (I) и 194 EX/5 (II, В))

---

1. В соответствии с решением 179 EX/31 (I) Генеральный директор представляет на рассмотрение 199-й сессии Исполнительного совета следующий доклад о ходе выполнения его решений и о предварительном списке публикаций на 2016-2017 гг.

2. По сравнению с предыдущим двухлетним периодом число предлагаемых публикаций сократилось на 24%. В текущем двухлетнем плане было предложено 288 публикаций (в плане 2014-2015 гг. – 376 публикаций, в 2012-2013 гг. – 470, в 2010-2011 г. – 805). Это указывает на то, что сегодня Организация издает примерно треть от объема публикаций, производившихся шесть лет назад. При этом качество публикаций улучшилось, что связано с введением системного мониторинга их актуальности с точки зрения программных приоритетов и интересов аудитории, последовательной редакционной политикой, использованием процедур экспертного рецензирования, учетом гендерных аспектов и более эффективным задействованием информационно-пропагандистского потенциала.

3. На долю Сектора образования приходится самое большое число предлагавшихся публикаций – 168 (58.3%), за ним следует Сектор естественных наук – 38 публикации (13.2%). Сектор культуры предложил 33 публикации (11,5%), Сектор коммуникации и информации – 31 (10.8%) и Сектор социальных и гуманитарных наук – 18 публикаций (16,2%).

4. Что касается периода 2016-2017 гг., то около 48% предложений в отношении публикаций было получено из Штаб-квартиры, 32% – от подразделений на местах и 20% – от институтов. Английский язык по-прежнему является первым языком большинства публикаций: более 80% документов публикуются сначала на английском языке (даже если позднее и предусматривается их перевод на другие языки). Тем не менее последовательная твердая позиция Издательского совета позволила увеличить число многоязычных публикаций; в 2014-2015 гг. примерно 68% публикаций вышли более чем на одном языке.

5. Издательский совет был учрежден Генеральным директором 9 мая 2011 г. для направления и поддержки издательской деятельности в Штаб-квартире и подразделениях на местах. В течение 2014-2015 гг. Издательский совет собирался на свои заседания 23 раза. За это время Совет рассмотрел в общей сложности 271 предложение, 18% из которых были отклонены либо направлены в сектора на доработку с целью дальнейшего повторного представления.

6. Предварительный список публикаций на 2016-2017 гг. размещен в интернете по адресу: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002436/243674M.pdf>.

**Предлагаемое решение**

7. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part II (В),
2. принимает к сведению его содержание.

### **С. Устойчивость существующей сети подразделений на местах в рамках плана расходов в объеме 507 млн. долл.**

(Выполнение решения 196 EX/5 (IV, В))

---

#### **ВВЕДЕНИЕ**

1. На своей 196-й сессии Исполнительный совет принял решение 196 EX/5 (IV, В) в котором просил Генерального директора представить Совету на его 199-й сессии доклад о достигнутых результатах, включающий анализ устойчивости сети подразделений на местах, состояния дел с использованием ресурсов обычной программы и информацию об объемах привлеченных внебюджетных средств. В настоящем докладе анализируется устойчивость сети подразделений на местах в контексте новой глобальной повестки дня в области устойчивого развития.

#### **ПОВЕСТКА-2030 И АКТУАЛЬНОСТЬ СЕТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА МЕСТАХ**

2. Существование надежной и устойчивой сети подразделений на местах имеет важнейшее значение для выполнения миссии ЮНЕСКО. Актуальность и глубина деятельности ЮНЕСКО зависит от ее присутствия, опыта работы и экспертного потенциала на местах. Являясь межправительственной специализированной организацией с универсальным мандатом, ЮНЕСКО уделяет приоритетное внимание формулированию глобальных стратегий в рамках реагирования на глобальные проблемы. Такие стратегии могут быть эффективными только в том случае, если они отвечают конкретным потребностям и используют экспертный потенциал, имеющийся на региональном и местном уровне. Стратегии необходимо осуществлять посредством конкретных действий, направленных на удовлетворение конкретных потребностей государств-членов с учетом местных реалий и подкрепленных действенной, эффективной и учитывающей гендерные аспекты устойчивой сети подразделений на местах. Это указано также в одной из рекомендаций независимой внешней оценки, отметившей, что «ЮНЕСКО должна позиционировать себя таким образом, чтобы лучше учитывать потребности и ресурсы и быть ближе к партнерам на страновом уровне для обеспечения соответствия, эффективности и результативности своей деятельности»<sup>2</sup>.

3. Сеть подразделений на местах приобретает еще большую актуальность в связи с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., принятой Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 г. ЮНЕСКО должна адаптировать свою стратегию, программы и мероприятия таким образом, чтобы оказывать поддержку государствам-членам в деле эффективного и организованного достижения целей в области устойчивого развития и решения их соответствующих задач. В Повестке-2030 основное внимание уделяется развитию и на национальном уровне и реальной вовлеченности самих государств, приоритетности мероприятий, осуществляемых на этом уровне.

4. Это окажет сильное влияние на подготовку Проекта программы и бюджета на 2018-2021 гг. (39 С/5) и их осуществление на региональном и страновом уровнях согласно следующим секторальным стратегиям:

- (а) **Крупная программа I – Образование.** ЮНЕСКО взаимодействует со всеми партнерами в соответствии с руководящими указаниями ООН относительно учета ЦУР в интересах выработки общего понимания ЦУР 4 и создания основы для содействия ее достижению, исходя из Рамочной программы действий «Образование-2030» (РПД). ЮНЕСКО будет оказывать поддержку достижению этой цели, основываясь на региональных консультациях и взаимодействуя с региональными структурами, возглавляемыми тематическими региональными бюро, в сотрудничестве с региональными комиссиями ООН. В интересах этого региональные техни-

---

<sup>2</sup> Доклад о независимой внешней оценке ЮНЕСКО 185 EX/18 (2010 г.).

ческие группы с помощью тематических региональных бюро, Штаб-квартиры и институтов будут оказывать поддержку в деле учета приоритетов национальной политики и циклов национального планирования для согласования национальных секторальных планов в области образования с ЦУР 4, ее задачами и основными областями; оказывать государствам-членам техническую помощь в разработке показателей, увязывая глобальные и национальные показатели и определяя потребности в данных; обеспечивать развитие потенциала в сфере секторального планирования и управления в согласовании с ЦУР 4 и с национальными приоритетами; а также содействовать необходимой корректировке/созданию механизмов региональной и национальной координации, партнерства, мониторинга и последующих действий. На национальном уровне ЮНЕСКО будет оказывать поддержку проведению консультаций и технической работы для содействия странам в решении задачи согласования ЦУР 4 с координацией, управлением и мониторингом их секторальных планов в области образования. Она будет также содействовать согласованию ЦУР 4 со всеми другими ЦУР, в частности посредством тесного взаимодействия с СГООН и активного участия в процессах РПООНПР в соответствии с общими указаниями относительно достижения всех ЦУР.

- (b) **Крупная программа II – Естественные науки.** Деятельность ЮНЕСКО на страновом и региональном уровнях будет сосредоточена на ЦУР 6 по водным ресурсам и санитарии, ЦУР 7 по энергии, ЦУР 9 по инновациям, ЦУР 13 по изменению климата, ЦУР 15 по сохранению экосистем суши и, прежде всего, ЦУР 17 по средствам осуществления работы с помощью НТИ и создания потенциала. Деятельность, направленная на достижение этих целей, будет отражать региональные и национальные особенности и проблемы государств-членов. Сеть подразделений на местах должна сыграть важнейшую роль в распределении задач Повестки-2030 на региональном и национальном уровне и в адаптации программ и поддержки с учетом конкретной ситуации в государствах-членах. Региональные бюро по науке определяют региональные стратегии на основе своего опыта работы на местах. В то же время Сектор естественных наук проводит учет всех своих мероприятий в рамках 38 С/5, включая мероприятия на местах, для их соотнесения с ЦУР и их задачами.
- (c) **Крупная программа III – Социальные и гуманитарные науки.** Деятельность ЮНЕСКО на страновом уровне осуществляется в рамках Стратегической цели 6 Среднесрочной стратегии (37 С/4) «Поддержка инклюзивного социального развития и укрепление межкультурного диалога в целях сближения культур и поощрения этических принципов» и отвечает требованиям Повестки-2030, в частности ЦУР 16, задачам 6 и 7<sup>3</sup>. Деятельность отражает сильные связи ЦУР 16 с другими целями, такими как обеспечение инклюзивного образования (ЦУР 4), обеспечение здорового образа жизни (ЦУР 3), обеспечение открытости городов (ЦУР 11), адаптация к изменению климата (ЦУР 13) и обеспечение гендерного равенства (ЦУР 5). Сеть подразделений на местах играет конструктивную роль в использовании знаний и этических ценностей в диалоге с национальными заинтересованными сторонами для того, чтобы каждое общество могло понять стоящие перед ним задачи и проблемы и осуществить преобразования для их решения. Мероприятия на местах будут направлены на активизацию использования подходов, партнерских связей и результатов деятельности на страновом уровне и использование знаний и этических ценностей в диалоге с заинтересованными сторонами, взаимодействующими с ЮНЕСКО, обеспечивая устойчивую связь между исследованиями в области социальных и гуманитарных наук и практическим применением их результатов к ре-

<sup>3</sup> 16.6 Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях; 16.7 Обеспечить ответственное принятие решений репрезентативными органами на всех уровнях с участием всех слоев общества.



шению конкретных социальных вопросов в рамках приоритетов национальной политики. Особый акцент будет сделан на участии молодежи в социальных преобразованиях. ЮНЕСКО также оказывает техническую поддержку и обеспечивает создание потенциала для разработки политики на основе инклюзивного подхода и широкого участия как на национальном, так и на городском уровнях; при этом важная роль отводится прогнозированию, укреплению институтов для продвижения этических принципов, а также физическому воспитанию и спорту как средствам инклюзивного социального развития.

- (d) **Крупная программа IV – Культура.** Сеть подразделений на местах будет играть важную роль в укреплении базы фактологических данных по осуществлению работы, исходя из основных отправных моментов в отношении культуры в Повестке-2030, которые в настоящее время присутствуют в рамках девяти ЦУР, связанных с образованием, окружающей средой, экономическим ростом и устойчивыми моделями потребления и производства, устойчивыми городами, мирными и инклюзивными обществами, а также с продовольственной безопасностью. В частности, одна из задач Повестки-2030 полностью посвящена защите и сохранению культурного и природного наследия в рамках ЦУР по устойчивым городам (11.4), за отчетность по которой на ЮНЕСКО возложена особая ответственность. Еще одна задача (16.4) в рамках ЦУР 16 касается обнаружения и возвращения похищенных активов, обеспечивая, таким образом, важную основу для работы ЮНЕСКО по предотвращению незаконного оборота культурных ценностей, имеющей особенно актуальное значение в силу повышения той роли, которую Организация призвана играть в ответ на увеличение числа конфликтов и резкое расширения такой деятельности. Опираясь на свой богатый опыт и прочный нормативный аппарат ЮНЕСКО в области культуры, сеть подразделений на местах будет формулировать рекомендации в отношении политики для оказания поддержки государствам-членам в деле осуществления этой Повестки дня. Кроме того, сеть подразделений на местах будет играть ключевую роль в содействии обеспечению отчетности Организации по осуществлению работы на основе связанных с культурой отправных моментов в Повестке дня, в частности посредством укрепления внутреннего управления знаниями для отражения результатов, достигнутых на местах в рамках программы по культуре.
- (e) **Крупная программа V – Коммуникация и информация.** Доступ к информации и основные свободы имеют важнейшее значение для достижения ЦУР и соответствуют мандату Крупной программы V. Сеть подразделений на местах будет играть важную роль в обеспечении успешного решения стратегических задач Крупной программы V, касающихся ЦУР 4, 5, 8, 9 и 16. Такое взаимодействие будет необходимо для укрепления взаимосвязей с национальными комиссиями, университетами, кафедрами ЮНЕСКО, центрами категории 2 и другими партнерами. Посредством проведения информационных совещаний с подразделениями на местах, использования управленческого и технического потенциала в области коммуникации и информации Сектор коммуникации и информации будет обеспечивать дальнейшую разработку национальных и региональных стратегий, сосредоточенных на содействии свободе выражения мнений и построении обществ знаний. Такое взаимодействие будет также полезно для совершенствования стратегии Сектора по привлечению средств и для поиска новых партнеров и доноров. Признавая, что деятельность на местном уровне способствует межсекторальному сотрудничеству, Сектор будет и далее организовывать координационные совещания для изучения передового опыта, а также развития взаимодействия между подразделениями на местах.

## ПОЛОЖЕНИЕ СЕТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА МЕСТАХ

5. Сознвая важность присутствия ЮНЕСКО на местном уровне, Организация постоянно адаптировала свою децентрализованную систему. Важным шагом стал анализ ее операций на местах в рамках всеобъемлющей реформы, кульминационным моментом которой явилось проведение в 2009 г. существенного пересмотра ее стратегии в области децентрализации<sup>4</sup>. Это привело к утверждению Генеральной конференцией на ее 36-й сессии всеобъемлющей реформы сети подразделений на местах для достижения трех основных целей: (i) повышение качества и эффективности предоставления услуг государствам-членам; (ii) обеспечение более гибкого и заметного присутствия на региональном и страновом уровнях; и (iii) содействие большей слаженности общесистемной деятельности Организации Объединенных Наций.

6. Нынешние усилия в области реформы в значительной мере затрудняет влияющая на бюджет нестабильная финансовая ситуация, которая с 2011 г. сказывается на работе Организации, ставя под вопрос устойчивость сети подразделений на местах. Это привело не только к ограничению географического охвата реформой сети подразделений на местах одного региона – Африки, но и к остановке развертывания этой реформы на другие регионы, в результате чего возникло две параллельных структуры подразделений на местах. Это также увеличило проблему обеспечения устойчивости сети подразделений ЮНЕСКО на местах в целом.

### Нынешнее присутствие на местах

7. В настоящее время ЮНЕСКО имеет 53 подразделения на местах (включая бюро по связи) по сравнению с 74 подразделениями на местах (включая бюро по связи) в 2001 г. Обновленный список подразделений на местах с указанием их географического охвата представлен в приложении III. Сравнение с присутствием на местах других специализированных учреждений, фондов и программ ООН (приложение IV) указывает на относительно малый размер сети подразделений на местах, которая имеется у ЮНЕСКО.

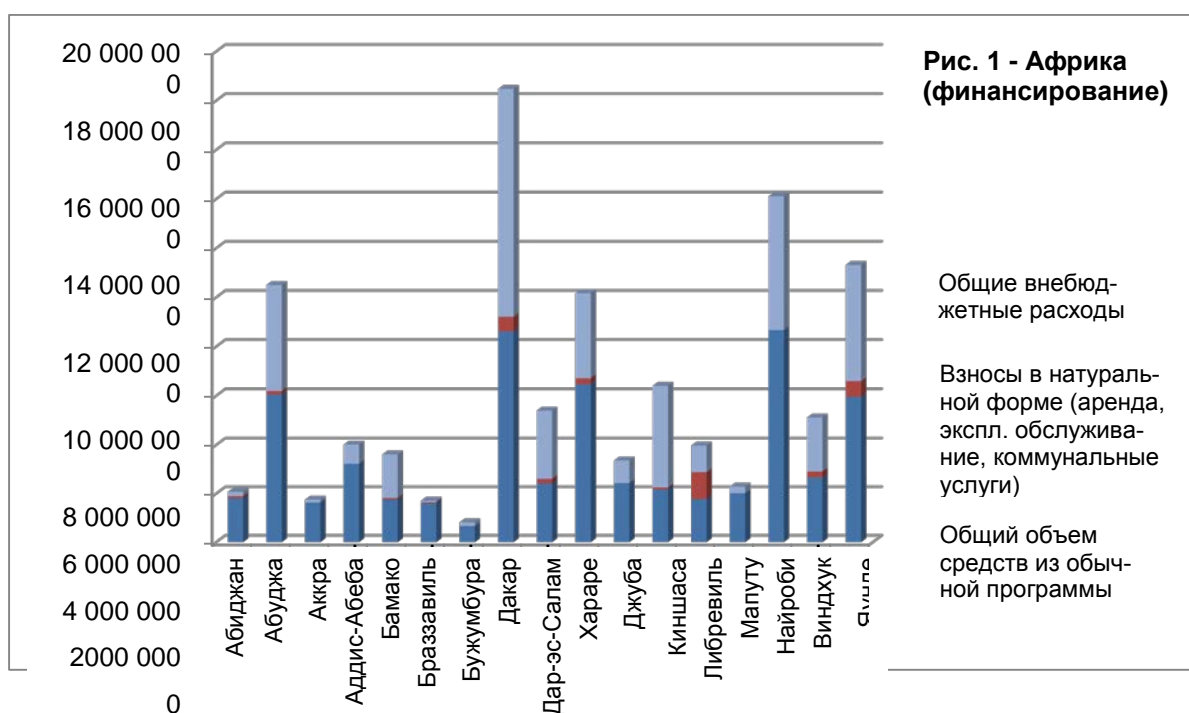
8. За исключением региона Африки, структура подразделений на местах соответствует предыдущей стратегии в области децентрализации и плану действий по ее осуществлению, основанному на трехуровневом подходе, утвержденном Исполнительным советом в 2000-2001 гг. Этот подход предусматривал создание кластерных бюро, каждое из которых обслуживает приемлемое число государств-членов во всех областях компетенции ЮНЕСКО, дополняемых тематическими региональными бюро и рядом национальных бюро, учрежденных на основе конкретных критериев эффективности, утвержденных Генеральной конференцией (страны О-9, страны с переходной экономикой или страны, находящиеся в конфликтной или постконфликтной ситуации). Кластерные бюро должны были играть роль основных платформ для осуществления программ в поддержку применения субрегиональных подходов, а также деятельности на страновом уровне. Директора кластерных бюро выполняют представительские функции во всех государствах-членах, охватываемых соответствующими бюро. Национальные бюро обеспечивают деятельность на страновом уровне и выполнение представительских функций в соответствующем государстве-члене. Тематические региональные бюро играют роль источников экспертных знаний и поддержки секторальных программ и отвечают за концептуальную разработку и мониторинг программ регионального масштаба, осуществляемых кластерными бюро. Этот трехуровневый подход отличается слабостью подотчетности и отчетности и отсутствием четкости в определении мандатов кластерных бюро, а также функций и масштабов деятельности тематических региональных бюро, что отмечалось также в докладах ревизора со стороны.

---

<sup>4</sup> 182 EX/6 Part II.

## Африка

9. В результате реформы сети подразделений на местах в Африке создано пять многосекторальных региональных бюро (МРБ) в Дакаре, Хараре, Абудже, Найроби и Яунде, которые обеспечивают контроль и координацию разработки, осуществления, мониторинга, оценки и отчетности программ во взаимодействии со Штаб-квартирой и национальными бюро. Кроме того, они играют расширенную роль в проведении стратегического анализа и в разработке политики. Одиннадцать национальных бюро, действующих под надзором и руководством МРБ, должны усиливать поддержку, оказываемую со стороны ЮНЕСКО в деле реализации национальных приоритетов в области развития, они отвечают за разработку и осуществление программ ЮНЕСКО и подотчетны по этим вопросам. Национальное бюро в Аддис-Абебе также выполняет функцию бюро по связи с Африканским союзом и Экономической комиссией ООН для Африки. Общий объем средств, имевшихся у подразделений на местах в Африке в 2014-2015 гг. (включая децентрализованный бюджет обычной программы, внебюджетные средства (расходы) и взносы в натуральной форме) составил 23% от общей суммы децентрализованных средств; подробная разбивка приводится на Рис. 1. Пять МРБ отличаются наиболее высокими уровнями децентрализации финансирования в соответствии со стратегией децентрализации средств, применяемой программными секторами и отражающей укрепление кадрового потенциала, которое способствует более эффективной мобилизации ресурсов для удовлетворения значительных потребностей во всех областях Повестки-2030. Обсуждаются также новые возможности для реализации самофинансируемых программ.



10. На Рис. 2 представлены общие кадровые ресурсы по состоянию на конец декабря 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>5</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов

<sup>5</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.

(НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств.



Рис. 2 - Африка (персонал)

### Арабские государства

11. Структура сети подразделений на местах в арабских государствах состоит из четырех кластерных бюро, при этом два из них также выполняют функцию тематических региональных бюро (Бюро в Бейруте по образованию и Бюро в Каире по естественным наукам), и четырех национальных бюро. Доля средств, децентрализованных этим подразделениям на местах, составляет 15% от общей суммы децентрализованных средств и пропорциональна масштабам присутствия на местах в этом регионе; подробная разбивка приводится на Рис. 3. Наибольшая сумма децентрализованных средств осваивается тремя бюро (в Багдаде, Рамаллахе и Аммане). Внебюджетное финансирование имеет тенденцию к повышению в силу продолжающегося конфликта и перемещения населения в этом регионе. Прозвучавший недавно призыв в поддержку Сирии предусматривает значительное финансирование для не посещающих школу детей из зоны конфликта.

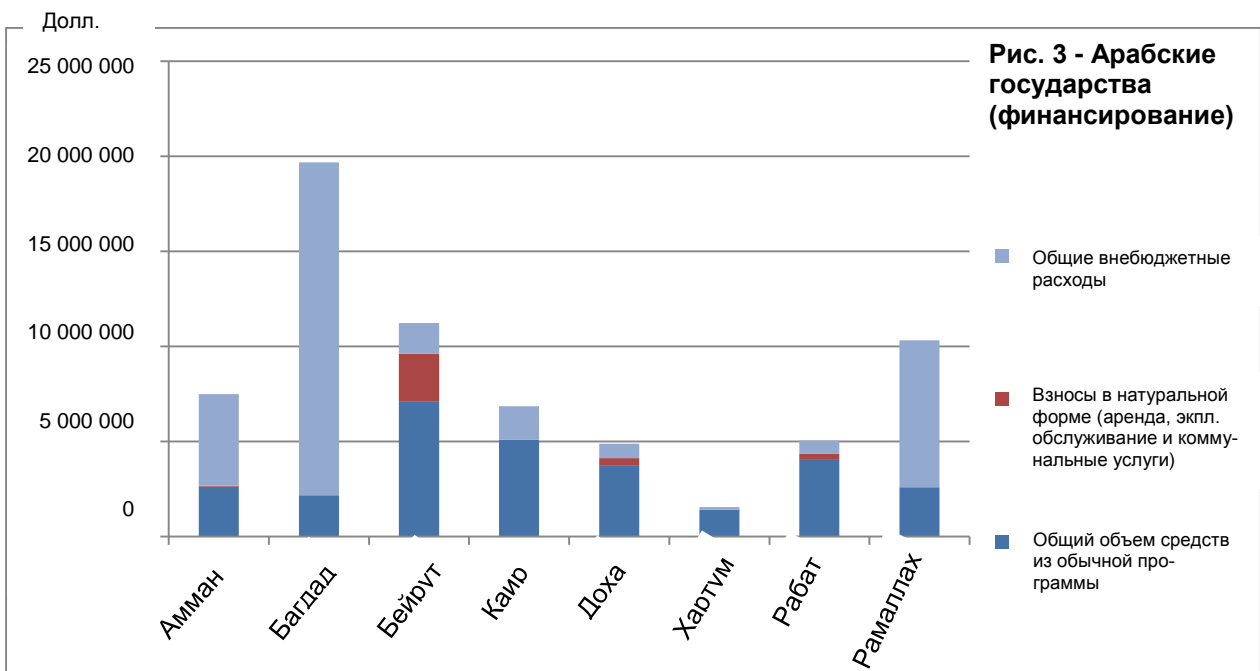


Рис. 3 - Арабские государства (финансирование)

12. В этом регионе более высокая доля сотрудников, финансируемых в рамках обычного бюджета, по сравнению с персоналом, оплачиваемым за счет внебюджетных средств, объясняется главным образом крупными портфелями ассигнований в Багдаде и Рамаллахе. На Рис. 4 показаны общие кадровые ресурсы по состоянию на конец декабря 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>6</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов (НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств.

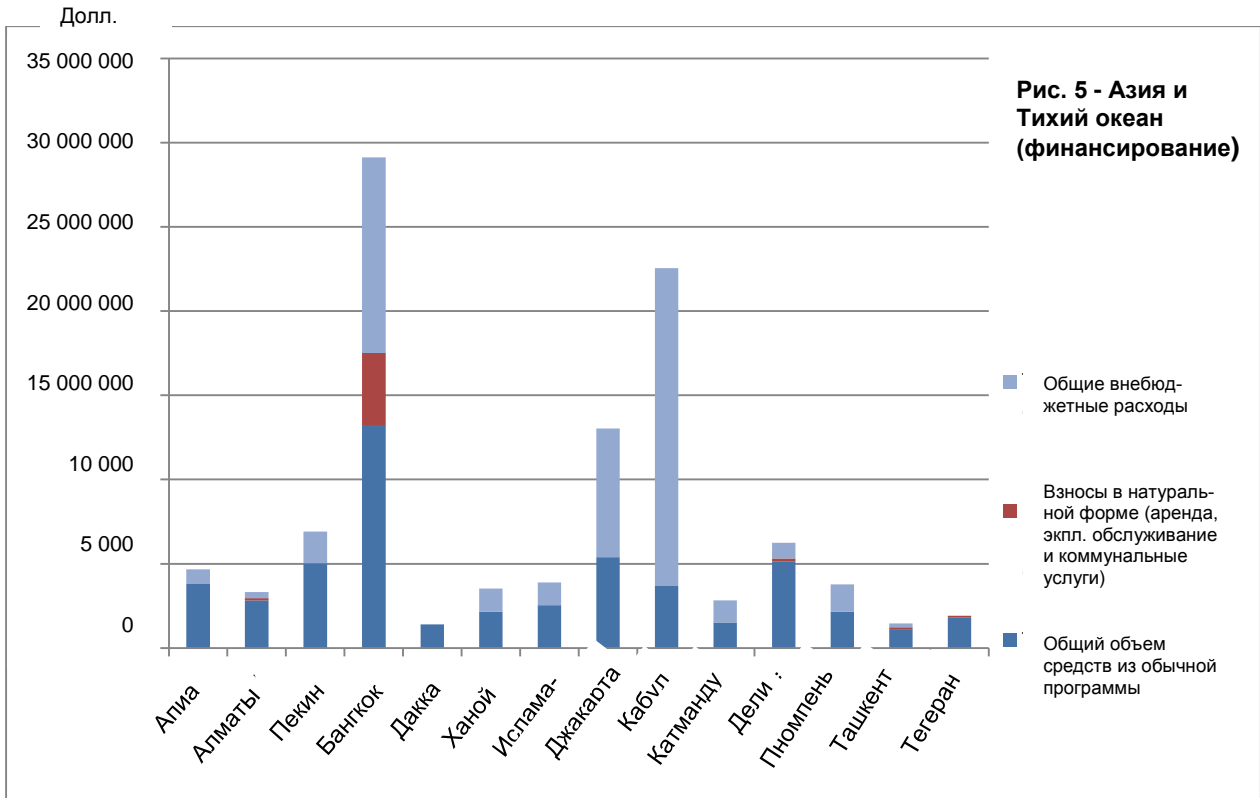


Рис. 4 - Арабские государства (персонал)

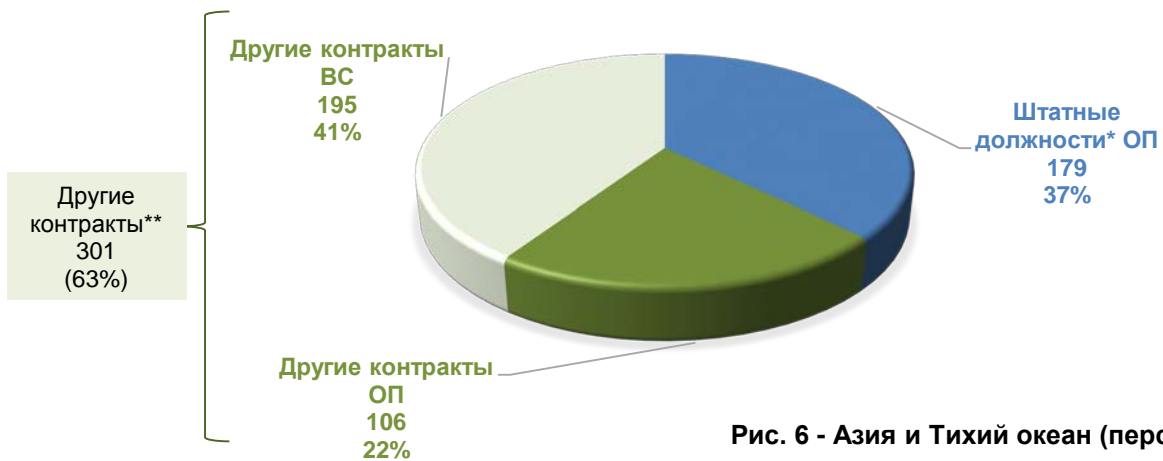
## Азия и Тихий океан

13. Сеть подразделений на местах в регионе Азии и Тихого океана состоит из семи кластерных бюро (два из которых выполняют функции региональных бюро – в Бангкоке и Джакарте) и семи национальных бюро. Общая сумма децентрализованных средств в этом регионе составляет 23% от общего объема децентрализованного финансирования; их распределение показано на Рис. 5. Бюро в Бангкоке в силу его значительных возможностей осуществления координации в области образования, и Бюро в Кабуле, располагающее большим объемом привлеченных внебюджетных средств, выделяются как два подразделения на местах в этом регионе, обеспеченных наибольшим финансированием. Осуществление Повестки-2030 потребует уделения повышенного внимания в этом регионе уменьшению опасности стихийных бедствий, изменению климата и МОСРГ, и подразделения ЮНЕСКО на местах обладают хорошими возможностями для поддержки такой деятельности.

<sup>6</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.



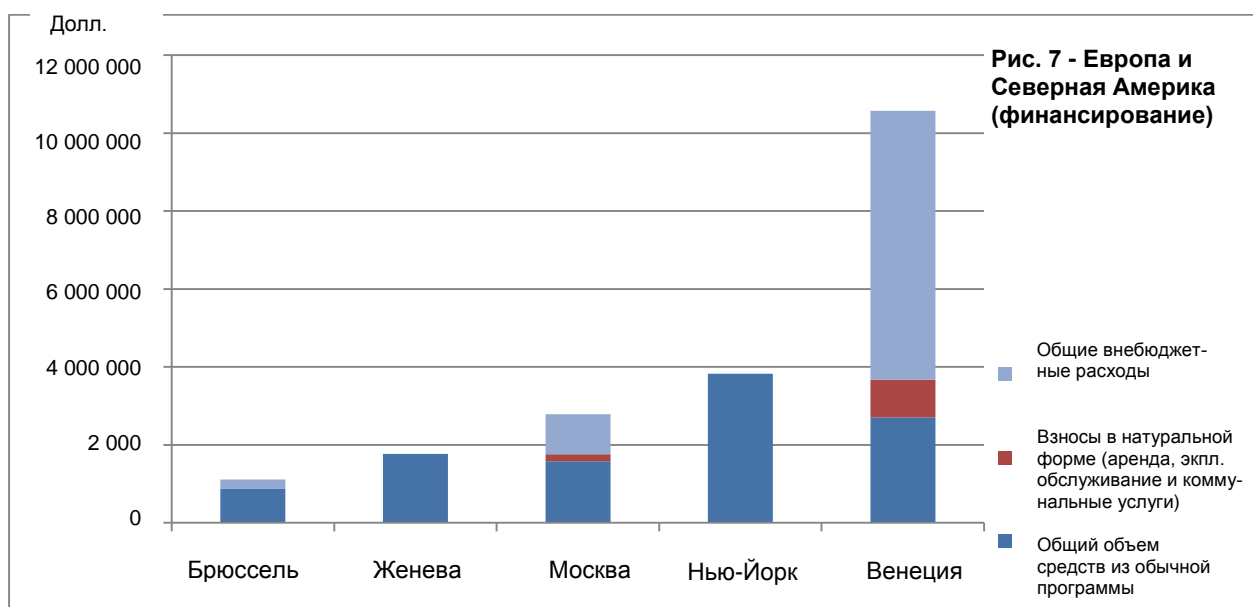
14. На Рис. 6 отражены общие кадровые ресурсы по состоянию на конец декабря 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>7</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов (НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств.



<sup>7</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.

## Европа и Северная Америка

15. После закрытия в сентябре 2015 г. Бюро в Москве сеть подразделений на местах в Европе и Северной Америке ограничивается Региональным бюро по науке и культуре в Европе, которое в соответствии со стратегией в области децентрализации 2000-2001 гг. должно оказывать секторальную поддержку и экспертную помощь, а также разрабатывать региональные стратегии и политику, не выполняя при этом представительских функций в странах этого региона. Тремя другими подразделениями на местах в этом регионе являются бюро по связи в Женеве, Брюсселе и Нью-Йорке. Объем децентрализованного финансирования для этого региона составляет 5% от общей суммы средств, выделяемых сети подразделений на местах (на Рис. 7 показано распределение этих средств в разбивке по бюро). Этот показатель объясняется постепенным сокращением осуществления программ и мобилизации средств Бюро в Москве перед его закрытием, а также характером деятельности бюро по связи, основной задачей которых является не осуществление программ или привлечение средств, а скорее выполнение представительских функций, проведение информационной работы и развитие партнерских связей. В результате этого основную часть децентрализованных средств расходует Бюро в Венеции – единственное подразделение, ориентированное на осуществление программ.



16. На Рис. 8 отражены общие кадровые ресурсы по состоянию на конец декабря 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>8</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов (НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств.

<sup>8</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.

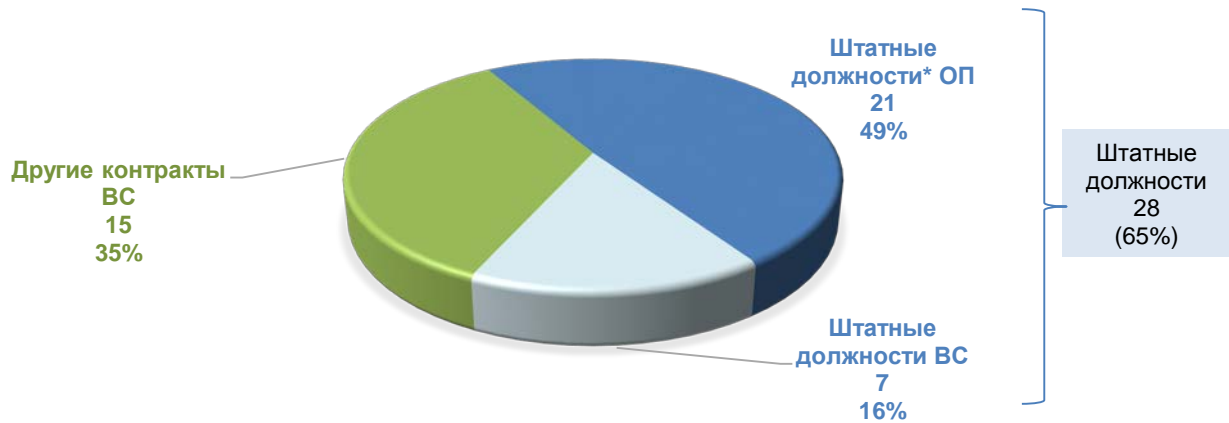


Рис. 8 - Европа и Северная Америка (персонал)

### Латинская Америка и Карибский бассейн

17. Сеть подразделений на местах в регионе Латинской Америки и Карибского бассейна состоит из пяти кластерных бюро и шести национальных бюро. Три тематических региональных бюро функционируют либо в качестве кластерных бюро (Бюро в Гаване как Региональное бюро по культуре и Бюро в Монтевидео как Региональное бюро по науке), либо в качестве национального бюро (Бюро в Сантьяго как Региональное бюро по образованию). Средства, децентрализованные для этого региона, составляют 33% от общего объема ресурсов, которыми располагает сеть подразделений на местах. Этот показатель объясняется главным образом объемом расходования внебюджетных средств (включая самофинансируемые фонды), приходящихся, в частности, на бюро в Бразилиа и Лиме (Рис. 9).

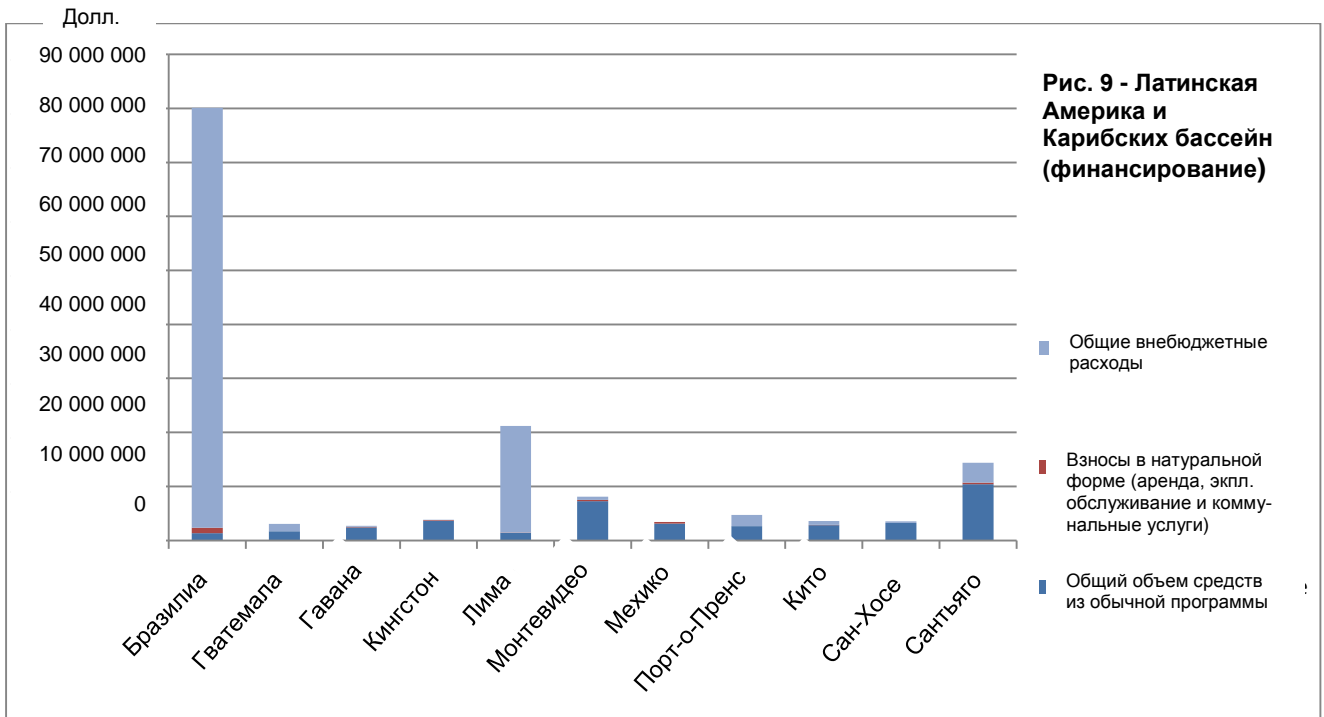


Рис. 9 - Латинская Америка и Карибских бассейн (финансирование)



18. На Рис. 10 показаны общие кадровые ресурсы по состоянию на декабрь 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>9</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов (НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств.

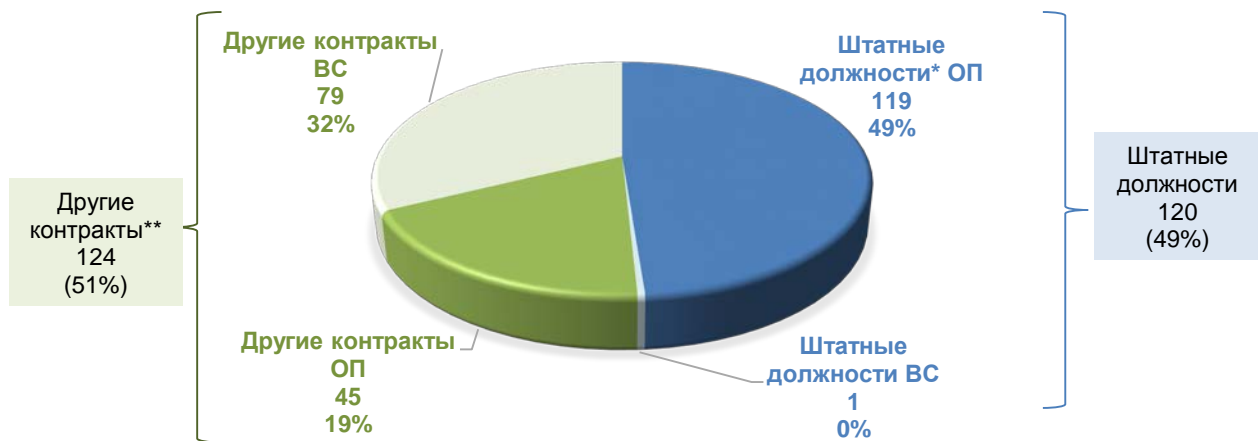


Рис. 10 - Латинская Америка и Карибский бассейн (персонал)

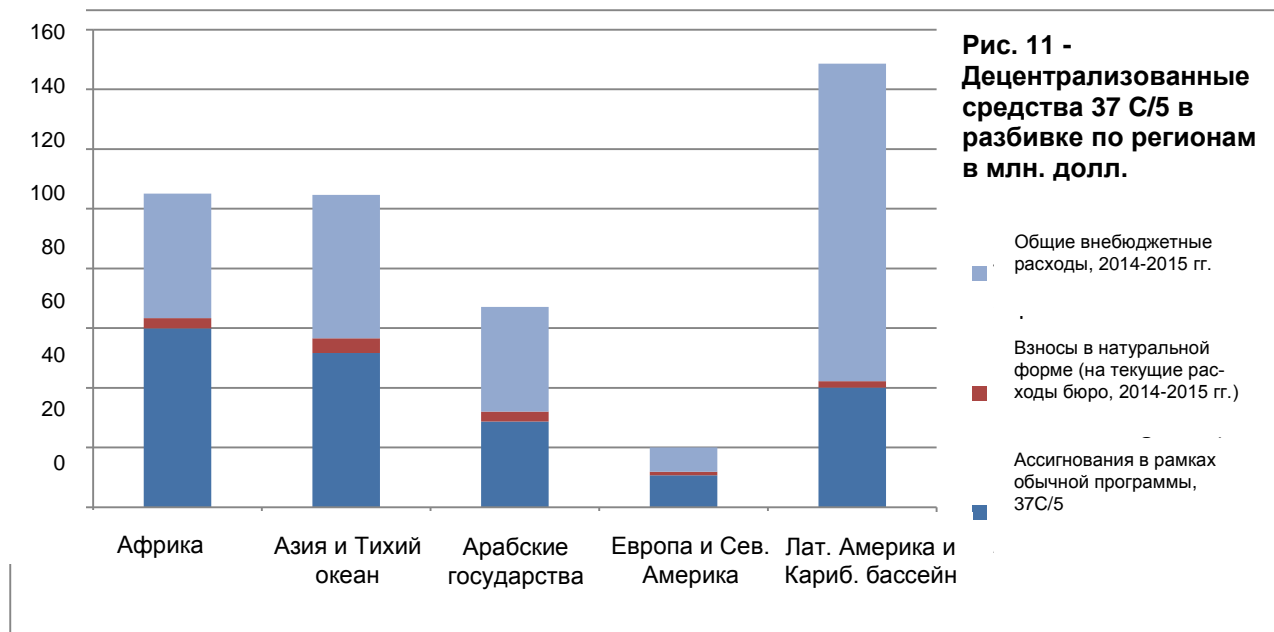
#### Использование ресурсов обычной программы/мобилизация внебюджетных средств

19. Общий объем средств, которыми располагали в 2014-2015 гг. подразделения на местах (включая бюджет обычной программы, внебюджетные средства (расходы) и взносы в натуральной форме), составлял 445 547 395 долл. Они складывались из следующего:

Объем (долл.)	% от общей суммы	Источник	Тип бюджета
191 232 376	43%	Ассигнования в рамках обычной программы	Бюджет программных мероприятий Расходы на штатные должности (программный, управленческий и административный персонал) Расходы на управление и обеспечение безопасности подразделений
239 383 000	54%	Децентрализованные внебюджетные расходы	Внебюджетные средства

<sup>9</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.

Объем (долл.)	% от общей суммы	Источник	Тип бюджета
14 932 019	3%	Прямые взносы в натуральной форме для текущих расходов подразделений на местах (арендная плата, эксплуатационное обслуживание, коммунальные услуги)	Внебюджетные средства



20. Данные об использовании средств обычной программы и мобилизации внебюджетных ресурсов по странам и регионам приводятся на Рис. 11 и в Приложении I. Дополнительные данные представлены в документе 199/EX/4 Part II.

21. Общие кадровые ресурсы по состоянию на декабрь 2015 г., включая, с одной стороны, сотрудников на штатных должностях, финансируемых из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств<sup>10</sup>, и, с другой стороны, отнесенных к общей категории «Другие контракты» отдельных лиц, получивших назначения в рамках проектов (НП), временных сотрудников, младших сотрудников категории специалистов (МСС), прикомандированных сотрудников и лиц, работающих по контрактам на оказание услуг (КУ), которые финансируются из обычного бюджета и за счет внебюджетных средств, отражены на Рис. 12 и в приложении II.

<sup>10</sup> Включая местные должности в подразделениях на местах (NO/G), финансируемые за счет чрезвычайных фондов и считающиеся временными для административных целей. Большинство этих должностей впоследствии были преобразованы в штатные должности в рамках документа 38 С/5.



22. Общее положение дел с использованием ресурсов обычной программы (управление подразделениями на местах, расходы на обеспечение безопасности, включая взнос в бюджет ООН на цели обеспечения безопасности на местах, и бюджет на мероприятия) отражает уровень осуществления в размере 98,6%.

23. Затраты на персонал включают расходы на программных сотрудников секторов, основной обязанностью которых является предоставление технической экспертной поддержки государствам-членам в рамках выполнения основных программных функций Организации, а также расходы на должности служб общего управления и администрации.

24. В результате поведения в начале 2014 г. обзора потенциала подразделений на местах для осуществления программ и их соответствующего кадрового обеспечения в кадровую структуру на 2014-2015 гг. было включено 34 должности временных помощников по программам для обеспечения эффективного и устойчивого выполнения программы. Эти должности сохраняются в течение периода 2016-2017 гг. в качестве должностей сотрудников на срочных контрактах.

25. Подразделения на местах успешно привлекали внебюджетные средства для дополнения бюджетных ассигнований в рамках обычной программы, а в некоторых случаях такие средства превышали эти ассигнования. Это в значительной мере достигалось благодаря предполагаемому потенциалу этих подразделений для осуществления деятельности в основных программных областях, которые соответствуют потребностям государств-членов и отвечают интересам доноров. В среднем, подразделения на местах расходовали 1,33 долл. внебюджетных средств на каждый 1 доллар ассигнований из бюджета обычной программы. Подразделения в регионах Азии и Тихого океана, арабских государств, Латинской Америки и Карибского бассейна расходовали больше средств из внебюджетных источников, чем из обычной программы.

26. Ожидается также, что повышение децентрализации финансовых средств окажет позитивное воздействие на эффективность и устойчивость деятельности сети подразделений на местах. В Африке общей тенденцией было выделение средств для пяти МРБ, которые, в свою очередь, направляли их национальным бюро, находящимся в сфере их ответственности. В целом, Сектор образования выделял средства трем своим тематическим региональным бюро, которые затем предоставляли эти средства кластерным и/или национальным бюро в регионах. Аналогичным образом, Сектор естественных наук выделял средства четырем своим тематическим региональным бюро, а затем тем бюро, в которых работали международные сотрудники по науке. Сектора социальных и гуманитарных наук, культуры и коммуникации и информации выделяли ассигнования в соответствии с региональными стратегиями и планами работы.

## ПРОБЛЕМЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

### Проблемы

27. Анализ ситуации позволил выявить ряд проблем, стоящих перед сетью подразделений ЮНЕСКО на местах, включая те, которые указаны в обзоре Службы внутреннего надзора (IOS) «Опыт проведения реформы подразделений ЮНЕСКО на местах в Африке» (сентябрь 2015 г.), подготовленном в рамках выполнения ее функции оценки, а также в докладах внешнего ревизора ЮНЕСКО «Реформа подразделений ЮНЕСКО на местах» (декабрь 2015 г.) и «Резюме докладов по итогам ревизий подразделений на местах (2011-2015 гг.)», представленных 199-й сессии Исполнительного совета. Основные выводы и стратегические соображения, изложенные в докладе IOS «Опыт проведения реформы подразделений ЮНЕСКО на местах в Африке», приводятся в приложении V.

28. Некоторые из проблем и задач, описанных в вышеуказанных обзорах, можно отнести ко всей сети подразделений на местах. К ним, в частности, относятся:

- (a) необходимость повысить целенаправленность программ, учитывая ограниченность финансовых ресурсов и национальные потребности в свете Повестки-2030, в частности нехватку финансирования для создания потенциала в целях мобилизации ресурсов, деятельности в новых программных областях и управления с ориентацией на конечные результаты;
- (b) сокращение потенциала центральных и/или региональных служб в области обеспечения руководства, поддержки и контроля сети подразделений на местах вследствие финансового кризиса и упразднения Бюро по координации на местах, что сказалось на рамках оперативной деятельности;
- (c) недостаточная критическая масса экспертного потенциала в основных областях, а также неравномерное распределение старших должностей и присутствия международного персонала как в национальных, так и региональных бюро;
- (d) использование временных назначений, что создает опасность высокой текучести кадров и пробелы в потенциале, а также управленческие проблемы;
- (e) неравномерное распределение инвестиций в странах, переживающих кризис, и в странах с переходной экономикой, в частности в регионе Африки;
- (f) сокращение обычного бюджета на мероприятия, который не дополняется в достаточной мере внебюджетными средствами в большинстве подразделений на местах;
- (g) недостаточный объем ноу-хау в новых областях, таких как междисциплинарные вопросы, привлечение средств, мониторинг и оценка, а также управление проектами;
- (h) присутствие других участников, которые действуют в тех же областях, что и ЮНЕСКО, хотя и с меньшими ресурсами;
- (i) ограниченные возможности эффективного и действенного участия в различных процессах ООН, включая, в частности, РПООНПР в тех местах, где нет присутствия ЮНЕСКО;
- (j) слабое знание стратегий в области управления и коммуникации.

29. Эти задачи и проблемы необходимо решать в приоритетном порядке, чтобы не подвергалась сомнению способность ЮНЕСКО выполнять свою функцию в рамках Повестки-2030. В

предстоящие годы сеть подразделений ЮНЕСКО на местах будет играть критически важную роль в оказании государствам-членам содействия в осуществлении Повестки-2030 и достижении ее амбициозных целей. Новая международная повестка дня основана на реальном национальном участии и руководстве; она потребует обязательств со стороны ЮНЕСКО в отношении формирования гибкой, компетентной и устойчивой сети подразделений на местах, способной предоставлять государствам-членам качественные услуги и действовать в тесном сотрудничестве с широким кругом ее партнеров, включая систему Организации Объединенных Наций на страновом уровне. Для содействия реализации Повестки-2030 ЮНЕСКО должна будет сохранить значительное присутствие и деятельность на региональном и страновом уровнях в целях оказания соответствующей нормативной и политической поддержки, развития необходимого потенциала, а также проведения информационной работы и мониторинга тенденций в областях своей компетенции.

### Потенциальные возможности

30. Проведенные недавно оценки (например, оценка в области технического и профессионального образования и подготовки) и опросы заинтересованных сторон в ходе обзора опыта реформы подразделений на местах в Африке позволили сделать позитивные выводы относительно способности ЮНЕСКО обеспечивать качественную разработку программ на местах. Эти оценки, говоря об ограниченности существующего потенциала, отметили ряд сильных сторон ЮНЕСКО на местах: ее универсальный мандат, признание ее ведущей нормативной роли в ряде областей, признание ЮНЕСКО в качестве надежного партнера, отличные рабочие взаимоотношения с правительственными партнерами, ее способность использовать широкую сеть экспертных знаний. Существуют и другие возможности для совершенствования управления партнерскими связями и сетями ЮНЕСКО в целях задействования дополнительного экспертного потенциала. В ходе осуществления оценки реформы подразделений на местах в Африке все учреждения ООН, в которых проводился опрос, указали, что они приветствовали бы расширение участия ЮНЕСКО на страновом уровне, причем некоторые учреждения стремились увеличить совместную деятельность на местах. Новая информация по Африке подтверждает, что возросшие усилия по мобилизации ресурсов и развитию партнерства начинают приносить свои плоды.

31. Актуализация содержания и пересмотр условий поддержки со стороны принимающих стран также дали положительные результаты. При этом укрепление участия правительств принимающих стран в обеспечение присутствия ЮНЕСКО на местах и увеличение числа таких правительств, в том числе посредством взносов в натуральной форме, оплаты использования офисных помещений, финансирования национального персонала и т.д., могло бы позитивно сказаться на расходах по операциям на местах. Появились также новые возможности самофинансирования, которые могут стать интересной моделью для присутствия ЮНЕСКО в странах со средним уровнем доходов, имеющих особые потребности. Учитывая результаты третьей Международной конференции по финансированию развития (Аддис-Абеба), возможности будущей мобилизации ресурсов могут возникнуть на страновом уровне, где могут проявиться преимущества тесного сотрудничества с правительственными партнерами и национальными комиссиями.

32. В связи с финансовым кризисом, а также с учетом результатов ревизий и оценок в недавнем прошлом использовался ряд возможностей для изменений в целях решения некоторых проблем. Речь идет о следующих возможностях:

- (а) Консолидация. В тех местах службы, где находится несколько подразделений ЮНЕСКО (либо два подразделения на местах, например, Бюро в Аммане и размещенное в Аммане Бюро для Ирака, либо местное подразделение и институт категории 1, например, Бюро в Дели и Институт Махатмы Ганди по образованию в интересах мира и устойчивого развития (ИМГОМУР), а также Бюро в Аддис-Абебе и

Международный институт по созданию потенциала в Африке (ИИКБА)), были созданы совместные административные структуры с целью сокращения расходов и оптимизации функций.

- (b) Совершенствование подотчетности. В феврале/марте 2016 г. проводится первый общий обзор результатов работы всех директоров/глав подразделений на местах за двухлетний период 2014-2015 гг. Результаты работы оцениваются в отношении четких служебных задач и соответствующих показателей эффективности, которые сосредоточены вокруг основных сфер их ответственности, т.е. руководство и управление в программных областях ЮНЕСКО, управление людскими ресурсами, управление финансовыми ресурсами и активами, мобилизация внебюджетных средств, интеграция деятельности ЮНЕСКО в инициативы системы Организации Объединенных Наций, а также управление внешними отношениями и установление партнерских связей. Эти показатели были разработаны совместно подразделениями на местах, программными секторами и центральными службами. Результаты работы оцениваются посредством проведения консультаций со всеми соответствующими программными секторами и центральными службами, представляя собой всеобъемлющую и полную оценку эффективности деятельности. После завершения этой работы будет проведен ее обзор для извлечения уроков и внедрения усовершенствований как в отношении всей совокупности целей, так и самого процесса.
- (c) Создание единого координатора деятельности на местах. В целях удовлетворения потребности в определении органа, выполняющего четко поставленные задачи и ответственного за решение вопросов и проблем, касающихся сети подразделений на местах, Генеральный директор учредила с 1 января 2016 г. Отдел по обеспечению поддержки и координации на местах, функции которого изложены в служебной записке DG/Note/15/32 от 1 декабря 2015 г. Этот отдел, возглавляемый директором (класс должности D-1), представляет доклады непосредственно Генеральному директору и отвечает за повышение эффективности и действенности коммуникации, подотчетности и упорядоченного потока информации между сетью подразделений на местах и Штаб-квартирой. Этот отдел служит единым координатором деятельности подразделений на местах и, в частности, предоставляет Генеральному директору и группе старших руководителей стратегические консультации и выступает в качестве координационной платформы для разработки, осуществления и мониторинга стратегий, директив и инициатив в области реформы подразделений на местах.
- (d) Использование ИКТ. Постоянное совершенствование применения ИКТ и более тесная интеграция сети подразделений на местах и Штаб-квартиры в рамках более гармоничной организации групп, осуществляющих программы.

### Заключение

33. Приближение ЮНЕСКО непосредственно к месту осуществления деятельности является не выбором, а программной необходимостью. Ожидания, связанные с Повесткой-2030, потребуют более гибкого и умелого, а также более надежного присутствия на местах на основе существующей сети полевых подразделений. В то же время неравномерное распределение финансовых средств на программные мероприятия между 53 подразделениями на местах в рамках нынешнего обычного бюджета создает сложности для достижения максимального воздействия и оказания необходимой и запрашиваемой поддержки государствам-членам в деле реализации Повестки-2030. Совершенно очевидно, что в условиях существования этой проблемы в сочетании с общей стагнацией ресурсного наполнения обычного бюджета нынешнее финансирование сети подразделений ЮНЕСКО на местах является неустойчивым.

34. В целях решения проблемы устойчивости сети подразделений на местах необходимо в срочном порядке выполнить следующие задачи.

35. Во-первых, **определить основные принципы** устойчивости, включая достижение нового согласия в отношении четкой общей миссии сети подразделений на местах, основанной на главном мандате ЮНЕСКО, поддерживаемой всеми государствами-членами и сосредоточенной на внесении вклада ЮНЕСКО в реализацию международно согласованных целей в области развития, на общем понимании взаимосвязи между глобальной интеллектуальной и нормативной ролью ЮНЕСКО и ее потенциалом для содействия достижению конкретных целей в области развития, а также на укреплении культуры оперативной деятельности Организации при проявлении приверженности и руководстве со стороны сотрудников старшего звена.

36. Во-вторых, **создать новую модель сети подразделений и присутствия на местах**, с тем чтобы ЮНЕСКО могла реагировать на меняющиеся приоритетные потребности государств-членов, корректируя свои функции и ответственность в соответствии с возможностями и сильными сторонами программ, возникающими благодаря Повестке-2030. Эта задача может включать укрепление присутствия в одних местах при реорганизации присутствия в других.

37. В-третьих, **оптимизировать структуры** в целях более эффективного обеспечения критической массы экспертного потенциала в основных программных областях, определения более четких рамок подотчетности и направлений отчетности.

38. В-четвертых, **обеспечить выделение адекватных людских и финансовых ресурсов**, включая более активную мобилизацию поддержки со стороны государств-членов для деятельности подразделений на местах, а также управление людскими ресурсами и применение деловой стратегии и практики, способствующей гибкости и быстрому реагированию.

39. В-пятых, **определить критерии** присутствия на региональном и национальном уровнях с целью получения максимальных результатов и конкретной практической пользы, укрепления взаимодействия с партнерами и сведения к минимуму операционных затрат в пользу расходования средств на программы в соответствующей стране. Это может включать установление четких целевых и пороговых показателей эффективности финансовой и программной деятельности для увеличения или сокращения ее масштабов.

40. Наконец, **учитывать конкретные потребности и возможности** стран со средним уровнем доходов, изменения в области международного сотрудничества и механизмов финансирования развития, а также конкретные потребности малых островных развивающихся государств (МОСРГ) и наименее развитых стран (НПС).

## **ВОЗМОЖНЫЕ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ**

41. Учитывая тот факт, что затронутые выше вопросы требуют проведения консультаций и широкого участия, предлагается учредить поэтапный процесс параллельно с подготовкой Проекта программ и бюджета на 2018-2021 гг. (39 С/5).

42. Этот процесс мог бы быть основан на логике всеобъемлющих мер, официальном плане действий и включать аналитическую работу, например в отношении того, каким образом другие учреждения ООН обеспечивают функционирование своих сетей подразделений на местах, на проведении широких консультаций, создании инструментов с конкретной ориентацией на совершенствование осуществления программ в странах, находящихся в состоянии кризиса, и в странах с переходной экономикой, а также на разработке регламентирующих рамок административных преобразований. Процесс консультаций с основными донорами и за-

интересованными сторонами мог бы заложить фундамент для обоснованной разработки политики и эффективных стратегий в целях обеспечения актуальности и устойчивости деятельности ЮНЕСКО.

43. Можно было бы определить следующие два этапа этого процесса:

#### Этап 1

- достижение общего понимания основных принципов устойчивой децентрализации и критериев определения присутствия ЮНЕСКО на местах и механизмов его мониторинга;
- определение связанных с программой и координацией корректировок в функциях, обязанностях и подотчетности сети подразделений на местах в Африке;
- представление соответствующего доклада Исполнительному совету на его 200-й сессии.

#### Этап 2

- подготовка анализа актуальности и эффективности деятельности сети подразделений на местах в целом, особенно с учетом актуальности программ подразделений на местах в рамках осуществления Повестки-2030, на основе вышеупомянутых общепризнанных принципов устойчивой децентрализации;
- представление выводов этого анализа Исполнительному совету на его 201-й сессии для их обсуждения вместе с Проектом программы и бюджета на 2018-2021 гг. (Проект 39 С/5).

44. Представителям государств-членов будет предложено принять активное участие в обзоре устойчивости сети подразделений на местах. К проведению этого обзора будут широко привлекаться руководители подразделений на местах и представители программных секторов и центральных служб.

45. Наряду с этим, будет проведена работа по обзору пользы, целей, содержания, географического охвата, форматов и процесса подготовки документов ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП), в частности в качестве одного из инструментов планирования и анализа вклада ЮНЕСКО в осуществление Повестки-2030.

46. В документе 199 EX/5 Part II (D) «Инвестиции для эффективного осуществления программы» представлено соответствующее предложение о дополнительных ассигнованиях, которое подготовлено наряду с предложениями, касающимися управления знаниями и применения информационных технологий, а также обучения и повышения профессиональной квалификации. Для эффективного участия подразделений на местах в реализации Повестки-2030 на национальном и региональном уровнях требуется создание потенциала в области мобилизации ресурсов и стратегическое взаимодействие с РПООНПР и с другими инициативами и механизмами Организации Объединенных Наций по общему программированию, а также более эффективных инструментов и процессов управления знаниями для целей планирования, осуществления и мониторинга программ.

#### **Предлагаемое решение**

47. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:



Исполнительный совет,

1. ссылаясь на решение 196 EX/Decision 5 (IV,B),
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part II (C) об устойчивости сети подразделений на местах в рамках плана расходов в объеме 507 млн. долл.,
3. вновь подтверждает важность наличия сильной и устойчивой сети подразделений на местах для выполнения ЮНЕСКО своей миссии;
4. признает, что основные цели реформы сети подразделений на местах, утвержденные Генеральной конференцией на ее 36-й сессии, сохраняют свою значимость и актуальность;
5. отмечает, что финансовый кризис повлиял как на масштабы, так и на осуществление процесса реформы в Африке;
6. приветствует предлагаемый двухэтапный процесс управления преобразованиями для обзора устойчивости сети подразделений на местах;
7. приветствует также учреждение Отдела по обеспечению поддержке и координации на местах;
8. предлагает принимающим государствам-членам в полной мере соблюдать положения действующих соглашений с принимающими странами в отношении оказания помощи и поддержки подразделениям на местах;
9. предлагает также государствам-членам рассмотреть возможность оказания поддержки подразделениям ЮНЕСКО на местах посредством финансовых взносов и взносов в натуральной форме;
10. просит Генерального директора представить Совету на его 200-й сессии доклад о предлагаемых основных принципах устойчивой децентрализации, критериях определения присутствия ЮНЕСКО на местах и механизмах мониторинга усовершенствований в сети подразделений на местах в Африке;
11. просит также Генерального директора представить Совету на его 201-й сессии доклад о результатах анализа актуальности и эффективности деятельности сети подразделений на местах в целом, особенно с учетом актуальности программ сети подразделений на местах для осуществления Повестки-2030.

## ANNEX I

REGULAR PROGRAMME AND EXTRABUDGETARY RESOURCES - DECENTRALIZED PROGRAMME FUNDS INCLUDING DONATIONS  
STATUS FOR 37 C/5 (2014-2015) <sup>1</sup>

	Staff cost <sup>2</sup>	Regular Programme allocations					In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities) <sup>5</sup>	Extrabudgetary Funds				Total expenditures
		Operating cost <sup>3</sup>	Security cost <sup>4</sup>	Activity Budget	Total Regular Programme	Expenditure rate		2014		2015		
	(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
<b>Total Africa</b>	<b>41,312,100</b>	<b>6,981,035</b>	<b>2,503,633</b>	<b>9,141,535</b>	<b>59,938,303</b>	<b>98.5%</b>	<b>3,420,961</b>	<b>27,019,303</b>	<b>19,519,104</b>	<b>29,973,679</b>	<b>22,214,668</b>	<b>41,733,772</b>
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
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

<sup>1</sup> 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 crystallized into commitments.

<sup>2</sup> 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)

<sup>3</sup> Operating costs include field office running costs such as rentals, maintenance, contracted services, consumables, communications, temporary assistance and travel.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

Staff cost <sup>2</sup>	Regular Programme allocations					Extrabudgetary Funds					Total expenditures	
	Operating cost <sup>3</sup>	Security cost <sup>4</sup>	Activity Budget	Total Regular Programme	Expenditure rate	In-kind contributions (Rentals, maintenance and utilities) <sup>5</sup>	2014		2015			
							Allotment	Expenditures (e)	Allotment	Expenditures (f)		
(a)	(b)	(c)	(d)	(a)+(b)+(c)+(d)	(b) (c) (d)					(e) + (f)		
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	-	-	-	-	-
<b>Total Asia and the Pacific</b>	<b>35,092,700</b>	<b>5,554,828</b>	<b>1,919,354</b>	<b>9,151,026</b>	<b>51,717,908</b>	<b>97.7%</b>	<b>4,927,091</b>	<b>37,469,721</b>	<b>22,193,887</b>	<b>51,240,191</b>	<b>25,825,375</b>	<b>48,019,262</b>
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
<b>Total Arab States</b>	<b>20,943,100</b>	<b>2,288,844</b>	<b>1,198,598</b>	<b>4,345,164</b>	<b>28,775,706</b>	<b>99.0%</b>	<b>3,278,158</b>	<b>27,528,861</b>	<b>17,230,091</b>	<b>34,078,500</b>	<b>17,786,509</b>	<b>35,016,600</b>
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
<b>Total Europe and N. America</b>	<b>8,356,300</b>	<b>1,706,258</b>	<b>226,191</b>	<b>469,940</b>	<b>10,758,689</b>	<b>97.9%</b>	<b>1,151,354</b>	<b>4,791,671</b>	<b>2,977,131</b>	<b>6,421,715</b>	<b>5,175,447</b>	<b>8,152,578</b>
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	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%	285,849	-	-	25,002	-	-
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
<b>Total Latin America and the Caribbean</b>	<b>23,944,900</b>	<b>3,396,966</b>	<b>1,065,307</b>	<b>11,634,597</b>	<b>40,041,770</b>	<b>99.7%</b>	<b>2,154,455</b>	<b>77,286,109</b>	<b>60,991,567</b>	<b>67,395,694</b>	<b>45,469,221</b>	<b>106,460,788</b>
<b>Total decentralized funds</b>	<b>129,649,100</b>	<b>19,927,931</b>	<b>6,913,083</b>	<b>34,742,262</b>	<b>191,232,376</b>	<b>98.6%</b>	<b>14,932,019</b>	<b>174,095,665</b>	<b>122,911,780</b>	<b>189,109,779</b>	<b>116,471,220</b>	<b>239,383,000</b>

## 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	Established Posts EXB	Total Established Posts	Other contracts RP	Other contracts EXB	Total other contracts**	Total
EUROPE and NORTH AMERICA	21	7	28		15	15	43
LATIN AMERICA and THE CARIBBEAN	119	1	120	45	79	124	244
ASIA and 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
<b>TOTAL FIELD</b>	<b>629</b>	<b>11</b>	<b>640</b>	<b>261</b>	<b>563</b>	<b>824</b>	<b>1464</b>

*(\*) 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

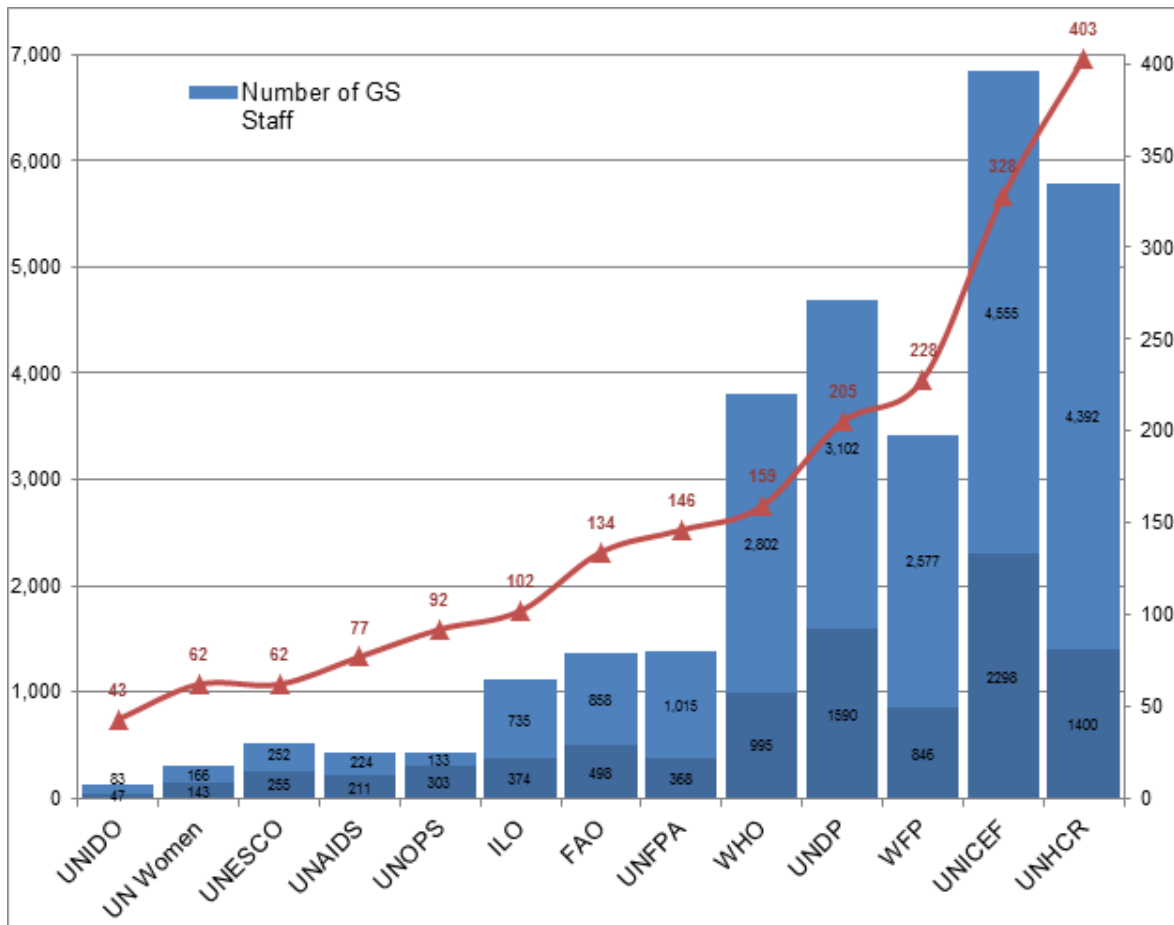
Region/Office	Office type	Country coverage
<b>Africa</b>		
<b>Abuja</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (West Africa)</b>	<b>Benin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinea, Liberia, Nigeria, Sierra Leone, Togo</b>
Abidjan	National Office	Côte d'Ivoire
Accra	National Office	Ghana
	Project Antenna/Desk	Cotonou (Benin)
	Project Antenna/Desk	Monrovia (Liberia)
<b>Dakar</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (West Africa (Sahel))</b>	<b>Burkina Faso, Cabo Verde, Gambia, Guinea Bissau, Mali, Niger, Senegal</b>
Bamako	National Office	Mali
<b>Harare</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (Southern Africa)</b>	<b>Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, South Africa, Swaziland, Zambia, Zimbabwe</b>
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)
<b>Nairobi</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (East Africa)</b>	<b>Comoros, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Madagascar, Mauritius, Rwanda, Seychelles, Somalia, South Sudan, Uganda, United Republic of Tanzania</b>
Addis Ababa	National Office Liaison Office	Ethiopia 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)
<b>Yaoundé</b>	<b>Multi Sectoral Regional Office (Central Africa)</b>	<b>Angola, Burundi, Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Sao Tome and Principe</b>
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)

Region/Office	Office type	Country coverage
<b>Arab States</b>		
<b>Beirut</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Education in the Arab States;</b> <b>Cluster Office to Lebanon, Syrian Arab Republic, Iraq, Jordan, Palestine</b>
Baghdad	National Office	Iraq
Amman	National Office	Jordan
Ramallah	National Office	Palestine
<b>Cairo</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in the Arab States;</b> <b>Cluster Office for Egypt, Libya, Sudan</b>
Khartoum	National Office	Sudan
<b>Doha</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Yemen</b>
<b>Rabat</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Algeria, Mauritania, Morocco, Tunisia</b>
<b>Asia and the Pacific</b>		
<b>Almaty</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan</b>
Tashkent	National Office	Uzbekistan
<b>Apia</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>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)</b>
<b>Bangkok</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Education in Asia and the Pacific;</b> <b>Cluster Office for Thailand, Myanmar, Lao People's Democratic Republic, Singapore, Viet Nam, Cambodia</b>
Phnom Penh	National Office	Cambodia
Hanoi	National Office	Viet Nam
	Project Antenna/Desk	Yangon (Myanmar)
<b>Beijing</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Democratic People's Republic of Korea, Japan, Mongolia, China, Republic of Korea</b>
<b>Jakarta</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in Asia and the Pacific;</b> <b>Cluster Office for Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia, Philippines, Timor-Leste</b>
	Project Antenna/Desk	Timor-Leste (Dili)
<b>New Delhi</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Sri Lanka</b>
Dhaka	National Office	Bangladesh
Kathmandu	National Office	Nepal
<b>Tehran</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Afghanistan, Iran (Islamic Republic of), Pakistan, Turkmenistan</b>
Kabul	National Office	Afghanistan
Islamabad	National Office	Pakistan
<b>Europe and North America</b>		

Region/Office	Office type	Country coverage
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
<b>Venice</b>	<b>Regional Bureau</b>	<b>Regional Bureau for Sciences and Culture in Europe</b>
	Project Antenna/Desk	Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
<b>Latin America and the Caribbean</b>		
<b>Havana</b>	<b>Regional and Cluster Office</b>	<b>Regional Bureau for Culture in Latin America and the Caribbean; Cluster Office for Cuba, Dominican Republic, Haiti, Aruba (Associate Member)</b>
Port-au-Prince	National Office	Haiti
	Project Antenna/Desk	Santo Domingo (Dominican Republic)
<b>Kingston</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>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)</b>
Mexico	National Office	Mexico
<b>Montevideo</b>	<b>Regional and Cluster</b>	<b>Regional Bureau for Sciences in Latin America and the Caribbean; Cluster Office for Argentina, Brazil, Chile, Paraguay, Uruguay</b>
	Project Antenna/Desk	Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentina)
Brasilia	National Office	Brazil
Santiago de Chile	Regional Office National Office	Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean Chile
<b>Quito</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela</b>
Lima	National Office	Peru
<b>San José</b>	<b>Cluster Office</b>	<b>Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama</b>
Guatemala	National Office	Guatemala

## ANNEX IV UNITED NATIONS SYSTEM FIELD PRESENCE (2013)<sup>1</sup>

### Number of field locations and staff presence

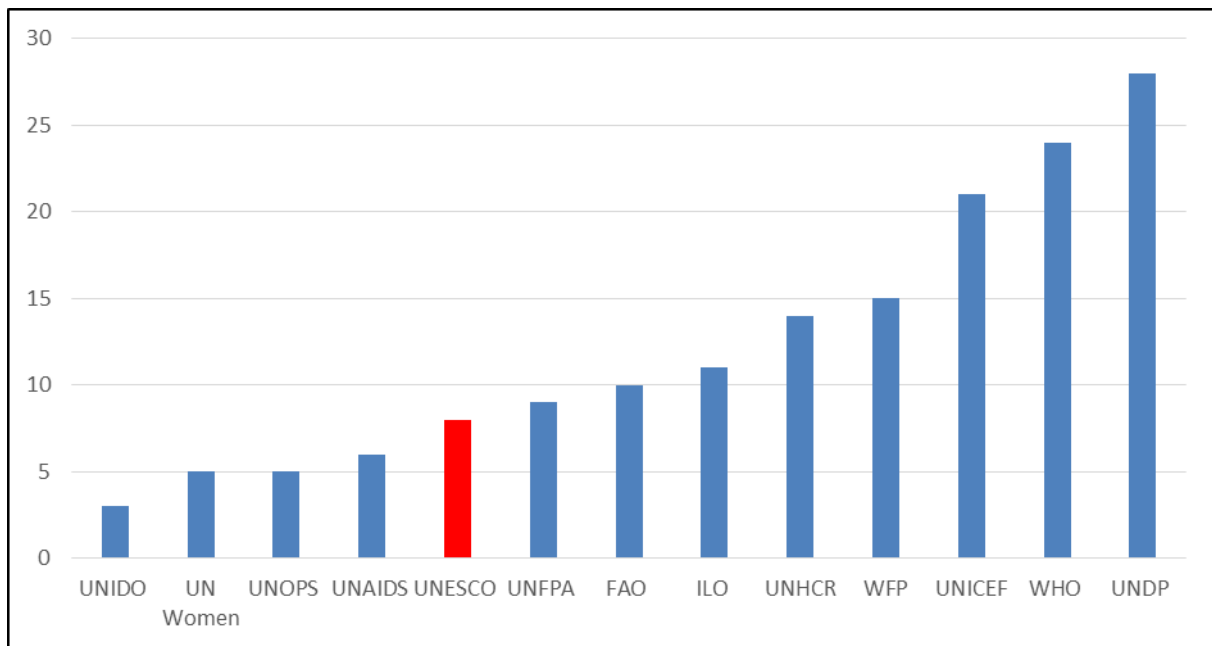


The red line indicates number of “field locations” (this includes provincial presence/project antennas).

Staff numbers indicates staff with contracts > 12 months

<sup>1</sup> 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
<b>UNESCO</b>	<b>8</b>
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
<p><b>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</b></p>	<p>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 extrabudgetary funding and not from core funding, as is the current trend within the broader United Nations 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</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>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,</b></p>	<p>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</p>

Key lessons	Strategic consideration
<p><b>risks further weakening the relevance and potential impact of UNESCO's work.</b></p>	<p>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 2 centres).</p>
<p><b>While there are many emerging opportunities for extrabudgetary resource mobilization (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.</b></p>	<p>UNESCO's approach to extrabudgetary resource mobilization is a strategic issue above and beyond the context of the reform of the field network. It is worth noting that the trend indicates more United Nations agencies are having to deal with the implications of moving towards operations being exclusively funded by voluntary extrabudgetary contributions. In the context of the field reform and Africa, UNESCO will need to consider, <i>inter alia</i>, 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.</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>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.</p>

## ANNEXE I

**RESSOURCES DU PROGRAMME ORDINAIRE ET RESSOURCES EXTRABUDGETAIRES – CREDITS DE PROGRAMME  
DECENTRALISES,  
Y COMPRIS DONATIONS  
STATUT POUR LE 37 C/5 (2014-2015)<sup>17</sup>**

	Crédits du Programme ordinaire						Ressources extrabudgétaires					
	Coûts de personnel <sup>18</sup>	Coûts de fonctionnement <sup>19</sup>	Coûts de sécurité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Programme ordinaire	Taux de dépense	Contributions en nature (location, entretien et charges) <sup>21</sup>	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)
							84 385					
Abidjan	1 300 000	273 230	126 298	110 714	1 810 242	99,7 %		-	-	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

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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).

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

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> 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 sous la catégorie appropriée dans le tableau.

Coûts de personnel <sup>18</sup>	Crédits du Programme ordinaire					Ressources extrabudgétaires						
	Coûts de fonction-ne-ment <sup>19</sup>	Coûts de sécu-rité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Pro-gramme ordi-naire	Taux de dépense	Contributions en nature (lo-cation, entre-tien et charges) <sup>21</sup>	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)	
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
<b>Total Afrique</b>	<b>41 312 100</b>	<b>6 981 035</b>	<b>2 503 633</b>	<b>9 141 535</b>	<b>59 938 303</b>	<b>98,5 %</b>	<b>3 420 961</b>	<b>27 019 303</b>	<b>19 519 104</b>	<b>29 973 679</b>	<b>22 214 668</b>	<b>41 733 772</b>
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
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	-	-	-	-	-
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>35 092 700</b>	<b>5 554 828</b>	<b>1 919 354</b>	<b>9 151 026</b>	<b>51 717 908</b>	<b>97,7 %</b>	<b>4 927 091</b>	<b>37 469 721</b>	<b>22 193 887</b>	<b>51 240 191</b>	<b>25 825 375</b>	<b>48 019 262</b>
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
<b>Total États ara-bes</b>	<b>20 943 100</b>	<b>2 288 844</b>	<b>1 198 598</b>	<b>4 345 164</b>	<b>28 775 706</b>	<b>99,0 %</b>	<b>3 278 158</b>	<b>27 528 861</b>	<b>17 230 091</b>	<b>34 078 500</b>	<b>17 786 509</b>	<b>35 016 600</b>
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

Coûts de personnel <sup>18</sup>	Crédits du Programme ordinaire					Ressources extrabudgétaires						
	Coûts de fonctionnement <sup>19</sup>	Coûts de sécurité <sup>20</sup>	Budget d'activité	Total Programme ordinaire	Taux de dépense	Contributions en nature (location, entretien et charges) <sup>21</sup>	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)	
<b>Total Europe et Amérique du Nord</b>	<b>8 356 300</b>	<b>1 706 258</b>	<b>226 191</b>	<b>469 940</b>	<b>10 758 689</b>	<b>97,9 %</b>	<b>1 151 354</b>	<b>4 791 671</b>	<b>2 977 131</b>	<b>6 421 715</b>	<b>5 175 447</b>	<b>8 152 578</b>
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 %	285 849	-	-	25 002	-	-
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 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
<b>Total Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>23 944 900</b>	<b>3 396 966</b>	<b>1 065 307</b>	<b>11 634 597</b>	<b>40 041 770</b>	<b>99,7 %</b>	<b>2 154 455</b>	<b>77 286 109</b>	<b>60 991 567</b>	<b>67 395 694</b>	<b>45 469 221</b>	<b>106 460 788</b>
<b>Total des crédits décentralisés</b>	<b>129 649 100</b>	<b>19 927 931</b>	<b>6 913 083</b>	<b>34 742 262</b>	<b>191 232 376</b>	<b>98,6 %</b>	<b>14 932 019</b>	<b>174 095 665</b>	<b>122 911 780</b>	<b>189 109 779</b>	<b>116 471 220</b>	<b>239 383 000</b>

## ANNEXE II

### TABLEAU DES EFFECTIFS HORS SIÈGE\* AU 31 DÉCEMBRE 2015 (COMME INDIQUE 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
<b>TOTAL HORS SIÈGE</b>	<b>629</b>	<b>11</b>	<b>640</b>	<b>261</b>	<b>563</b>	<b>824</b>	<b>1464</b>

(\*) 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 1<sup>E</sup> JANVIER 2016

Ré-gion/bu-reau	Type de bureau	Pays concernés
<b>Afrique</b>		
<b>Abuja</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest)</b>	<b>Bénin, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Libéria, Nigéria, Sierra Leone, Togo</b>
Abidjan	Bureau national	Côte d'Ivoire
Accra	Bureau national	Ghana
	Antenne de projet/Desk	Cotonou (Bénin)
	Antenne de projet/Desk	Monrovia (Libéria)
<b>Dakar</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique de l'Ouest (Sahel))</b>	<b>Burkina Faso, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal</b>
Bamako	Bureau national	Mali
<b>Harare</b>	<b>Bureau régional multisectoriel (Afrique australe)</b>	<b>Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, Afrique du Sud, Swaziland, Zambie, Zimbabwe</b>
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)
<b>Nairobi</b>	<b>Bureau régional</b>	<b>Comores, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Maurice, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan du Sud, Ouganda, République-Unie de Tanzanie</b>



Ré-gion/bu-reau	Type de bureau	Pays concernés
	<b>multisec-toriel (Afrique de l'Est)</b>	
Addis-Abeba	Bureau national Bureau de liaison	Éthiopie 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
	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)
<b>Yaoundé</b>	<b>Bureau régional multisec-toriel (Afrique centrale)</b>	<b>Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Congo, République démocratique du Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Sao Tomé-et-Principe</b>
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)
<b>États arabes</b>		
<b>Beyrouth</b>	<b>Bureau régional et multi-pays</b>	<b>Bureau régional pour l'éducation dans les États arabes ; Bureau multi-pays (Liban, République arabe syrienne, Iraq, Jordanie, Palestine)</b>
Bagdad	Bureau national	Iraq

Ré-gion/bu-reau	Type de bureau	Pays concernés
Amman	Bureau national	Jordanie
Ramallah	Bureau national	Palestine
<b>Le Caire</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science dans les États arabes ; Bureau multipays (Égypte, Libye, Soudan)</b>
Khartoum	Bureau national	Soudan
<b>Doha</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Yémen</b>
<b>Rabat</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Algérie, Mauritanie, Maroc, Tunisie</b>
<b>Asie et Pacifique</b>		
<b>Almaty</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan, Ouzbékistan</b>
Tachkent	Bureau national	Ouzbékistan
<b>Apia</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>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)</b>
<b>Bangkok</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour l'éducation en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Thaïlande, Myanmar, République démocratique populaire lao, Singapour, Viet Nam, Cambodge)</b>
Phnom Penh	Bureau national	Cambodge
Hanoi	Bureau national	Viet Nam
	Antenne de projet/Desk	Yangon (Myanmar)
<b>Beijing</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>République populaire démocratique de Corée, Japon, Mongolie, République populaire de Chine, République de Corée</b>
<b>Jakarta</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science en Asie et dans le Pacifique ; Bureau multipays (Brunéi Darussalam, Indonésie, Malaisie, Philippines, Timor-Leste)</b>
	Antenne de projet/Desk	Dili (Timor-Leste)
<b>New Delhi</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bangladesh, Bhoutan, Inde, Maldives, Népal, Sri Lanka</b>
Dhaka	Bureau national	Bangladesh
Katmandou	Bureau national	Népal
<b>Téhéran</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Afghanistan, République islamique d'Iran, Pakistan, Turkménistan</b>

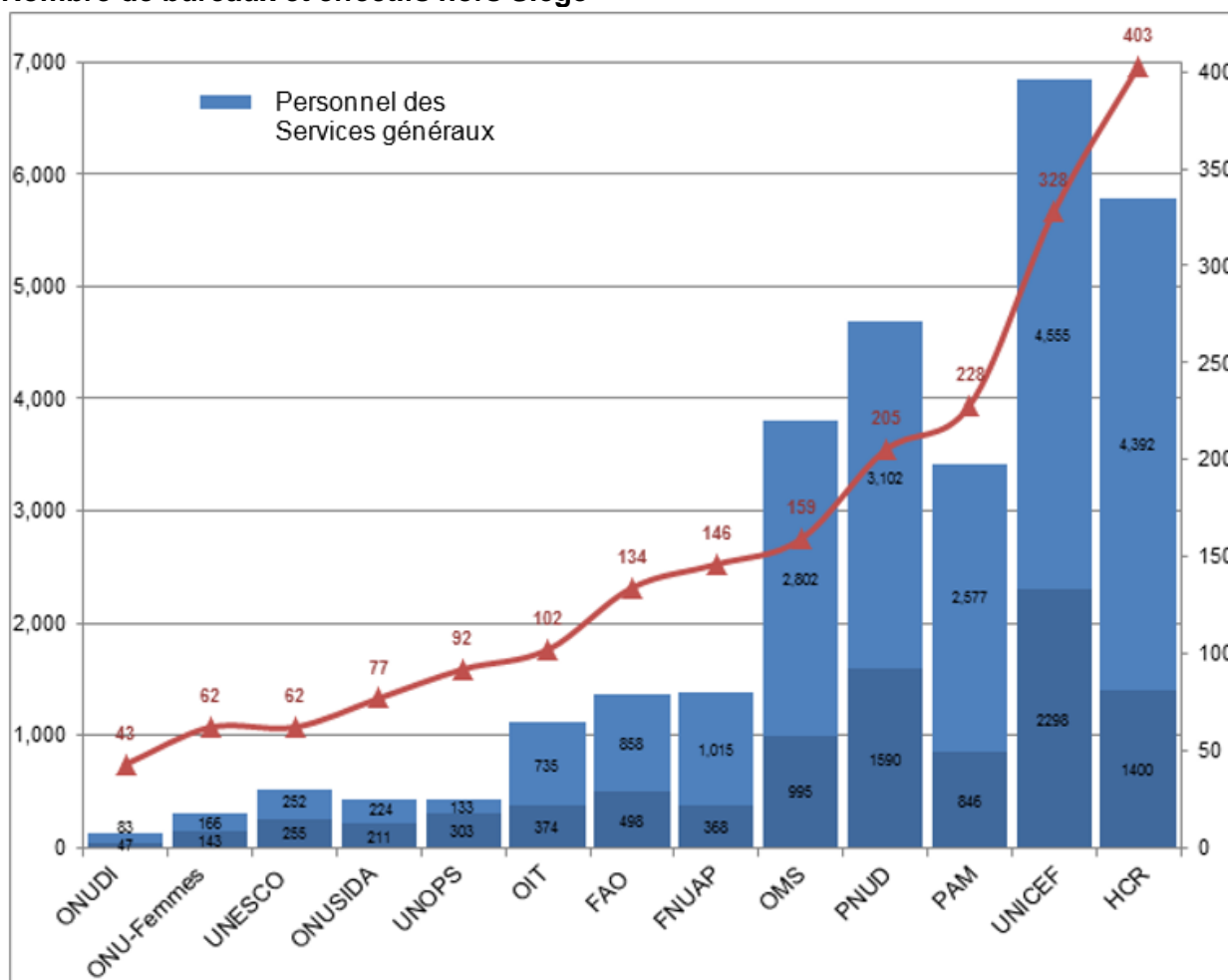
Ré-gion/bu-reau	Type de bureau	Pays concernés
Kaboul	Bureau national	Afghanistan
Islamabad	Bureau national	Pakistan
<b>Europe et Amérique du Nord</b>		
Bruxelles	Bureau de liaison	Union européenne et ses organes subsidiaires à Bruxelles
Genève	Bureau de liaison	Organisation des Nations Unies à Genève
New York	Bureau de liaison	Organisation des Nations Unies à New York
<b>Venise</b>	<b>Bureau régional</b>	<b>Bureau régional de l'UNESCO pour la science et la culture en Europe et Amérique du Nord</b>
	Antenne de projet/Desk	Sarajevo (Bosnie-Herzégovine)
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>		
<b>La Havane</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la culture en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau multipays (Cuba, République dominicaine, Haïti, Aruba)</b>
Port-au-Prince	Bureau national	Haïti
	Antenne de projet/Desk	Saint Domingue (République dominicaine)
<b>Kingston</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Barbade, Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, 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</b>
Mexico	Bureau national	Mexique
<b>Montevideo</b>	<b>Bureau régional et multipays</b>	<b>Bureau régional pour la science en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau multipays (Argentine, Brésil, Chili, Paraguay, Uruguay)</b>
	Antenne de projet/Desk	Buenos Aires (Villa Ocampo) (Argentine)
Brasilia	Bureau national	Brésil
Santiago du Chili	Bureau régional Bureau national	Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes Chili
<b>Quito</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou, Venezuela</b>
Lima	Bureau national	Pérou
<b>San José</b>	<b>Bureau multipays</b>	<b>Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama</b>

<b>Ré- gion/bu- reau</b>	<b>Type de bureau</b>	<b>Pays concernés</b>
Guatemala	Bureau national	Guatemala

## ANNEXE IV

PRÉSENCE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES SUR LE TERRAIN (2013)<sup>1</sup>

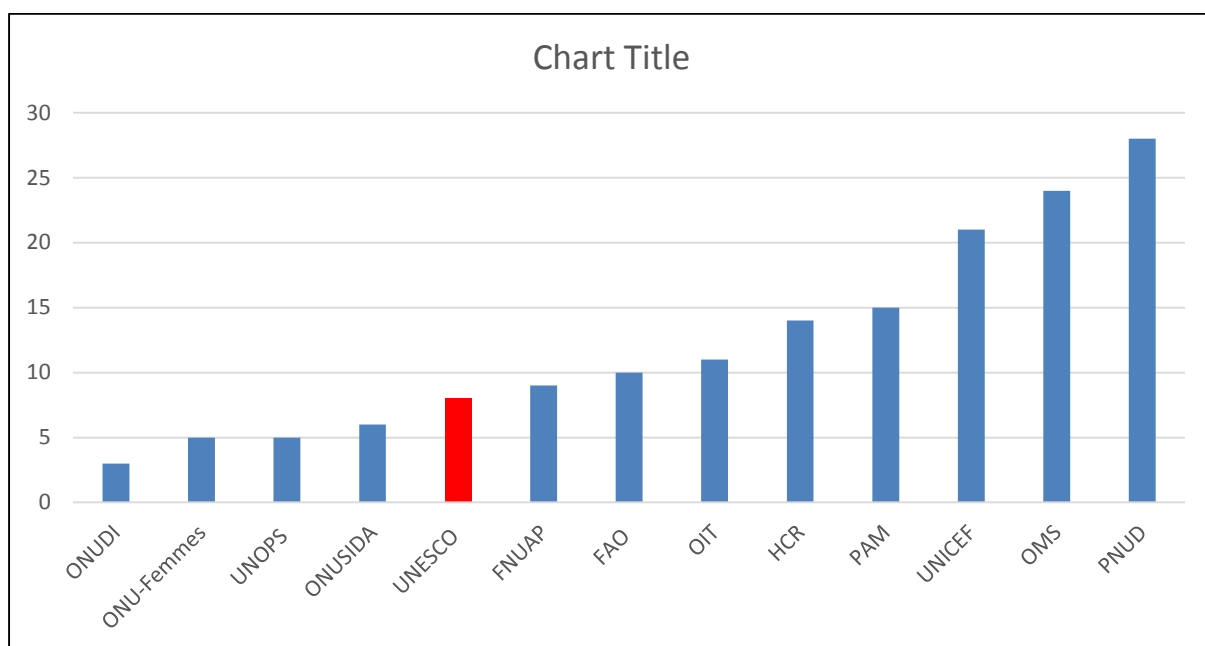
## Nombre de bureaux et effectifs hors Siège



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.

<sup>1</sup> 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
<b>UNESCO</b>	<b>8</b>
FNUAP	9
FAO	10
OIT	11
HCR	14
PAM	15
UNICEF	21
OMS	24
PNUD	28

## ANNEXE V

**PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS STRATEGIQUES MIS EN LUMIERE  
PAR LE RAPPORT DU SERVICE D’EVALUATION ET D’AUDIT SUR LES  
« ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA REFORME DU DISPOSITIF HORS SIEGE EN  
AFRIQUE » :**

Principaux enseignements	Réflexions stratégiques
<p><b>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.</b></p>	<p>Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour que la réforme atteigne les objectifs prévus, le plus probable étant que les ressources additionnelles proviennent de financements extra-budgétaires 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.</p>
<p><b>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 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.</b></p>	<p>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 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.</p>

Principaux enseignements	Réflexions stratégiques
<p><b>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.</b></p>	<p>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).</p>
<p><b>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 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.</b></p>	<p>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 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.</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>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.</p>



## **D. Инвестиции для эффективного осуществления программы**

### **История вопроса**

1. Исполнительный совет на своей 197-й сессии, напоминая о необходимости учреждения фонда «Инвестиции для эффективного осуществления программы», который будет использоваться исключительно для финансирования текущих инвестиций в проведение реформы, в своем решении 197 EX/5 (IV, D) просил Генерального директора «представить Исполнительному совету на его 199-й сессии всесторонне проработанный план, содержащий информацию о конкретных сроках осуществления, приоритетах, сметных затратах и целевых показателях, в том числе о потенциальном повышении результативности и эффективности затрат, с учетом обсуждения этого вопроса на 197-й сессии Совета». В настоящем документе представлен такой план, в котором рассматриваются важнейшие элементы, необходимые для дальнейшего обеспечения усилий в процессе реформирования и, в конечном итоге, укрепления потенциала ЮНЕСКО в его осуществлении.

2. Этот план «Инвестиции для эффективного осуществления программы» является результатом сегодняшних усилий Организации, прилагаемых с целью определить ее новый курс и усилить ее ведущую роль и влияние на выполнение повестки дня по достижению Целей в области устойчивого развития (ЦУР). Эта масштабная и нацеленная на преобразования Повестка-2030 требует создания хорошо скоординированной, оперативной и гибкой системы ООН, способной осуществлять поддержку стран в сотрудничестве с ними в целях выполнения ими обязательств в сфере устойчивого развития. Новая повестка дня станет основополагающей отправной точкой в будущем взаимодействии ЮНЕСКО с ее государствами-членами как в нормотворческой, так и оперативной областях. В этой связи следует подробно проанализировать цели, приоритеты, деятельность и принципы финансирования Организации для достижения следующих двух главных целей:

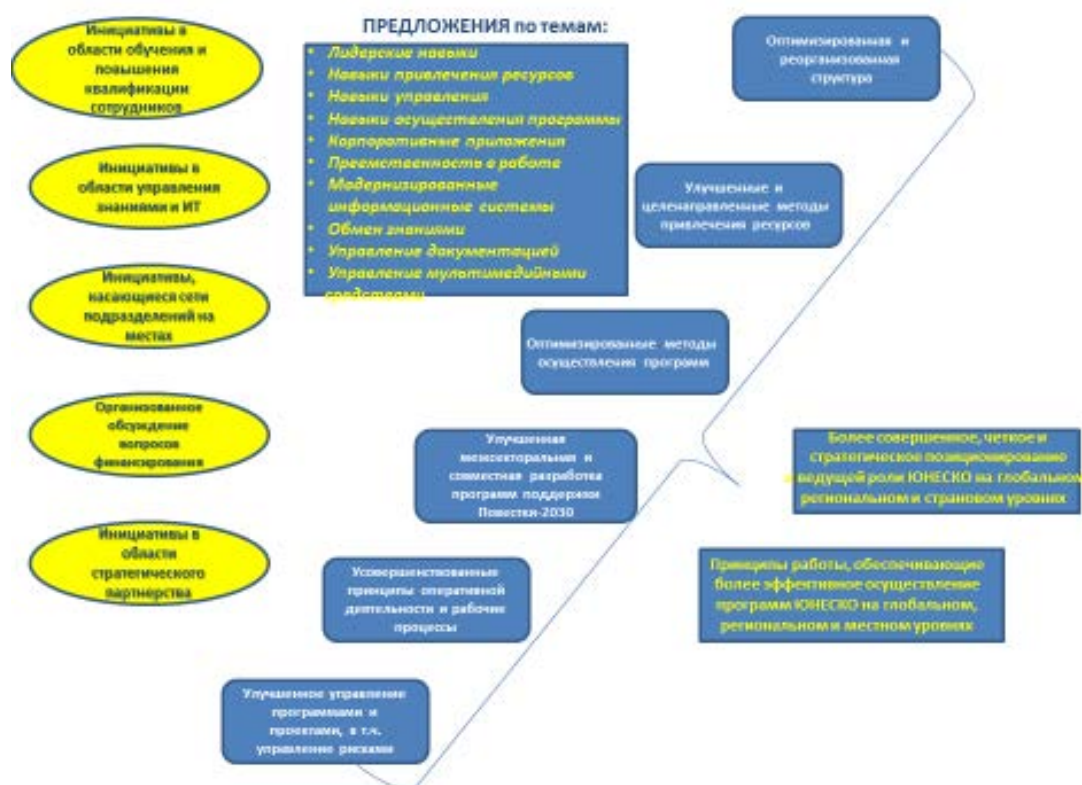
- I. обеспечение более эффективного, более четкого и более стратегического позиционирования и ведущей роли ЮНЕСКО на глобальном, региональном и страновом уровнях;
- II. разработка оперативных принципов, обеспечивающих более эффективное осуществление программ ЮНЕСКО на глобальном, региональном и местном уровнях.

3. План «Инвестиции для эффективного осуществления программы» ориентирован на достижение двух вышеуказанных основных целей. Он также соответствует [Средне-срочной стратегии ЮНЕСКО \(2014-2021 гг.\)](#) и согласованным стратегическим направлениям деятельности, в числе которых усиление целенаправленности программ и позиционирования ЮНЕСКО на местах, а также обеспечение максимально широкого участия Организации в работе системы ООН. Этот план также соответствует более широкой программе реформы ООН и основным функциям, служащих для ЮНЕСКО и других специализированных учреждений ключевыми движущими факторами в достижении ЦУР. Речь идет о таких функциях, как оказание поддержки разработке политики и созданию потенциала, созыв соответствующих форумов и нормотворческая деятельность, а также использование партнерских связей и ресурсов для обеспечения эффективности и максимального воздействия. В плане также учтены меры, которые позволят ЮНЕСКО лучше реагировать на существующие проблемы и чрезвычайные ситуации.

4. План «Инвестиции для эффективного осуществления программы», в котором учитывается, что реформирование – это процесс не статический, а динамический, основывается на существующих рекомендациях и предложениях, а также на корректирующих мерах, которые уже проводятся в определенных областях. Более конкретно, в его основе лежат: независимая внешняя оценка (НВО), соответствующие доклады и оценки Службы внутреннего надзора (IOS), рекомендации внешней ревизии, деятельность целевых групп и рабочей группы по эффективности деятельности, механизм ТАСКО, стратегия по управлению знаниями и информационно-коммуникационными технологиями (УЗ и ИКТ), а также повестка дня ООН по концепции «Соответствие назначению». Этот план также опирается на соответствующие инициативы по проведению реформы, которыми руководит Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) и три его основных органа: Комитет высокого уровня по программам (КВУП), Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) и Группа ООН по вопросам развития (ГООНВР).

5. На основе процесса внутреннего планирования была разработана теория изменений (излагаемая ниже), которая определяет логику проекта путем конкретной постановки его задач и определения стратегии действий по их выполнению, что, в свою очередь, обеспечит достижение двух основных целей.

### ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ: ЛОГИКА ПРОЕКТА И ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



### Реализация плана «Инвестиции для эффективного осуществления программы»

6. Основная цель фонда «Инвестиции для эффективного осуществления программы» заключается в финансировании текущих инвестиций в проведение реформы и улучшенное осуществление программ ЮНЕСКО в целях достижения еще большей экономии средств за счет повышения эффективности и оптимизации расходов, связанных

с поддержкой осуществления программы (решение 197 EX/5 (IV, D)). В настоящем плане представлен ряд полностью разработанных и рассчитанных по стоимости предложений, которые кратко изложены в приложении I с указанием их ожидаемых достижений в матрице результатов. Каждое ожидаемое достижение подробно описывается в полностью проработанном предложении, в котором указываются основные цели, выгоды и результаты, план выполнения, сроки и расходы. В каждом предложении содержится информация об ожидаемых выгодах и экономии средств, а также, в случае необходимости, о сроке окупаемости. Предложения сгруппированы по категориям: (a) Обучение и повышение квалификации сотрудников (приложение II) и (b) Управление знаниями и информационные технологии (Приложение III). Как показано в матрице результатов, проекты осуществляются в рамках стратегического подхода, который, как ожидается, приведет к повышению результативности и эффективности затрат в шести областях стратегических результатов.

7. Сегодняшний ряд предложений, поступивших в ходе определения приоритетов в рамках Организации, представляет собой первый этап утверждения этого плана. Второй этап утверждения будет включать дополнительный ряд инициатив, которые предстоит своевременно разработать и представлены на утверждение Исполнительному совету на его 200-й сессии. Концептуальная записка, в которой отражен подход к разработке более стратегической, устойчивой и работоспособной сети подразделений на местах, представлена в приложении IV. В зависимости от потребностей финансирования для реализации второго этапа могут потребоваться дополнительные средства.

8. В ходе первого этапа утверждения ряд проектов будет осуществляться на протяжении двухлетнего периода работы в пяти из шести областей стратегических результатов. Как показано выше, логика предложенных мер отражена в ряде предложений, представленных в приложениях. Ожидается, что реализация этих предложений приведет к достижению стратегических результатов плана «Инвестиции для эффективного осуществления программы». Предложения по проектам предусматривают следующие меры и объемы финансирования:

(i) Оптимизированные реорганизованные структуры, характеризующиеся большей эффективностью и подотчетностью (547 000 долл.)

Предлагаемые проекты направлены на повышение уровня финансового управления и подотчетности, а также развитие лидерских навыков. Ориентировочная стоимость этих проектов, которые в основном предусматривают мероприятия по подготовке кадров, составляет 547 000 долл. В ходе второго этапа объем расходов по которому пока не рассчитан, будут разработаны дополнительные проекты, направленные на реконструкцию и оптимизацию сети подразделений на местах, пересмотр и адаптацию системы управления веб-сайтами, а также пересмотр и реструктуризацию различных общеорганизационных служб. Для реализации этих инициатив потребуются дополнительные средства.

(ii) Улучшенные целенаправленные методы и стратегии привлечения ресурсов (1 293 000 долл.)

Подготовка кадров и усовершенствованное управление знаниями и информационными системами имеют важное значение для эффективного планирования бюджета, ориентированного на конечные результаты (БКР), по принципу «снизу-вверх», для отслеживания усилий по привлечению ресурсов, для обмена ценной информацией о возможностях привлечения средств и для повышения качества и своевременного представления отчетности. Предлагаемые проекты будут сосредоточены на развитии навыков всех сотрудников в

области привлечения ресурсов, создании системы управления отношениями с партнерами и расширении Портала транспарентности ЮНЕСКО с целью обеспечить более эффективный обмен информацией об основных донорах и разрабатываемых проектах. Портал транспарентности ЮНЕСКО и далее будет развиваться, чтобы предоставлять на регулярной основе обновленную информацию о состоянии финансирования Программы и бюджета ЮНЕСКО в качестве средства для дальнейшего укрепления принципов прозрачности и подотчетности. Ориентировочная стоимость проекта составляет 1,3 млн. долл. Возможные дополнительные мероприятия, которые будут предусмотрены для второго этапа, будут сосредоточены на дальнейшем содействии организованному обсуждению вопросов финансирования.

(iii) Пересмотр подходов к разработке программ для содействия осуществлению Повестки-2030 (985 000 долл.)

Эта область является ключевой для улучшения поддержки, предоставляемым национальным правительствам в процессе осуществления Повестки-2030. Текущие проекты на общую сумму почти в 1 млн. долл. включают подготовку директоров подразделений на местах, чтобы они могли лучше представлять ЮНЕСКО в ходе совместных инициатив СГООН и более четко определять программный вклад ЮНЕСКО в итоги и результаты РПООНПР исходя из областей компетенции Организации и ее сравнительных преимуществ. Подготовка сотрудников также позволит подразделениям ЮНЕСКО на местах более эффективно обеспечивать разработку, осуществление и мониторинг проектов и программ на национальном уровне. Наряду с этим, предусматривается проведение инициативы, призванной поощрить подразделения на местах к созданию сообществ специалистов-практиков, расширенному использованию инструментов обмена знаниями и совершенствованию системы управления делопроизводством.

(iv) Усовершенствованные принципы оперативной деятельности и рабочие процессы (656 тыс. долл. США)

Нынешние предложения в этой области стратегических результатов сосредоточены на модернизации хранилищ документов и мультимедиа ЮНЕСКО и библиотечного каталога UNESDOC, поскольку долгосрочная устойчивость этих систем находится под угрозой. В другом предложении внимание уделяется подготовке сотрудников по использованию общеорганизационных приложений. Основная его цель заключается в повышении производительности и улучшении качества данных для отчетности путем оптимизации использования таких приложений. Стоимость реализации данных предложений составляет 656 тыс. долл. США.

(v) Улучшенное управление программами и проектами, в том числе управление рисками (4 446 000 долл.)

Совершенствование методов управления проектами является одной из ключевых областей для повышения общей эффективности работы. Поэтому в рамках реализации первого этапа предлагается провести ряд мероприятий, в числе которых укрепление системы управления программным циклом, отражение проблематики гендерного равенства и учет гендерных факторов при разработке программ, формирование культуры управления рисками, создание и поддержание сети децентрализованной оценки в целях повышения качества таких оценок, а также обеспечение преемственности в работе и вос-

становления после бедствий. Реорганизация основных информационных систем ЮНЕСКО имеет важное значение для более эффективного осуществления программы и представления отчетности. Сложность данного проекта требует значительных инвестиций для его реализации, поэтому расходы на достижение результатов в данной области стратегических результатов составляют приблизительно 4,5 млн. долл.

(vi) Оптимизированные методы осуществления программ, соответствующие механизмы и инструменты

В этой области стратегических результатов предложения пока не разрабатывались, но, вероятнее всего, они будут включать следующие элементы (как представлено в приложении IV): пересмотр и корректировка механизмов реагирования в чрезвычайных ситуациях/условиях переходного периода; обзор рабочих тенденций и проблем в этой области; доработка и адаптация инструментов и руководящих принципов для этой сферы; усиление оперативных мер в условиях гуманитарного кризиса, в том числе посредством быстрого временного развертывания, разработка и внедрения системы оценки проектов в целях повышения качества их разработки и проектных портфелей.

9. В данном плане вопросу осуществления программы отводится центральное место. Он позволит откорректировать организационные и оперативные аспекты, а также окажет влияние на принятие более обоснованных решений и совершенствование механизмов прозрачности и подотчетности. Изначальные годовые выигрыши в эффективности, основанные на инвестициях в сферу управления знаниями и ИКТ, оцениваются в 2,17 млн. долл. Помимо этого, разработка плана по обеспечению преемственности в работе, включая восстановление после бедствий, может дать экономию в несколько миллионов долларов, позволив избежать длительного простоя. Инициативы в области обучения и повышения квалификации работников, чья деятельность основана на знаниях, как в ЮНЕСКО, не подлежат обычной количественной оценке в денежном выражении. Выигрыши в результативности и эффективности проявляются в рабочих показателях «мягкого» характера (таких как мотивация, вовлеченность, текучесть кадров) и «жесткого» характера (сроки, процент ошибок, процент успешных попыток привлечения ресурсов). Оценка процесса разработки, подготовки, экспериментальной проверки, осуществления и оценки инициатив в области обучения также будет происходить в ключевые моменты, а извлеченные уроки будут учтены на следующих этапах. Комитет по управлению программой (КУП) будет осуществлять общее руководство работой фонда и регулярно оценивать достигнутый прогресс. Доклады о ходе работы будут готовиться и представляться на рассмотрение Исполнительному совету на каждой его сессии.

### **Последующие шаги**

10. С учетом бюджетных трудностей, с которыми сталкивается Организация, и различных темпов хода проектов в рамках плана «Инвестиции для эффективного осуществления программы», последний будет принимать во внимание замечания и предложения и реагировать на них, а также адаптироваться к другим, новым или нынешним, инициативам. Предполагается, что остающийся компонент инвестиционного плана (второй этап) будет разработан в надлежащее время к 200-й сессии Исполнительного совета и будет в полной мере учитывать дискуссии в рамках 199-й сессии Совета.

### **Предлагаемое решение**







11. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на решения 196 EX/15, 196 EX/4 (II, E) и 197 EX/5 (IV, D),
2. приветствует предложения, представленные в документе 199/EX и приложениях II-IV;
3. одобряет подробную информацию о мероприятиях, изложенных в Приложениях II и III с указанием их сроков и расходов на них;
4. просит Генерального директора обеспечить дальнейшую доработку плана «Инвестиции для эффективного осуществления программы» и представить Совету дополнительные предложения на его 200-й сессии с учетом дискуссий, состоявшихся по данному вопросу в ходе его 199-й сессии,
5. обращается с призывом к государствам-членам рассмотреть возможность внесения добровольных взносов с целью дополнения имеющихся бюджетных средств.

ANNEX I

RESULTS FRAMEWORK AND 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	 <p>Financial Management &amp; accountability strengthened</p> <p>Leadership skills enhanced</p>	<p>Corporate services revisited &amp; reconfigured</p> <p>Field network redesigned and optimized</p> <p>Website Governance reviewed and adapted</p>	\$ 438,000	\$ 109,000
			\$ 547,000	\$ 100,000
Improved & sharpened resource mobilization processes and strategies;	 <p>Skills developed for all staff in the area of resource mobilization</p> <p>Transparency Portal revised to reflect structured financing dialogue and review of reporting modalities*</p> <p>Constituency Relationship Management System (CRM) developed and implemented</p>	<p>Structured financing dialogue approach developed</p> <p>Harmonized and simplified project/donor reporting</p>	\$ 98,000	\$ 900,000
			\$ 998,000	
Realigned programming in support of Agenda 2030	 <p>Director of Field Offices enabled to better position UNESCO in UNCT joint initiatives &amp; enhanced programmatic contribution A2030</p> <p>Communities of Practices and new knowledge-sharing tools developed and actively applied</p>		\$ 547,000	\$ 400,000
			\$ 947,000	
Sharpened delivery modalities and appropriate mechanisms/tools		<p>Modalities for emergency transition contexts reviewed and adjusted</p> <p>Strengthened operational response in humanitarian crises including through rapid temporary deployment</p> <p>Review of implementation trends and issues in the field</p> <p>Adapted tools and guidelines for the field</p>		\$ 1,500,000
Improved operational modalities & streamlined work processes	 <p>Document and multimedia management optimized</p> <p>Internal Tools for increased productivity developed and applied</p>	<p>Generic Job Profiles created for more efficient recruitment process</p>	\$ 500,000	\$ 109,000
			\$ 609,000	
Improved program/project management & Risk mitigation	 <p>Core UNESCO information systems to improve programme management and delivery redesigned &amp; implemented</p> <p>Business continuity and disaster recovery ensured</p> <p>Programme cycle management strengthened, programming gender mainstreamed</p> <p>Decentralized Evaluation network established and trained</p>		\$ 3,120,000	\$ 350,000
			\$ 449,000	\$ 200,000
			\$ 4,119,000	
blue = KMI & IT Plan green = Training Plan * costing part of CRM project				
		GRAND TOTAL	\$ 7,220,000	\$ 1,600,000
			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 Decentralized 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.<sup>23</sup> 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 United Nations 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<sup>24</sup> 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.

<sup>23</sup> €1.4 million converted at the exchange rate at 1 January 2016.

<sup>24</sup> A MOOC is a massive open online course that is aimed at unlimited participation and open access via the web..



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.

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 formalizing 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 on-line, 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 & above)			
IT tools	Offered	Offered	Offered	Offered

## Headcount : Regular Programme &amp; 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
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>4%</b>	<b>930</b>	<b>43%</b>	<b>146</b>	<b>7%</b>	<b>980</b>	<b>46%</b>	<b>2133</b>

## 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
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>	<b>628</b>	<b>54%</b>	<b>133</b>	<b>11%</b>	<b>370</b>	<b>32%</b>	<b>1162</b>

## 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
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>5%</b>	<b>302</b>	<b>31%</b>	<b>13</b>	<b>1%</b>	<b>610</b>	<b>63%</b>	<b>971</b>

As of 31 January 2016

<b>Impact and Evaluation</b>
------------------------------

The 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-recognized 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? Are participants actively involved in and contributing to the learning experience?
Level 2: Learning	Extent to which participants acquire the intended	Do the participants acquire the intended skills and knowledge? Do participants believe that they can implement these new skills

	knowledge, skills, attitudes, confidence and commitment.	and knowledge in the workplace? Do participants believe that implementing the skills and knowledge will be worthwhile (motivation)? 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 Mobilisation 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 view-point 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:

1. Resource Mobilisation	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 e-learning modules																								
Develop test and finalize e-learning modules																								
Train-the-Trainer for local focal points																								
Implementaiton of learning packages																								

### 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 totaling 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 recognized 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-the-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:

(b) Communication and interpersonal 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
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 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	\$547K

**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.
- Recognize 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
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>44</b>	<b>123</b>

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:

4. Enhance Programme Engagement at Country Level within the UN System	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 priority participants in UNSSC Programme																								
Design content for capacity building sessions																								
Implement capacity building sessions																								
Participation in UNSSC Programme (2017 dates TBC)																								

•

### 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/P-5 staff/P-4 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 P-5 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 P-4 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 P-5 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 P-4 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's Decentralized Evaluation

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 decentralized evaluation practices has been the lack of a formal structure to ensure a more coordinated approach to planning, management and reporting of decentralized 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 Strategic 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
- Improved opportunities to use evaluative information in synthetic reviews at the level of programmes, sectors and the organization as a whole.

The high-level planning is as follows:

7. Strengthening UNESCO's Decentralized Evaluation Function	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 guidance material			■	■	■																			
Develop evaluation management training material				■	■	■																		
Hold training events							■	■	■	■														
Follow-up workshops													■	■	■	■								
Assessment of project																			■					

### 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 Portal	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**

Initiatives	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 (P-5) as well as the time savings of staff working on reporting (P-3) and technical support (P-3).

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 setup 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  Enhancement of Transparency Portal in context of the structured financing dialogue and review of reporting modalities.  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 (G-3/P-3). 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 UN 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.

	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#
Investigation with other organizations and vendors																								
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

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 in 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.

22. 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

23. 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”.

24. 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***

25. The enhancement of the Transparency Portal to accommodate the structure financing dialogue and other improvements will be analysed 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.

26. 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***

27. 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 outcomes**

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

28. 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**

29. 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																								
Survey 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

30. 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

31. 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.





## 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 II.C 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:

- (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 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 Carry out a global review of past UNESCO decentralization strategies and practices

Intervention areas	Actions
	<p>Review pertinent decisions and resolutions by the Governing Bodies</p> <p>Analyse field strategies in comparison with other United Nations agencies</p> <p>Define more appropriate criteria underlying the field structures and a more efficient monitoring of the adherence to those criteria</p> <p>Review the accountability framework, the human resources strategy and the resource mobilization strategy</p> <p>Establish a framework for administrative changes</p>
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	<p>Undertake an analysis of implementation trends at regional levels</p> <p>Establish a consultation process with internal and external stakeholders</p> <p>Create a peer group of field office managers</p>
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	<p>Undertake conflict analysis to assess risks and trends related to major global challenges<sup>25</sup> and their impact on UNESCO's priorities and work</p> <p>Develop comprehensive methodologies and tools to measure the impact of conflict in its fields of competence<sup>26</sup></p> <p>Test the methodologies and tools in the field</p>
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	<p>Set-up monitoring and evaluation mechanisms</p> <p>Develop simulation tools for optimizing the field network and for the of its efficiency</p> <p>Review the accountability framework</p> <p>Set-up an information platform</p> <p>Review field related workflows including procedures in countries in conflict and transition, etc.</p> <p>Develop, set-up and pretest a rapid deployment mechanism to provide enhanced temporary human resources to support UNESCO field offices and their response</p>

<sup>25</sup> Such as forced displacement, migrations, climate change, etc.

<sup>26</sup> Data will serve to identify losses and assess developmental needs from the onset and ensure that these are taken into account in specific responses.

<b>Intervention areas</b>	<b>Actions</b>
Budget required	\$1,000,000

## 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 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	\$ 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
bleu = Plan Informatique - KMI vert = plan de formation					PHASE I	PHASE II
* partie estimation des coûts du projet sur la gestion des relations avec les partenaires						

## ANNEXE II

### INVESTIR POUR UNE EXECUTION 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<sup>27</sup>. 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<sup>28</sup> 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.

<sup>27</sup> 1,4 million d'euros convertis au taux de change en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>28</sup> MOOC : cours en ligne ouverts multi-apprenants visant une participation illimitée et un accès libre via Internet.

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.

## 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'entraient 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 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'appropriier 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/IPE	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/IPE	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/IPE	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 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<b>Impact et évaluation</b>
-----------------------------

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<sup>TM</sup>. Ce modèle propose 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 ? 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 ? Les participants pensent-ils qu'ils peuvent mettre en œuvre ces nouvelles compétences et connaissances sur leur lieu de travail ? Les participants pensent-ils que la mise en œuvre de leurs compétences et de leurs connaissances en vaut la peine (motivation) ? 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 leur 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/IPE	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/IPE	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 :

(b) Communication et compétences relationnelles	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
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'efficacité 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 plateforme 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 1<sup>er</sup> 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'efficacité 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.



## ANNEXE III

**PROPOSITION RELATIVE À LA GESTION DES CONNAISSANCES  
ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

1. À sa 196<sup>e</sup> 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 197<sup>e</sup> 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
7. 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
8. 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
9. 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
10. 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
11. 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
12. 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 197<sup>e</sup> 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 (IPE 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.  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	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'UNESCO, 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 entraînés 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 199<sup>e</sup> 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 plateforme 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





## 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'efficacité et l'efficacités 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	<p>Procéder à la collecte et à l'analyse de données</p> <p>Mener un examen d'ensemble des anciennes stratégies et pratiques de l'UNESCO en matière de décentralisation</p> <p>Étudier les décisions et résolutions pertinentes des organes directeurs</p> <p>Analyser les stratégies hors Siège en les comparant à celles d'autres institutions des Nations Unies</p> <p>Définir des critères plus adaptés à l'appui des structures hors Siège et assurer un suivi plus efficace du respect de ces critères</p> <p>Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle, la stratégie de gestion des ressources humaines et la stratégie de mobilisation des ressources</p> <p>Établir un cadre concernant les changements administratifs</p>
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	<p>Entreprendre une analyse des tendances en matière de mise en œuvre au niveau régional</p> <p>Mettre en place un processus de consultation auprès des partenaires internes et externes</p> <p>Créer un groupe de pairs rassemblant les responsables de bureaux hors Siège</p>
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	<p>Entreprendre une analyse des conflits afin d'évaluer les risques et les tendances concernant les grands enjeux mondiaux<sup>29</sup> et leur impact sur les priorités et l'action de l'UNESCO</p> <p>Élaborer des méthodes et des outils approfondis pour mesurer l'impact du conflit dans ses domaines de compétence<sup>30</sup></p> <p>Tester les méthodes et les outils sur le terrain</p>
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	<p>Créer des mécanismes de suivi et d'évaluation</p> <p>Mettre au point des outils de simulation pour optimiser le réseau hors Siège et accroître son efficience</p>

<sup>29</sup> Tels que les déplacements forcés, les migrations, le changement climatique, etc.

<sup>30</sup> 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
mesures opérationnelles à prendre lors des crises humanitaires, y compris par le biais de mécanismes rapides de déploiement temporaire	<p>Réexaminer le cadre d'obligation redditionnelle</p> <p>Mettre en place une plate-forme d'information</p> <p>Passer en revue les flux de travail relatifs au hors Siège, notamment les procédures concernant les pays en situation de conflit et de transition, etc.</p> <p>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</p>
Budget requis	1 000 000 dollars des États-Unis

**Е. Предложение в отношении представления показателей эффективности (ПЭ) и целевых показателей, касающихся глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство»**  
(Выполнение решения 197 EX/5 (IV, F))

---

1. Исполнительный совет на своей 197-й сессии попросил Генерального директора представить предложение о «широком внедрении показателей эффективности и связанных с ними базовых и целевых показателей в отношении глобальных приоритетов ЮНЕСКО «Африка» и «Гендерное равенство», обеспечивающем надлежащее отражение этих двух глобальных приоритетов во всех соответствующих ожидаемых результатах».
2. Генеральный директор представляет в настоящем документе свое предложение в отношении широкого внедрения и представления показателей эффективности и целевых показателей, касающихся глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство», таким образом, чтобы обеспечить их системный и эффективный учет при разработке программ.
3. Ожидаемые результаты, показатели эффективности и связанные с ними целевые показатели, имеющие отношение к глобальным приоритетам, были определены для периода 2014-2017 гг. в рамках [Стратегии деятельности по приоритету «Африка» на 2014-2021 гг.](#) и в [Плане действий ЮНЕСКО по приоритету «Гендерное равенство» \(ПДГР II\) на 2014-2021 гг.](#), принятых на 37-й сессии Генеральной конференции. В связи с этим в утвержденных документах 37 С/5 и 38 С/5 ожидаемые результаты в отношении глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство» представлены с учетом предусмотренных для них стратегий. Эти ожидаемые результаты наряду с соответствующими показателями эффективности и целевыми показателями представлены в специальных разделах, касающихся глобальных приоритетов в рамках каждой крупной программы.
4. Как это было в случае с документами 37 С/5 и 38 С/5, Стратегия деятельности по приоритету «Африка» и ПДГР II продолжают служить основой и руководством при подготовке проекта документа 39 С/5. Программы, мероприятия и соответствующие ожидаемые результаты будут разработаны и предложены в проекте документа 39 С/5 с учетом указанной Стратегии деятельности и ПДГР II таким образом, чтобы обеспечить достижение их соответствующих результатов на более системной основе. В частности, при реализации подхода к управлению с ориентацией на конечные результаты, программных приоритетов, осуществлении приоритетных направлений деятельности и достижении ожидаемых результатов, предусмотренных в крупных программах, должное внимание будет и впредь уделяться решению проблем и удовлетворению потребностей в рамках Глобальных приоритетов «Африка» и «Гендерное равенство».
5. Кроме того, что касается рамочной основы для оценки результатов, то исходя из предположения, что при представлении ожидаемых результатов, показателей эффективности и целевых показателей крупных программ будет сохранен тот же формат, что и в утвержденном документе 38 С/5, показатели эффективности и целевые показатели, относящиеся к каждому из глобальных приоритетов, можно было бы определить и отразить таким образом, который наглядно показывал бы, что глобальные приоритеты были в полной мере учтены при планировании программы. В случае необходимости, можно было бы сформулировать отдельные ожидаемые результаты по одному или другому глобальному приоритету.
6. Ниже в таблицах (см. пункт 7) приводятся возможные примеры общего и/или комплексного представления на основе существующих рамок оценки. Эти примеры разработаны на основе реальных ожидаемых результатов, предусмотренных в утвержденном документе 38 С/5 и утвержденном плане расходов в объеме 518 млн. долл. Они показывают, что в соответствующих случаях, когда необходимо конкретно указать целевые показатели для приоритета «Африка» или для приоритета «Гендерное равенство» может быть использован дезаг-

регированный целевой показатель. Более того, в случаях, когда такая разбивка целевого показателя невозможна или не имеет смысла, может быть установлен отдельный показатель эффективности в отношении одного или другого глобального приоритета.

#### 7. Примеры возможного представления в разбивке по крупным программам

##### Крупная программа I – Образование

Ожидаемый результат 1: Укрепление национального потенциала для разработки и осуществления политики и планов в рамках обучения на протяжении всей жизни

<b>Показатели эффективности</b>	<b>Цели 2017</b>
Число получивших поддержку ЮНЕСКО стран, в которых проведен обзор политики в области образования с целью отражения в ней возможности обучения на протяжении всей жизни	<p><i>16 государств-участников, включая:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- по меньшей мере восемь государств-членов из стран Африки, в том числе не менее двух из числа наименее развитых стран</li> <li>- 15 государств-членов, в том числе не менее трех стран Африки, провели гендерный анализ и приняли в рамках своих обзоров соответствующие гендерно ориентированные меры</li> </ul>

##### Крупная программа III – Социальные и гуманитарные науки

Ожидаемый результат 5: Укрепление потенциала государств-членов в деле разработки и осуществления многосторонних и инклюзивных мер государственной молодежной политики и обеспечение активного участия молодых людей в общинном строительстве и демократических процессах

<b>Показатели эффективности</b>	<b>Цели 2017</b>
Число получивших поддержку государств-членов, инициировавших с привлечением молодых женщин и мужчин многосторонний инклюзивный процесс разработки и/или пересмотра своей государственной молодежной политики, включая аспекты гендерного равенства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инициирование в 3-7 странах (в том числе не менее чем в трех странах Африки и в одной стране каждого другого региона) многостороннего и инклюзивного процесса разработки и/или фактологически обоснованного пересмотра государственной молодежной политики</li> <li>- Не менее чем в четырех государственных стратегиях в области молодежной политики предусмотрены меры гендерного характера</li> </ul>

##### Крупная программа IV – Культура

Ожидаемый результат 5: Укрепление и использование национальных потенциалов в интересах охраны нематериального культурного наследия, в том числе языков коренных народов и языков, находящихся под угрозой исчезновения посредством эффективного осуществления Конвенции 2003 г.

<b>Показатели эффективности</b>	<b>Цели 2017</b>
Число государств-членов, которым была оказана поддержка и которые используют более эффективные кадровые и институциональные ресурсы при управлении нематериальным культурным наследием и включили НКН в национальную политику	- <i>Разработка или пересмотр политики в 30 государствах и укрепление человеческого и институционального потенциала в 55 государствах, в половине из которых были приняты меры по обеспечению гендерного паритета в области людских ресурсов; не менее семи южноафриканских стран и три страны, представляющие другие части континента, пересмотрели или приступили к пересмотру своих институциональных и правовых рамок в области охраны нематериального культурного наследия</i>
<p><b>(Новый показатель эффективности, касающийся гендерного равенства)</b></p> <p>Число обязательных нормативных документов, в которых отражены принципы гендерного равенства</p>	<i>По меньшей мере один</i>

### Предлагаемое решение

8. Исполнительному совету предлагается принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на резолюции 36 C/92, 33 C/78 и решения 196 EX/15 (II), 197 EX/5 (IV, F),
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Часть II (E),
3. выражает признательность за предложения, представленные в настоящем документе;
4. отмечает реалистичность своевременного осуществления этих предложений в рамках подготовки проекта программы и бюджета на 2018-2021 гг. (39 C/5);
5. просит Генерального директора при необходимости использовать предлагаемый формат при представлении Совету на его 201-й сессии проекта документа 39 C/5.

**F. Организованное обсуждение вопросов финансирования**  
(Выполнение решения 197 EX/Decision 5 (IV, B))

---

**A. История вопроса**

(i) *Первоначальное решение (2012 г.)*

1. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций в своей резолюции о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (67/226) с обеспокоенностью отметила, что «в последние годы доля взносов в основные ресурсы фондов и программ Организации Объединенных Наций сократилась, и признала необходимость того, чтобы организации постоянно занимались вопросом несбалансированности основных и неосновных ресурсов» (пункт 26). Она призвала государства-члены и систему развития ООН уделять первоочередное внимание «финансированию за счет основных ресурсов/средств регулярного бюджета и неосновных ресурсов, которые носят более предсказуемый и гибкий и менее целевой характер и лучше соответствуют приоритетам стран» (пункт 40).

2. В связи с этим было выражено опасение в отношении того, что институциональная поддержка (предметно-содержательная и оперативная) мероприятий, финансируемых из неосновных ресурсов, может на деле предоставляться за счет основных ресурсов, что негативно сказывается на обеспеченности за счет остающихся основных ресурсов программной деятельности, особенно на страновом уровне (ЧВОП, пункт 43).

3. Генеральная Ассамблея просила «в этой связи исполнительные советы фондов и программ и руководящие органы специализированных учреждений при необходимости провести в ходе 2014 г. организованное обсуждение вопроса о том, как следует финансировать работу по достижению результатов в области развития, согласованных соответствующими структурами в новом цикле стратегического планирования, в целях повышения предсказуемости и уменьшения ограничительного и целевого характера неосновных ресурсов, расширения донорской базы и обеспечения большей адекватности и предсказуемости поступлений ресурсов» (67/226, пункт 46).

4. Важно отметить, что резолюция Генеральной Ассамблеи также призывает все организации ООН «в надлежащих случаях обеспечивать консолидацию всех имеющихся и прогнозируемых основных и неосновных ресурсов в комплексных бюджетных рамках, руководствуясь приоритетами, закрепленными в их соответствующих стратегических планах»<sup>31</sup>.

(ii) *Сохраняющиеся опасения*

5. Эти рекомендации были вновь сформулированы в докладе Объединенной инспекционной группы за 2014 г. («Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций»). ОИГ призвала исполнительные главы организаций ООН «рассмотреть возможность организации структурированных диалогов о финансировании со своими донорами в целях повышения предсказуемости и содействия долгосрочному стратегическому планированию, устойчивости и определению приоритетов»<sup>32</sup>.

6. В последних докладах высказывалось также опасение относительно «волатильности», отмечалось повышение из года в год уровня волатильности неосновных ресурсов (например, 62% взносов основных доноров за 2011 г. изменилось более чем на 20% по сравнению с 2010 г.)<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Резолюция Генеральной Ассамблеи A/RES/67/226 (ЧВОП), пункт 41.

<sup>32</sup> Объединенная инспекционная группа. Женева, 2014 г. Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций.

<sup>33</sup> Доклад Генерального секретаря об осуществлении резолюции 67/226 по ЧВОП (включая анализ финансирования и рамки мониторинга и отчетности ЧВОП), 2014 г., пункт 43.



7. Комплексный характер Повестки-2030 придает обсуждению этих вопросов неотложный характер: *«Учитывая комплексный характер Повестки-2030, потребуется обеспечить гибкость взносов, которая позволит ЮНДС осуществлять горизонтальную деятельность во многих целевых областях. В связи с этим важно будет обеспечить, чтобы основное финансирование приобрело более гибкий, в меньшей мере целевой характер и поддерживалось на здоровой основе и чтобы основные ресурсы не использовались для содействия финансированию непрограммных расходов, связанных с неосновной деятельностью»<sup>34</sup>.*

(iii) *Нынешнее состояние организованного обсуждения вопросов финансирования (ОФ) в системе ООН*

8. Дискуссии в рамках системы ООН находятся на различных стадиях. Согласно докладу Генерального секретаря, об осуществлении вышеуказанной резолюции от декабря 2015 г.:

- 17 из 25 охваченных обзором 2015 г. организаций ООН сообщили о том, что они запланировали проведение в 2014 г. организованного обсуждения вопросов финансирования<sup>35</sup>;
- В 2015 г. 21 из 25 охваченных обзором учреждений ООН указали, что они консолидировали имеющиеся и прогнозируемые основные и неосновные ресурсы в комплексных бюджетных рамках;
- как представляется, решения по этому вопросу уже приняли два специализированных учреждения (см. резюме в приложении I):
  - ВОЗ – на основе разработанного за несколько лет всестороннего подхода к ОФ (как указано в докладе ОИГ «Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций» (2014 г.) в ВОЗ организованное обсуждение вопросов финансирования получило начало в ходе недавних крупных реформ)<sup>36</sup>;
  - ФАО, разработавшая комплексный бюджет.

9. Обсуждение в ВОЗ вопросов финансирования получило позитивную оценку в рамках внешнего аналитического исследования, проводившегося по инициативе самой ВОЗ в 2014 г. В этой оценке отмечается, что:

- обсуждение вопросов финансирования стало важным инструментом мобилизации ресурсов, укрепило бюджет программы;
- в начале двухлетнего периода 2014-2015 гг. финансирование было более предсказуемым (в начале двухлетнего периода 2014-2015 гг. уровень предсказуемого финансирования достиг 69% по сравнению с 61% и 52% в предыдущие двухлетние периоды);

<sup>34</sup> Осуществление резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (ЧВОП), 2016 г. (28 декабря 2015 г., предварительный неотредактированный вариант).

<sup>35</sup> Доклад Генерального секретаря «Осуществление резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций» (ЧВОП), 28 декабря 2015 г.

<sup>36</sup> Объединенная инспекционная группа. Женева, 2014 г. «Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций».

- большая группа доноров представила свои планы, что повысило предсказуемость финансирования ВОЗ (около 25% бюджета программы было запланировано еще до второго обсуждения вопросов финансирования);
- была повышена общая прозрачность с помощью веб-портала бюджета программы<sup>37</sup>.

*(iv) Меры реагирования ЮНЕСКО*

10. Исполнительный совет ЮНЕСКО на своей 197-й сессии (решение 197 EX/5 (IV, В)) постановил проводить при поддержке Генерального директора на ежегодной основе, начиная со 199-й сессии Исполнительного совета, организованное обсуждение вопросов финансирования с государствами-членами и соответствующими партнерами в целях мониторинга и контроля прогнозируемости, гибкости, прозрачности и согласованности обычного бюджета и внебюджетных средств, включая информацию о потребностях в ресурсах. Исполнительный совет также просил ЮНЕСКО представить 199-й сессии предложения относительно способов и сроков организованного обсуждения вопросов финансирования, а Генерального директора включать в ее доклад руководящим органам ежегодно обновляемую информацию о результатах обсуждения вопросов финансирования.

11. Генеральная конференция на своей 38-й сессии<sup>38</sup> также просила Генерального директора включить проведение ежегодного организованного диалога по вопросам финансирования в план подготовки документа 39 C/5 и отметила, что обсуждение соответствующих финансовых инструментов, включая механизм специальных счетов, является ключевой частью данного диалога по вопросам финансирования<sup>39</sup>.

**В. Реагирование на рекомендации ЧВОП: организованное обсуждение вопросов финансирования и формирование комплексных бюджетных рамок**

*(i) Организованное обсуждение вопросов финансирования: упор на решение основных проблем*

12. В рамках системы ООН нет единой модели «организованного обсуждения вопросов финансирования», и ни одна из них не подходит для всех. Как представляется, на данной стадии все организации системы ООН шли различными путями и руководствовались разными параметрами в соответствии со своими собственными мандатами, стратегиями управления и донорской базой. Таким образом, концентрируя внимание на основных принципах, важно не упустить из виду специфику ЮНЕСКО. В нижеследующих пунктах изложены возможные последствия с учетом опыта других организаций.

13. Вместе с тем, как отмечено в ЧВОП 2012 г., ожидается, что организованное обсуждение вопросов финансирования должно касаться всего спектра указанных Генеральной Ассамблеей проблем, требующих решения, в частности следующих вопросов:

- **Согласование:** обеспечение поступления ресурсов для решения общеорганизационных приоритетных задач;
- **Предсказуемость:** поощрение принятия донорами и партнерами многолетних обязательств для содействия планированию и более четкое определение пробелов в финансировании;

<sup>37</sup> WHO Financing Dialogue Evaluation. Final Report. PriceWaterhouse. 17 April 2014.

<sup>38</sup> Резолюция 38 C/104.

<sup>39</sup> Резолюция 38 C/86 по пересмотру положений о финансах специальных счетов.

- **Гибкость:** способность гибко привлекать ресурсы и осуществлять управление ими для обеспечения финансирования всех ключевых программных областей, а не только тех, в отношении которых обращаются за помощью к донорам;
- **Расширение донорской базы** для уменьшения зависимости от небольшого числа основных доноров;
- **Транспарентность:** создание четкого представления о том, как обеспечена ресурсами и как осуществляется программа, а также где имеются пробелы в финансировании<sup>40</sup>. Для обеспечения программы ресурсами ключевое значение имеет доверие. Следовательно, в обсуждении вопросов финансирования сделан акцент на транспарентности, достижении результатов и на прогрессе в отношении более широких вопросов реформы;
- Требуется также решить **проблему волатильности** финансирования от года к году, особенно в отношении неосновных финансовых средств (см. выше). Важным элементом является также четко функционирующая система возмещения расходов.

14. Конкретные модальности этого обсуждения должны быть определены государствами-членами. Исполнительный совет рекомендовал проводить его на ежегодной основе, начиная со 199-й сессии (решение 197 EX/5.IV.B). Таким образом, первое обсуждение могло бы состояться весной 2016 г. либо в рамках сессии Совета, либо на полях этой сессии, а еще одно обсуждение – весной 2017 г. одновременно с рассмотрением проекта 39 C/5. Вместе с тем, помимо формальных сессий, посвященных этому «обсуждению», рекомендовано поддерживать постоянный диалог по этим вопросам, в частности в качестве неотъемлемой части подготовки следующей программы и бюджета (39 C/5).

*(ii) Разработка комплексных бюджетных рамок*

15. Как представляется, комплексные бюджетные рамки, рекомендованные Генеральной Ассамблеей и уже внедренные большинством организаций системы ООН, имеют важнейшее значение для содействия предлагаемому обсуждению вопросов финансирования и его информационного обеспечения.

16. Такие рамки позволили бы консолидировать в соответствии с принципом полного БКР все имеющиеся и прогнозируемые основные и неосновные ресурсы, обеспечивая тем самым государствам-членам возможность рассмотрения всей программы, финансируемой за счет всех ресурсов ЮНЕСКО. Это могло бы сопровождаться оценкой ресурсов, необходимых для достижения целей программы ЮНЕСКО, на основе четких целевых показателей с объединением установленных и добровольных взносов.

17. Одно из основных преимуществ комплексных бюджетных рамок, отмеченное в недавнем докладе Генерального секретаря, заключается в том, что представление комплексных бюджетов в сочетании со стратегическими планами организаций повышает транспарентность и содействует укреплению доверия со стороны государств-членов и других партнеров<sup>41</sup>. Они способствуют формированию чувства общей ответственности Секретариата и государств-членов за обеспечение программы ресурсами. Например, в ВОЗ на двухлетний период 2014-

<sup>40</sup> ПРООН дополнила эти принципы следующими элементами: (а) универсальность – обеспечение возможности использования ресурсов ПРООН на цели развития и соответствующих мероприятий в поддержку всех стран, отвечающих установленным критериям; (б) постепенность – обеспечение такого распределения ресурсов регулярной программы, чтобы они направлялись в первую очередь странам с низким уровнем доходов и наименее развитым странам.

<sup>41</sup> Доклад Генерального секретаря «Осуществление резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций» (ЧВОП), 28 декабря 2015 г.

2015 г. Всемирная ассамблея здравоохранения утвердила ассигнования по шести основным «категориям» ВОЗ в рамках общего бюджета в размере 3 977 млн. долл., включающего установленные взносы в сумме 929 млн. долл. и добровольные взносы в объеме 3 048 млн. долл. Посредством решения, утверждающего Программу и бюджет, государства-члены «постановили, что бюджет будет финансироваться»<sup>42</sup> за счет установленных и добровольных взносов. Это является выражением совместной «воли» и общей ответственности государств-членов и Секретариата за обеспечение программы ресурсами, что придает убедительность объединенным программе и бюджету.

18. Кроме того, такие комплексные бюджетные рамки также способствуют применению более скоординированного и стратегического подхода к мобилизации ресурсов при общеорганизационном сосредоточении усилий на заполнении пробелов, что позволяет разрабатывать скоординированные общеорганизационные и секторальные подходы к обеспечению ресурсов для устранения пробелов в финансировании вместо применения более рассредоточенного подхода по каждому конкретному результату для использования любой возможности, соответствующей С/5. Опыт других учреждений говорит о важности не допускать раздувания «желательного бюджета», разумно и реалистично подходя к отбору «пробелов» в финансировании (таким образом, ВОЗ перешла от первоначально «желательного» бюджета к бюджету, составленному с учетом ожиданий государств-членов в отношении реалистичного бюджета на основе прошлых тенденций и расходов, а также согласованных итогов деятельности организации, отражающих изменение программной ориентации в соответствии с приоритетами здравоохранения, включая процесс планирования по принципу «снизу вверх» и расчет затрат на достижение результатов)<sup>43</sup>.

19. Такие бюджетные рамки должны опираться на надежную основу в виде конкретных результатов, которая позволяла бы получать четкое представление о том, что необходимо сделать с помощью программы ЮНЕСКО, а не на оценку того, что Организация может сделать с использованием уже имеющихся ресурсов. Это могло бы способствовать более эффективному планированию на основе большей предсказуемости финансирования, более широкого охвата доноров и более эффективного управления ресурсами, а также, что наиболее важно, могло бы привести к значительному повышению целенаправленности программы и усилению ее воздействия.

20. Хотя выражение «организованное обсуждение вопросов финансирования», как представляется, относится только к «финансированию» организаций ООН, общий подход касается также и основных решений относительно того выбора, который сделан в рамках программы. Организованное обсуждение вопросов финансирования нацелено на обеспечение ресурсов для достижения результатов, предусмотренных в программах и бюджетах учреждений ООН, независимо от источника финансирования, которым могут быть установленные или добровольные взносы. Такой источник финансирования, возможно, лучше всего называть «комплексными программными и бюджетными рамками».

### **С. Основные факторы, определяющие организованное обсуждение вопросов финансирования и комплексные бюджетные рамки**

21. Внедрение этих новых рамок может иметь широкие последствия для процесса планирования программы, выявления пробелов в финансировании и предоставления государствам-членам и донорам информации о таких пробелах, а также для поступления и выделения средств для программы и управления этими средствами. Вместе с тем, ЮНЕСКО уже приняла ряд мер, соответствующих задачам проведения организованного обсуждения вопросов финансирования и формирования комплексных бюджетных рамок. Этот аспект необходимо пояснить более подробно:

<sup>42</sup> Шестьдесят шестая Всемирная ассамблея здравоохранения. Пункт 12.3 повестки дня: Бюджет программы на 2014-2016 гг. См. WHA66.2.

<sup>43</sup> Источник: Реформа ВОЗ. Финансирование ВОЗ, 13 мая 2013 г.

- (a) Постепенное внедрение в последние годы бюджетирования с ориентацией на **конечные результаты (БКР)** нашло конкретное воплощение в документе С/5, для которого бюджет пяти крупных программ с самой начальной стадии подготавливался на основе этого подхода. Кроме того, БКР было дополнительно усовершенствовано посредством проведения все более широких дискуссий относительно определения ожидаемых результатов, показателей эффективности, а также путем применения при подготовке документа С/5 реалистичного полного бюджетирования мероприятий, предлагаемых в рамках С/5, с использованием предназначенного для этих целей инструмента на базе информационных технологий, отражающего как ресурсы обычной программы, так и внебюджетные средства; внедрение организованного обсуждения вопросов финансирования и комплексных бюджетных рамок потребует особых усилий для **четкого определения всей программы ЮНЕСКО**, независимо от источников финансирования (установленные или добровольные взносы) с четким указанием соответствующих результатов, показателей эффективности и целевых показателей.
- (b) Осуществлялась постепенная интеграция **внебюджетных средств** в процесс планирования программы и бюджета посредством внедрения Вспомогательной программы дополнительных мер (ВПДМ) с уделением основного внимания обеспечению ресурсов для отдельных ожидаемых результатов; все предложенные внебюджетные проекты ЮНЕСКО увязаны с теми или иными результатами С/5. В более целенаправленной стратегии мобилизации ресурсов<sup>44</sup> 2013 г. также вводятся очень важные понятия приоритетности областей, в которых ЮНЕСКО играет ведущую роль, и сравнительных преимуществ.
- (c) ЮНЕСКО уже обладает опытом **планирования целевых показателей** мобилизации ресурсов для каждого ожидаемого результата в документе С/5, которые в целях информации представлены в приложении к проекту стратегии мобилизации ресурсов на 2016-2017 гг. Это позволит планировать целевые показатели на более высоких уровнях.
- (d) **Новый формат отчетности**, принятый Генеральной конференцией на ее 38-й сессии и объединяющий доклад о результатах деятельности (доклад о выполнении программы, сосредоточенный на результатах) с информацией о стратегических итогах (доклад о стратегических результатах) в некоторой мере аналогичен отчетности, которая требуется сегодня в ВОЗ.
- (e) В ходе последнего двухлетнего периода введен в действие **соответствующий требованиям МИТП портал транспарентности**, который, в случае необходимости, можно адаптировать для представления более подробной информации о потоках ресурсов и результатах.
- (f) Необходимо дополнительно рассмотреть применение принципа **возмещения расходов** и строго соблюдать его в комплексных бюджетных рамках в целях обеспечения полного расчета расходов по проектам, финансируемым из внебюджетных источников, а также сбалансированного использования установленных и добровольных взносов в плане статей прямых и косвенных расходов.
- (g) Постепенно развиваются **отношения с донорами** при уделении большего внимания более стратегическим по своему характеру многолетним партнерским связям с постепенным расширением донорской базы. Следует поощрять такое развитие отношений, равно как и усилия по более тесному сотрудничеству с донорами не только на двусторонней основе, но также и в рамках расширенного круга партнеров; наряду с групповыми совещаниями следует проводить двусторонние встречи,

не создавая, однако, препятствий для оговоренной поддержки, когда она соответствует программным или новым приоритетам (например, связанным с конфликтами, бедствиями). Организованное обсуждение вопросов финансирования может способствовать улучшению координации между донорами, а также повышению общего воздействия и выделению инвестиций на стратегические цели.

- (h) Возможно, потребуется рассмотреть и другие вопросы, например «механизм постоянного доллара», учитывая колебания валютных курсов.

22. В качестве первого шага Исполнительный совет, возможно, примет рекомендацию о том, чтобы конкретные предложения относительно комплексных бюджетных рамок были сформулированы на осенней сессии Совета 2016 г. вместе с предварительными предложениями по документу 39 С/5. Принимая во внимание специфичность положения ЮНЕСКО, к проведению организованного обсуждения вопросов финансирования предлагается применять поэтапный подход. В первом двухлетии (2018-2019 гг.) следующего четырехгодичного периода (2018-2021 гг.) внимание может быть сосредоточено на уточнении основных элементов такого возможного перехода с последующей более конкретной реализацией этих задач в ходе второго двухлетнего периода (2020-2021 гг.).

23. Одновременно с этим Секретариат предлагает укрепить меры, направленные на повышение прозрачности потоков ресурсов и пробелов в финансировании. Могут потребоваться адаптированные инструменты и подходы (мобилизация ресурсов для восполнения пробелов в финансировании; создание портала прозрачности, отражающего потоки ресурсов, прогресс и успешный опыт; разработка индекса предсказуемости и т.д.). Кроме того, мониторинг предпринимаемых усилий по диверсификации донорской базы, развитию многолетних партнерских связей с донорами и укреплению методов мобилизации основных ресурсов в виде добровольных взносов с незначительной целевой привязкой или разработке новых методов такой работы будет осуществляться также в рамках ежегодной отчетности по проведению организованного обсуждения вопросов финансирования, которую можно включать в годовые доклады по плану действий Генерального директора в отношении совершенствования управления внебюджетными фондами, представляемые на каждой осенней сессии Исполнительного совета.

### **Предлагаемое решение**

24. В свете вышеизложенного Исполнительному совету предлагается принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документ 199 EX/5 Part II,
2. принимает к сведению его содержание,
3. просит Генерального директора сформулировать конкретные предложения относительно возможного представления в программе и бюджете на 2018-2021 гг. (39 С/5) информации об организованном обсуждении вопросов финансирования с учетом дискуссий в Совете;
4. просит также Генерального директора сформулировать в этом контексте рекомендации относительно проведения организованного обсуждения вопросов финансирования на 201-й сессии Совета, а также относительно практических мер, которые, в случае необходимости, могут потребоваться для адаптации соответствующих инструментов и подходов ЮНЕСКО;
5. постановляет провести на 201-й сессии Исполнительного совета организованное обсуждение вопросов финансирования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ПРИМЕРЫ ОБЪЕДИНЕННЫХ ПРОГРАММЫ И БЮДЖЕТА

#### ВОЗ

Между двумя двухлетними периодами 2012-2013 гг. и 2014-2015 гг. ВОЗ перешла от утверждения Ассамблеей здравоохранения бюджета программы, финансируемого за счет установленных взносов (составляющих около 25% программных ресурсов) к утверждению «всего предлагаемого бюджета программы» с определением также реалистичного верхнего предельного уровня прогнозируемых добровольных взносов<sup>45</sup>.

В целом, бюджет ВОЗ состоит из трех элементов: (i) базового финансирования шести основных категорий работы, которое охватывает основную деятельность ВОЗ и для которого устанавливается верхний предельный уровень бюджета, (ii) финансирования по специальным соглашениям, в отношении которого применяются отдельные меры управления и бюджетные циклы<sup>46</sup> и которое не относится к ведению Всемирной ассамблеи здравоохранения, и (iii) финансирования в случае отдельных событий, которое обычно связано с кризисными ситуациями<sup>47</sup> и в отношении которого Секретариат уполномочен нести расходы сверх ассигнований, утвержденных Всемирной ассамблеей здравоохранения<sup>48</sup>.

По своему характеру финансирование делится на две категории: указанные добровольные взносы, которые предоставляются строго под конкретные программы и проекты, и «гибкое финансирование», которое включает установленные взносы, основные добровольные взносы и поступления от возмещения вспомогательных расходов по программам.

После утверждения бюджета программы и на основе тщательного анализа внебюджетных ресурсов, имеющихся (в наличии или планируемых) для программных областей, Генеральный директор получает полномочия выделять гибкое финансирование для тех областей, где имеются пробелы в финансировании. Решение по двухгодичной программе и бюджету уполномочивает Генерального директора использовать установленные взносы вместе с добровольными взносами при условии наличия ресурсов, финансировать бюджет<sup>49</sup> в соответствии с ассигнованиями, утвержденными Всемирной ассамблеей здравоохранения. В отношении любого остающегося пробела в финансировании затем предпринимаются скоординированные общеорганизационные усилия по мобилизации ресурсов.

#### ФАО<sup>50</sup>

В дополнение к начатому в 2012 г. «процессу стратегического анализа» ФАО представила документ «Программа работы и бюджет на 2014-2015 гг.», который сосредоточивает ресурсы и усилия ФАО на тех областях, где Организация имеет наибольшие сравнительные преимущества, и нацелены на получение результатов там, где достигается наибольшее воздействие. В этом документе предлагается комплексный взгляд на общие потребности в ресурсах

<sup>45</sup> Реформа ВОЗ. Финансирование ВОЗ. См. А66/48. 13 мая 2013 г.

<sup>46</sup> Исследование по тропическим заболеваниям и репродуктивному здоровью человека, а также различные партнерства на базе ВОЗ, например, кампания «Обратим вспять малярию» (Источник: Сведения о ВОЗ. Основная финансовая информация).

<sup>47</sup> Статьи бюджета на искоренение полиомиелита, реагирование на эпидемию и кризисы (Источник: Основная финансовая информация).

<sup>48</sup> Шестьдесят шестая Всемирная ассамблея здравоохранения. Пункт 12.3 повестки дня. Программа и бюджет на 2014-2016 гг. См. WHA66.2.

<sup>49</sup> Шестьдесят шестая Всемирная ассамблея здравоохранения. Пункт 12.3 повестки дня. Программа и бюджет на 2014-2016 гг. См. WHA66.2.

<sup>50</sup> Среднесрочный план действий Генерального директора на 2014-2017 гг., Программа работы и бюджет на 2014-2015 гг., FAO C2013/3.

для выполнения Программы работы и достижения двухгодичных целей в рамках матрицы результатов на основе чистых бюджетных ассигнований (установленных взносов) и добровольных взносов.

Тогда как уровень установленных взносов станет известен в начале двухлетнего периода после принятия Конференцией резолюции о бюджетных ассигнованиях, в отношении суммы, сроков и выделения внебюджетных добровольных ресурсов сохранится некоторая неопределенность. В процессе планирования на 2014-2015 гг. ФАО стремилась уменьшить риски, составляя сметы внебюджетных ресурсов на основе состояния внебюджетных проектов с использованием двух уровней гарантий.

- Более высокий уровень гарантий: по существу гарантированным финансированием являются средства для (а) действующих в настоящее время проектов, имеющих бюджетные ресурсы на 2014-2015 гг., и (b) подготавливаемых предложений по проектам, в отношении которых ведутся переговоры и которые, по всей вероятности, будут утверждены, с бюджетами на 2014-2015 гг.
- Более низкий уровень гарантий: прогнозы, составляемые на основе соображений по проектам и позитивных контактов с донорами.





Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

# 199 EX/5 Part II Corr.

Париж, 17 марта 2016 г.  
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

## Выполнение решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях

### Часть II

### Вопросы управления

### Исправление

Внести следующие изменения в название пункта (ii) на стр. 49:

«Улучшенные целенаправленные методы и стратегии привлечения ресурсов  
(1 283 000 долл.)»

На стр. 53, добавить:

Ниже приводится ANNEX I: RESULTS FRAMEWORK AND COSTING:





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		
	\$ 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	
	\$ 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
				\$ 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 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
	\$ 3 414 000	\$ 383 000	\$ 449 000	\$ 200 000
				\$ 4 446 000
			GRAND TOTAL	\$ 7 917 000 \$ 1 500 000
				PHASE I PHASE II

bleu = Plan informatique - KMI  
vert = Plan de formation

Настоящий документ отпечатан на бумаге из вторичного сырья.



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

# 199 EX/5

# Part III

ПАРИЖ, 22 февраля 2016 г.  
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

## Выполнение решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на их предыдущих сессиях

### Часть III

### Вопросы, касающиеся людских ресурсов

#### РЕЗЮМЕ

Настоящий документ подготовлен в целях информирования членов Исполнительного совета о ходе выполнения решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на их предыдущих сессиях.

В части III содержится информация по следующим вопросам, касающимся людских ресурсов:

#### **A. Географическое распределение и гендерная сбалансированность персонала Секретариата**

В соответствии с резолюцией 37 C/74 и решением 197 EX/5 (V, A) Генеральный директор представляет информационную записку о положении дел с географическим распределением и гендерной сбалансированностью персонала Секретариата и промежуточный доклад об обеспечении гендерной сбалансированности на старших должностях.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 22.

#### **B. Исследование целесообразности введения нового механизма медицинского страхования**

На своей 191-й сессии Исполнительный совет обратился к Генеральному директору с просьбой провести исследование целесообразности введения нового механизма медицинского страхования и представить доклад на 194-й сессии Исполнительного совета. Проведение этого исследования было приостановлено, поскольку было сочтено более предпочтительным и экономным предпринять его в рамках более масштабного исследования по вопросам медицинского страхования, проводимого в общей системе Организации Объединенных Наций, и представить доклад о ходе выполнения и/или выводах этого исследования в 2016 г. на весенней сессии Исполнительного совета.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 16.



**C. Годовой доклад (2015 г.) Комиссии по международной гражданской службе (КМГС): Доклад Генерального директора**

В статье 17 Устава Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) предусматривается, что КМГС «представляет на рассмотрение Генеральной Ассамблеи годовой доклад, включая информацию о выполнении ее решений и рекомендаций. Этот доклад препровождается руководящим органам других организаций через посредство их исполнительных глав».

В своем решении 114 EX/8.5 Исполнительный совет одобрил предложение Генерального директора представлять все дальнейшие годовые доклады КМГС Исполнительному совету на весенней сессии, следующей за их публикацией, которое впоследствии было утверждено Генеральной конференцией в резолюции 22 C/37.

Кроме того, Генеральная конференция в своей резолюции 37 C/83 предложила Генеральному директору представить Исполнительному совету доклад о мерах, которые будут приняты Генеральной Ассамблеей или КМГС до ее 39-й сессии.

Настоящий документ содержит доклад КМГС за 2015 г., представляемый Исполнительному совету для информации. В нем указаны затрагивающие условия службы персонала ЮНЕСКО меры, принятые на основании рекомендаций/решений КМГС и/или решений, принятых Генеральной Ассамблеей в декабре 2015 г. в ее резолюции A/Res/70/244.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 24.

**D. Предварительные предложения относительно стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг.**

В соответствии с решением 196 EX/23 (III) Генеральный директор представляет предварительные предложения относительно стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 33.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
A. Географическое распределение и гендерная сбалансированность персонала Секретариата.....	1
B. Исследование целесообразности введения нового механизма медицинского страхования.....	19
C. Годовой доклад (2015 г.) Комиссии по международной гражданской службе (КМГС): Доклад Генерального директора.....	24
D. Предварительные предложения относительно стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг. ....	52

## A. Географическое распределение и гендерная сбалансированность персонала Секретариата

### Раздел I: Географическое распределение персонала

1. В соответствии с резолюцией 37 C/74 и решением 197 EX/5 (V, A) Генеральный директор представляет информационную записку о положении дел с географическим распределением персонала Секретариата.
2. Географическое распределение применяется в отношении международных сотрудников категории специалистов, занимающих географические должности. Географическими должностями являются штатные должности, финансируемые за счет средств обычной программы ЮНЕСКО за исключением лингвистических должностей (см. Записку о расчете географических квот).

#### Общая ситуация в период с января 2015 г. по январь 2016 г.

3. По состоянию на январь 2016 г. ЮНЕСКО насчитывает 195 государств-членов, 153 из которых (78%) представлены в Секретариате.
4. На своей 38-й сессии<sup>1</sup> Генеральная конференция утвердила пересмотренную шкалу начисляемых взносов на 2016/17 гг. на основе пересмотренной шкалы начисляемых взносов, утвержденной Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций на ее 70-й сессии. Квоты 23 государств-членов были соответствующим образом скорректированы, начиная с января 2016 г. Для большинства стран это не повлекло за собой изменения статуса в отношении географических должностей, за исключением пяти государств-членов, статус которых изменился: два государства-члена стали перепредставленными, одно нормально представленным и два недопредставленными. Данные государства-члены были об этом соответствующим образом проинформированы.
5. В Таблице 1 показано, что 64 государства-члена (33%) относятся к категории нормально представленных, 17 (8%) – к категории перепредставленных, 72 (37%) – к категории недопредставленных и 42 (22%) – к категории непредставленных. Подробная информация в разбивке по странам содержится в Приложении I. С января 2015 г. по январь 2016 г. общее число представленных государств-членов остается стабильным (153, или 78%). Число нормально представленных стран сократилось на 6 с 70 до 64, число перепредставленных стран сократилось с 18 до 17, тогда как число недопредставленных стран выросло с 65 до 72. Число непредставленных стран осталось на том же уровне, а именно 42 (22%).

**Таблица 1**

**Положение дел с географической представленностью на январь 2016 г.**

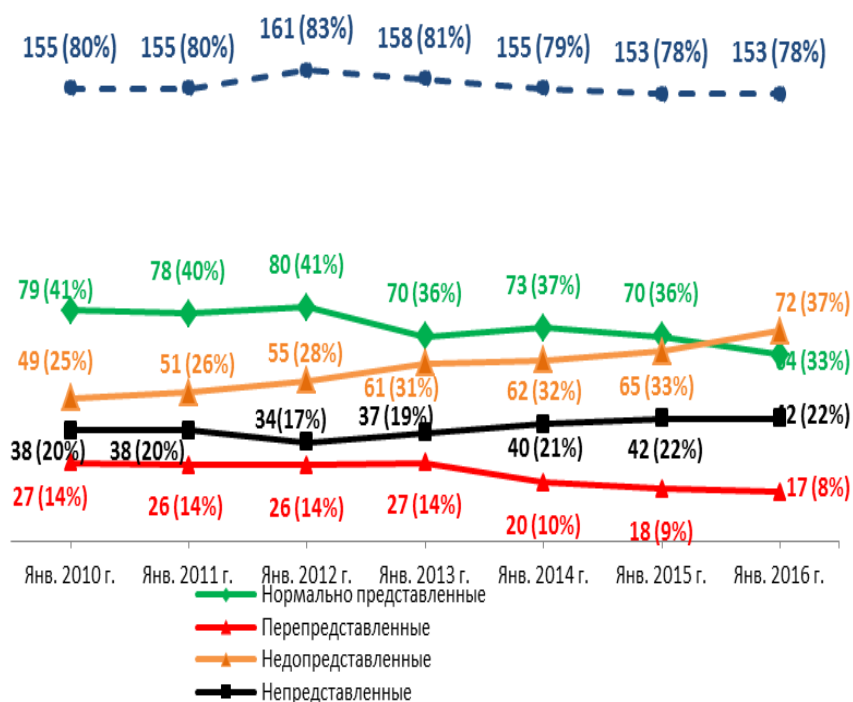
Уровень представленности	Число государств-членов на январь 2016 г.
Нормально представлены	64 (33%)
Перепредставлены	17 (8%)
Недопредставлены	72 (37%)
<b>Общее число представленных государств-членов</b>	<b>153 (78%)</b>
Не представлены	42 (22%)
<b>Общее число государств-членов</b>	<b>195</b>

<sup>1</sup> Резолюция 38 C/83.

**Прогресс в достижении 85-процентного уровня представленности государств-членов – в Динамика с января 2010 г. по январь 2016 г.**

Таблица 2

**Динамика географического распределения  
(январь 2010 г. в – январь 2016 г.)**



6. В Стратегии управления людскими ресурсами (2011-2016 г.) установлена цель достижения к 2016 г. 85-процентного уровня представленности государств-членов. В период с 2010 г. по 2012 г. отмечался прогресс, и уровень представленности увеличился с 80% до 83%. Начиная с 2012 г., связанный с финансовыми трудностями низкий уровень внешнего набора в сочетании с выходом персонала на подлежащих географическому распределению должностях в отставку (24% которой составляет добровольное прекращение службы) привел к сокращению числа представленных стран до 79% на конец 2013 г. В 2014-2015 гг. число представленных стран оставалось стабильным (153, или 78%).

7. Прогнозы на апрель 2016 г. отражают значительное улучшение ситуации: ожидается, что к этому времени благодаря найму молодых специалистов (МС) из непредставленных стран представленными будут свыше 80% государств-членов. Число нормально представленных стран также должно увеличиться с 64 в январе 2016 г. до более 70 в апреле 2016 г. благодаря найму МС из недопредставленных стран.

**Программа молодых специалистов и другие меры улучшения географического распределения**

8. Программа молодых специалистов (ПМС) является одним из самых действенных способов улучшения географической представленности государств-членов. В ЮНЕСКО она осуществлялась на протяжении многих лет, однако в 2012 г. была приостановлена в связи с бюджетной ситуацией и нехваткой вакантных мест. В 2015 г. ее осуществление было возобновлено, в связи с чем для кандидатов из непредставленных и недопредставленных государств-членов было зарезервировано 14 географических должностей уровня Р-1/Р-2. После распространения информации о начале приема заявок среди национальных комиссий по делам ЮНЕСКО и по результатам отбора, осуществлявшегося под руководством Бюро по управлению людскими ресурсами в сотрудничестве с секторами/бюро, в которых данные должности были открыты, было отобрано 14 кандидатов для программы из шести региональных групп, пятеро из которых являются выходцами из непредставленных стран и 9 из недопредставленных. Среди 14 кандидатов 9 женщин и 5 мужчин. В основном молодые специалисты будут работать в программных секторах.



9. В 2015 г. также осуществлялись другие инициативы в целях расширения резерва потенциальных кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран на подлежащие внешнему набору должности, включая схемы спонсирования стажеров (Китайская Народная Республика и Сингапур), информационно-разъяснительные миссии<sup>2</sup> и ярмарки рабочих мест<sup>3</sup>. Также проводились специальные брифинги для соответствующих национальных комиссий и постоянных представительств, посвященные передовым методам отбора и представления квалифицированных кандидатур. Информация о вакансиях ЮНЕСКО публикуется также в организациях общей системы ООН.

10. Внесенная недавно Генеральной конференцией поправка к положению о персонале 4.4, касающемуся объявления о вакансиях, также будет способствовать в целом улучшению географического распределения, поскольку она позволяет внешним кандидатам участвовать в конкурсе на все объявленные в Секретариате вакансии одновременно с сотрудниками Секретариата (ранее все должности, за исключением должностей уровня директоров, сначала объявлялись во внутренний набор).

11. Осуществление Плана действий по улучшению географического распределения завершится в 2016 г. В течение 2016 г. Секретариат проведет обзор Плана и предложит конкретные меры по улучшению в ближайшие годы географического распределения в Секретариате, в частности, стратегии информационно-разъяснительной деятельности для привлечения кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран.

### Географическое распределение по региональным группам

12. Единственным официальным критерием Организации является принцип индивидуальных квот для каждого государства-члена. Представленная в настоящем докладе информация о географическом распределении по региональным группам приводится только для сведения. Квоты для региональных групп рассчитываются путем суммирования минимальных и максимальных квот каждого государства-члена этой группы.

13. Как показано в таблице 3, Группы II, III, IV и V(a) находятся ниже минимально установленной квоты. Ситуация Группы V(b) не изменилась, тогда как представленность Группы I уменьшились на 11 единиц, но остается в рамках установленной квоты.

**Таблица 3**

**Динамика географического распределения по региональным группам с января 2015 г.**

Региональные группы*	Квота январь 2016 г.		Январь 2015 г.	Январь 2016 г.	Изменение с января 2015 г.	Статус январь 2016 г.
	Мин.	Макс.				
Группа I	170	285	231 (38%)	220 (37%)	-11	В рамках квоты
Группа II	62	114	57 (9%)	54 (9%)	-3	Ниже минимальной квоты
Группа III	83	157	59 (10%)	58 (10%)	-1	Ниже минимальной квоты
Группа IV	156	277	118 (19%)	115 (20%)	-3	Ниже минимальной квоты
Группа V(a)	97	191	95 (16%)	92 (16%)	-3	Ниже минимальной квоты
Группа V(b)	46	82	48 (8%)	47 (8%)	-1	В рамках квоты
<b>Итого</b>			<b>608</b>	<b>586</b>	<b>-22</b>	

(\*) Избирательные группы: Группа I: Европа/Северная Америка; Группа II: Восточная Европа; Группа III: ГРУЛАК; Группа IV: АТР; Группа V(a): Африка; Группа V(b): арабские государства.

14. Как следует из таблицы 4, непредставленные и недопредставленные страны имеются во всех региональных группах, включая те, которые находятся в рамках квоты. В Группе IV число непредставленных и недопредставленных стран является самым высоким (30), вслед за ней идут Группа V(a) и Группа III (26 и 22 страны соответственно). В Группе II насчитывается 13 непредставленных и недопредставленных стран, а в Группе I и V(b) 11 и 12 стран

<sup>2</sup> В частности, Китайская Народная Республика.

<sup>3</sup> Швейцария, ЕНА (Программа для иностранных студентов).

соответственно. Ожидается, что в целом и в разбивке по региональным группам число непредставленных и недопредставленных стран сократится благодаря набору в 2016 г. 14 молодых специалистов (см. пп. 7-8 выше).

**Таблица 4**

**Число непредставленных и недопредставленных государств-членов в рамках каждой региональной группы**

Региональные группы *	Общее число государств-членов	Число и доля (%) непредставленных и недопредставленных государств-членов
Группа I	27	11 (41%)
Группа II	25	13 (52%)
Группа III	33	22 (67%)
Группа IV	44	30 (68%)
Группа V(a)	47	26 (55%)
Группа V(b)	19	12 (63%)
<b>Итого</b>	<b>195</b>	<b>114 (58%)</b>

### Представленность на уровне директоров и выше в разбивке по региональным группам

15. В период с января 2015 г. по январь 2016 г. число директоров, занимающих географические должности, увеличилось с 57 до 58 (+1). За данный период число директоров из Групп III и V(b) увеличилось на 2 человека, а в Группе I на 1 человека, тогда как в Группе V(a) это число сократилось на 3 человека и в Группе II на 1 человека. В Группе IV число директоров осталось прежним.

**Таблица 5**

**Географическое распределение по региональным группам сотрудников на уровне директоров и выше**

Региональные группы *	Январь 2015 г.		Январь 2016 г.		Изменение с 1 января 2015 г.
	Уровень директоров и выше	%	Уровень директоров и выше	%	
Группа I	24	42%	25	43%	1
Группа II	3	5%	2	3%	-1
Группа III	7	12%	9	16%	2
Группа IV	9	16%	9	16%	0
Группа V(a)	10	18%	7	12%	-3
Группа V(b)	4	7%	6	10%	2
<b>Итого</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>

(\*) Избирательные группы: Группа I: Европа/Северная Америка; Группа II: Восточная Европа; Группа III: ГРУЛАК; Группа IV: АТР; Группа V(a): Африка; Группа V(b): арабские государства.

## ЧАСТЬ II – ГЕНДЕРНАЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

16. В данном разделе доклада представлена обновленная информация о гендерной сбалансированности в Секретариате и доклад о ходе выполнения Плана действий ЮНЕСКО по обеспечению гендерного паритета<sup>4</sup>, направленного на достижение к 2015 г. 50-процентного показателя представленности женщин на старших руководящих должностях (D-1 и выше).

17. Число сотрудников, охватываемых данной частью доклада, выше, чем в докладе о географическом распределении, поскольку статистика по гендерной сбалансированности касается всех работающих по срочным контрактам сотрудников независимо от источника фи-

<sup>4</sup> См. 179 EX/5 Part I (VI).

нансирования их должностей, в то время как географическое распределение касается исключительно географических должностей, финансируемых из обычной программы. В связи с этим данные по гендерной сбалансированности на должностях категории директоров включают директорские должности, финансируемые за счет внебюджетных средств, в частности, такие должности в институтах ЮНЕСКО категории 1.

### Доклад о ходе выполнения: гендерная сбалансированность на уровне директоров и выше

18. За период с января 2015 г. был достигнут значительный прогресс в отношении представленности женщин на старших руководящих должностях: число женщин, занимающих должности на уровне директоров, увеличилось по состоянию на январь 2016 г. на 8% с 36% до 44%, что вплотную приближается к целевому показателю 50%. Эта тенденция главным образом связана с набором новых директоров-женщин, тогда как число директоров-мужчин продолжает сокращаться в связи с выходом на пенсию.

**Таблица 6**

**Положение дел с обеспечением гендерной сбалансированности на директорских должностях в разбивке по классу должности с 1 января 2015 г. по 1 января 2016 г. (обычная программа и внебюджетные средства)**

	Январь 2015 г.					Январь 2016 г.					Изменение %ж
	Ж	% Ж	М	%М	Итого	Ж	% Ж	М	%М	Итого	
DDG	-	-	1	100%	1	-	-	1	100%	1	-
ADG	3	43%	4	57%	7	2	33%	4	67%	6	-10%
D-2	9	53%	8	47%	17	12	67%	6	33%	18	+14%
D-1	13	30%	31	70%	44	17	38%	28	62%	45	+8%
<b>Итого</b>	<b>25</b>	<b>36%</b>	<b>44</b>	<b>64%</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>44%</b>	<b>39</b>	<b>56%</b>	<b>70</b>	<b>+8%</b>

### Гендерная сбалансированность сотрудников категории специалистов и выше

19. По состоянию на январь 2016 г. на должностях ЮНЕСКО категории специалистов и выше (P/D) и в категории специалистов (P) женщины составляют незначительное большинство (51%). Женщины особенно хорошо представлены на младших должностях: 62% на должностях класса P-1/P-2 и 52% на должностях класса P-3. На должностях класса P-4 и P-5 доля женщин составляет 48% и 36% соответственно.

**Таблица 7**

**Положение дел с обеспечением гендерной сбалансированности сотрудников категории специалистов и выше в разбивке по классу должности Обычная программа и внебюджетные средства (январь 2015 г. – январь 2016 г.)**

	Январь 2015 г.					Январь 2016 г.					Изменение %Ж
	Ж	% Ж	М	%М	Итого	Ж	% Ж	М	%М	Итого	
DDG	-	-	1	100%	1	-	-	1	100%	1	0%
ADG	3	43%	4	57%	7	2	33%	4	67%	6	-10%
D-2	9	53%	8	47%	17	12	67%	6	33%	18	14%
D-1	13	30%	31	70%	44	17	38%	28	62%	45	8%
<b>Итого D</b>	<b>25</b>	<b>36%</b>	<b>44</b>	<b>64%</b>	<b>69</b>	<b>31</b>	<b>44%</b>	<b>39</b>	<b>56%</b>	<b>70</b>	<b>8%</b>
P-5	47	35%	87	65%	134	44	36%	79	64%	123	1%
P-4	105	46%	124	54%	229	113	48%	122	52%	235	2%
P-3	164	52%	149	48%	313	166	52%	153	48%	319	0%
P-2/P-1	130	60%	87	40%	217	137	62%	85	38%	222	2%
<b>Итого P</b>	<b>446</b>	<b>50%</b>	<b>447</b>	<b>50%</b>	<b>893</b>	<b>460</b>	<b>51%</b>	<b>439</b>	<b>49%</b>	<b>899</b>	<b>1%</b>
<b>Итого D/P</b>	<b>471</b>	<b>49%</b>	<b>491</b>	<b>51%</b>	<b>962</b>	<b>491</b>	<b>51%</b>	<b>478</b>	<b>49%</b>	<b>969</b>	<b>2%</b>

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

20. Всего в Секретариате представлены 153 государства-члена (78% от общего числа государств-членов). Хотя этот показатель представленности продолжает оставаться на высоком уровне, с января 2012 г. отмечается тенденция к его снижению главным образом в связи с большим числом покидающих Организацию сотрудников (выход на пенсию или добровольное прекращение службы по взаимному согласию) и низким числом сотрудников, набранных на внешней основе. Для достижения прогресса в достижении целевого показателя представленности на уровне 85% необходимо вести постоянную работу по найму кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран. В этом отношении набор 14 молодых специалистов в начале 2016 г. будет способствовать улучшению географического распределения персонала и повысит число представленных государств-членов, а также число нормально представленных государств-членов. В 2016 г. будет разработан новый План действий по улучшению географического распределения.

21. По состоянию на январь 2016 г. на должностях ЮНЕСКО категории специалистов и выше (P/D) женщины составляют незначительное большинство (51%). Был достигнут значительный прогресс на уровне старшего руководства, где число женщин на директорских должностях на январь 2016 г. составило 44% по сравнению с 36% на начало 2015 г. Выход на пенсию шести директоров-мужчин до конца 2016 г. даст возможность продолжить укрепление гендерной сбалансированности на пути к гендерному паритету. В продолжение работы по Плану действий 2008-2015 гг. в тесном сотрудничестве с Отделом по вопросам гендерного равенства будет разработан новый План действий.

### **Предлагаемое решение**

22. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. напоминая о решении 197 EX/5 (V, A),
2. принимает к сведению представленную Генеральным директором информацию о положении дел с географическим распределением и обеспечением гендерной сбалансированности сотрудников по состоянию на январь 2016 г.;
3. предлагает Генеральному директору представить Исполнительному совету на его 201-й сессии полный доклад о положении дел с географическим распределением персонала Секретариата и об обеспечении гендерной сбалансированности на старших должностях;
4. предлагает Генеральному директору представить Генеральной конференции на ее 39-й сессии полный доклад о положении дел с географическим распределением и обеспечением гендерной сбалансированности персонала Секретариата и о мерах, принимаемых для устранения существующей несбалансированности.

## 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	=
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>104</b>	<b>156</b>	<b>181</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>586</b>			





<u>Over-represented</u>	<u>In Balance</u>		<u>Under-represented</u>	<u>Non-represented</u>	
		Gambia Ghana Madagascar Mali Mauritius Mozambique Niger Seychelles South Africa Togo Uganda Zimbabwe		Eritrea Gabon Guinea Guinea-Bissau Kenya Malawi Namibia Nigeria Sao Tome and Principe Sierra Leone Somalia Swaziland United Republic of Tanzania Zambia	
	Group Vb	Jordan Syrian Arab Republic Yemen		Egypt Iraq Libya Mauritania Oman Palestine Qatar Saudi Arabia Sudan	
			Group Vb		
<b>17</b>		<b>64</b>		<b>72</b>	<b>42</b>

**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	=
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	=

	États membres	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
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	=
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

	États membres	Sigle	DDG	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Max.	Min.	Situation
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	-
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

	États membres	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	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	-
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	=
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>104</b>	<b>156</b>	<b>181</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>586</b>			

## ANNEXE II

<b><u>Surreprésentés</u></b>		<b><u>À l'équilibre</u></b>		<b><u>Sous-représentés</u></b>		<b><u>Non représentés</u></b>		
Groupe I	Belgique Canada Danemark France Italie Pays-Bas Espagne	Groupe I	Autriche Chypre Finlande Allemagne Grèce Irlande Israël Norvège	Groupe I	Andorre Portugal Saint-Marin Suède Suisse Turquie États-Unis d'Amérique	Groupe I	Islande Luxembourg Malte Monaco	
	Groupe II		Bulgarie  Roumanie		Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord		Azerbaïdjan	Groupe II
Groupe IV	Népal	Groupe II	Albanie Croatie République tchèque Hongrie Lettonie Lituanie République de Moldova ex-République yougoslave de Macédoine	Groupe II	Bélarus Bosnie-Herzégovine Estonie Géorgie Pologne Fédération de Russie Serbie Slovaquie	Groupe III	Dominique El Salvador Guatemala Guyana Haïti Paraguay Saint-Vincent-et-les Grenadines	
Groupe V(a)	Cameroun Éthiopie Sénégal		Ukraine Ouzbékistan		Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Bolivie (État plurinational de) Brésil Chili République dominicaine Grenade Panama Pérou Suriname Trinité-et-Tobago Uruguay Venezuela (République bolivarienne du)		Groupe IV	Brunéi Darussalam Kazakhstan Kiribati Îles Marshall Micronésie (États fédérés de) Nauru Nioué Palaos Samoa Singapour Îles Salomon Timor-Leste Tonga Tuvalu Vanuatu
Groupe V(b)	Algérie  Liban Maroc  Tunisie		Argentine Colombie Costa Rica Cuba Équateur Honduras Jamaïque Mexique Nicaragua Saint-Kitts-et-Nevis Sainte-Lucie		Groupe III			Groupe III
Groupe I	Belgique Canada Danemark France Italie Pays-Bas Espagne	Groupe I	Afghanistan Australie Bangladesh Cambodge République populaire démocratique de Corée Inde Japon République démocratique populaire lao Malaisie Mongolie Pakistan Philippines République de Corée	Groupe IV		Groupe IV	Groupe V(b)	
			Groupe V(a)		Bénin Burkina Faso Congo Côte d'Ivoire République démocratique du Congo Djibouti			Groupe V(a)

<u>Surreprésentés</u>	<u>À l'équilibre</u>		<u>Sous-représentés</u>	<u>Non représentés</u>
		Gambie Ghana Madagascar Mali Maurice Mozambique Niger Seychelles Afrique du Sud Togo Ouganda Zimbabwe		Érythrée Gabon Guinée Guinée-Bissau Kenya Malawi Namibie Nigéria Sao Tomé-et-Principe Sierra Leone Somalie Swaziland
	Groupe V(b)	Jordanie République arabe syrienne Yémen		République-Unie de Tanzanie Zambie
			Groupe V(b)	Égypte Iraq Libye Mauritanie Oman Palestine Qatar Arabie saoudite Soudan
<b>17</b>		<b>64</b>		<b>42</b>

**Total : 195**



## **В. Исследование целесообразности введения нового механизма медицинского страхования**

(Выполнение решений 191 EX/29 и 196 EX/5 (V, B))

---

1. После учреждения Организации Объединенных Наций и ее специализированных учреждений в положения о персонале этих организаций было включено требование о том, что исполнительный глава организации должен устанавливать план социального обеспечения персонала, включающий в себя положения об охране здоровья. Должностное лицо при его назначении на ту или иную должность в системе Организации Объединенных Наций может стать участником плана медицинского страхования персонала. Такие планы предусматривают страхование от медицинских расходов, связанных с болезнью, беременностью и родами или несчастными случаями<sup>1</sup>. На первых этапах существования Организации Объединенных Наций услуги медицинского страхования предоставлялись только работающим сотрудникам и без каких-либо субсидий со стороны Организации. В резолюции 1095 (XI) от 27 февраля 1957 г. Генеральная Ассамблея уполномочила предусмотреть распределение расходов на медицинское страхование между Организацией и участвующими в этих планах сотрудниками на приблизительно равной основе таким образом, чтобы более значительные субсидии предоставлялись сотрудникам с более низкими уровнями окладов.
2. Фонд медицинского страхования ЮНЕСКО (ФМС), созданный Генеральной конференцией в 1948 г., представляет собой план медицинского страхования, которым Генеральному директору надлежит управлять в интересах персонала в соответствии со статьей 6.2 Положения о персонале в целях предоставления покрытия медицинских расходов и расходов на лечение и протезирование зубов персоналу и пенсионерам во всех странах мира, а также их иждивенцам.
3. Фонд медицинского страхования является самофинансируемым планом, управляемым третьей стороной – коммерческим поставщиком услуг. Страховые выплаты финансируются напрямую за счет поступления страховых премий, выплачиваемых персоналом, пенсионерами и ЮНЕСКО в соответствии с утвержденным Генеральной конференцией коэффициентом распределения расходов.
4. ФМС покрывает 90% расходов на госпитализацию и от 75% до 80% разумных и обычных прочих покрываемых медицинских расходов. Он позволяет выбирать врачей, аптеки и медицинские учреждения при условии некоторых ограничений, включая ограничения по возмещению расходов. Максимальный годовой лимит возмещения и максимальное возмещение по конкретным видам медицинских расходов позволяют сдерживать расходы, а положения о тяжелых заболеваниях обеспечивают сохранение доступа к медицинскому обслуживанию в случае хронических или тяжелых заболеваний.
5. В течение многих лет Фонд сталкивается с финансовыми проблемами, поскольку затраты на выплату страховых возмещений регулярно превышают поступления (т.е. взносы участников). Эта ситуация усугубляется увеличением в рамках плана медицинского страхования доли добровольных участников (сотрудники, вышедшие на пенсию) по отношению к доле работающих сотрудников. Увеличение уровня взносов в 2012 г., прекращение включения в план страхования новых иждивенцев второй очереди и возмещения расходов на размещение в доме престарелых с медицинским уходом, а также усиление контроля позволили тем не менее стабилизировать в краткосрочной перспективе финансовое положение ФМС, резервы которого увеличились с 7 до 18 месяцев (18 месяцев являются оптимальным уровнем), и поэтому представляется, что срочной необходимости в изменении формулы распределения расходов нет.

---

<sup>1</sup> Доклад Объединенной инспекционной группы, Медицинское страхование сотрудников системы Организации Объединенных Наций, JIU/REP/2007/2.

6. Как и для всей общей системы Организации Объединенных Наций, главной проблемой для ЮНЕСКО в области медицинского страхования является медицинское страхование после прекращения службы (МСПС). Начиная с 2008 г., данный вопрос много раз обсуждался и Исполнительным советом, и Генеральной конференцией. Генеральная конференция постановила включить в документ 38 С/5 в виде отдельной статьи для долгосрочных обязательств по МСПС ассигнования в размере 3,7 млн. долл., что соответствует 1% от суммы расходов на персонал.

7. Как указывалось в п. 1 выше, в момент создания Организации Объединенных Наций планы медицинского страхования покрывали только работающих членов персонала. В начале 1950-х годов организации системы ООН начали на факультативной основе распространять действие планов медицинского страхования на сотрудников после их выхода на пенсию. В докладе, представленном Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций на ее двадцать первой сессии (A/6491 и Corr.1), Генеральный секретарь отметил, что автоматическое прекращение медицинского страхования при выходе сотрудников на пенсию носит «излишне ограничительный характер», и предложил распространить программу охраны здоровья после выхода в отставку на всех выходящих на пенсию сотрудников Организации Объединенных Наций по аналогии с распространенной в государствах-членах практикой обеспечения медицинского страхования национальных гражданских служащих и членов их семей после выхода в отставку. В декабре 1966 г. Генеральная Ассамблея одобрила создание программы медицинского страхования после прекращения службы.

8. На начальном этапе в случае пенсионеров параллельного взноса со стороны организаций не предусматривалось. Никакого субсидирования не существовало, и пенсионеры были обязаны выплачивать страховые взносы в полном размере. Однако эта позиция изменилась в 1965 г., когда Международная организация труда заявила, что «многие вышедшие в отставку должностные лица и пережившие их иждивенцы, чье финансовое положение является менее благоприятным по сравнению с работающими должностными лицами, вынуждены выделять на охрану здоровья неизмеримо большую часть своего дохода по сравнению с действующими должностными лицами... принцип социального страхования, который в полном объеме применялся по отношению к работающим застрахованным лицам с 1958 г. и который подразумевает распределение затрат при страховании вышедших на пенсию должностных лиц, был одобрен руководящим органом, а затем ее примеру последовали и другие организации системы Организации Объединенных Наций».

9. В настоящее время всеми планами медицинского страхования в системе Организации Объединенных Наций предусматривается принцип распределения расходов на медицинское страхование пенсионеров и их иждивенцев. По всем этим планам медицинское страхование пенсионеров является факультативным и предусматривается только в качестве продолжения предыдущего непрерывного участия в основанном на взносах плане медицинского страхования в системе Организации Объединенных Наций. Для вступления в программу медицинского страхования после выхода в отставку бывший сотрудник и его иждивенцы, имеющие на это право, должны участвовать в таком плане страхования на момент прекращения службы этим сотрудником. В момент выхода в отставку сотрудник может перейти из его действующего плана медицинского страхования в другую программу для пенсионеров, в большей мере подходящую для него в соответствии с местом проживания.

10. ЮНЕСКО, как и другие организации, также имеет такой план для пенсионеров. Тем не менее, учитывая обязательства ЮНЕСКО по предоставлению персоналу МСПС и принимая во внимание необходимость полного финансирования любой системы медицинского страхования во избежание возникновения подобных обязательств в будущем, Исполнительный совет на своей 191-й сессии поручил Генеральному директору провести исследование в целях скорейшего введения нового плана медицинского страхования.

11. Предварительная проработка этого вопроса показала, что проведение исследования такого масштаба с точки зрения его охвата и глубины потребует гораздо более длительных,

чем предполагалось первоначально, процедур проведения конкурса в соответствии с правилами закупок ЮНЕСКО. Кроме того, Генеральная Ассамблея ООН на своей 68-й сессии (осень 2013 г.) обратилась с аналогичной просьбой в отношении МСПС (резолюция 68/244), и в частности:

- (a) поручила Генеральному секретарю рассмотреть вариант, предусматривающий распространение мандата Пенсионного фонда Организации Объединенных Наций на выполнение функции экономного, эффективного и устойчивого управления выплатами по МСПС с учетом преимуществ и недостатков этого варианта, в том числе связанных с ним финансовых и правовых последствий, и представить доклад по этому вопросу на семидесятой сессии Генеральной Ассамблеи (осень 2015 г.);
- (b) просила Генерального секретаря провести обзор действующих в настоящее время в рамках системы Организации Объединенных Наций планов медицинского страхования для работающих сотрудников и пенсионеров с целью изучения всех возможных вариантов повышения эффективности и сдерживания объема расходов и представить доклад по этому вопросу на ее семидесятой сессии.

12. Кроме того, в ответ на предыдущую просьбу Генеральной Ассамблеи Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций рассмотрел финансовые и правовые последствия изменения (a) масштаба и охвата планов медицинского страхования после прекращения службы и (b) уровня взносов пенсионеров и работающих сотрудников и пришел к выводу, что:

- (a) с правовой точки зрения любые значительные изменения в масштабе, охвате и уровне взносов планов медицинского страхования после прекращения службы, наносящие ущерб участникам, могут затронуть ключевые элементы приобретенных в данной области прав работающих сотрудников и пенсионеров. Такое изменение будет противоречить положению о персонале 12.1, в котором предусматривается возможность дополнения или изменения Генеральной Ассамблеей действующих Положений и правил о персонале Организации Объединенных Наций без ущерба для приобретенных прав работающих сотрудников. Хотя в Положениях и правилах о персонале определения приобретенных прав нет, этому укоренившемуся правовому принципу следуют не только национальные юрисдикции, но также административные суды системы Организации Объединенных Наций;
- (b) не всегда просто определить, насколько конкретное изменение того или иного правила затрагивает приобретенные права. В принципе, приобретенные в ходе службы права, которые обязаны соблюдаться, не могут меняться в результате последующего применения правила, меняющего условия, на основании которых эти права были приобретены;
- (c) право на медицинское страхование после прекращения службы вытекает из договора о найме сотрудника и приобретается на протяжении срока службы. Таким образом, данное право представляет собой существенную часть условий службы сотрудников;
- (d) право нынешних пенсионеров на медицинское страхование после прекращения службы обязано исполняться и в настоящее время исполняется. Значительные изменения в масштабе, охвате и/или уровне взносов планов медицинского страхования после прекращения службы, уменьшающие их права, могут создать правовые риски;
- (e) таким образом, в отношении работающих сотрудников изменения, затрагивающие приобретенные в ходе службы права, могут применяться только перспективно;

- (f) любые изменения в медицинском страховании после прекращения службы могут иметь финансовые последствия в области обязательств, текущих расходов и распределения расходов между участниками и Организацией Объединенных Наций. Финансовые последствия будут определены более четко на основании подробных мер;
- (g) изменения в принципы действия планов вносятся регулярно, включая увеличение уровня отчислений и сумм совместных платежей, выплачиваемых участниками на основе действующих положений в сравнимых планах. Принципы действия планов продолжают меняться в соответствии с изменениями положения дел в области медицинского страхования с сохранением цели сдерживания расходов и обеспечения доступа к качественному медицинскому обслуживанию участников-пенсионеров.

13. Кроме того, в целях выполнения поручений Генеральной Ассамблеи Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР постановил учредить рабочую группу в рамках его сети по финансовым и бюджетным вопросам (СФБ) под руководством Секретариата Организации Объединенных Наций. Поскольку ответственность за вопросы медицинского страхования возложена на сеть КСР по людским ресурсам, эта сеть также участвует в исследовании.

14. Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) и Бюро финансового управления ЮНЕСКО входили в рабочую группу, подготовившую первоначальный доклад Генеральной Ассамблее, содержащий вывод о том, что не следует расширять полномочия Объединенного пенсионного фонда персонала Организации Объединенных Наций и возлагать на него управление выплатами МСПС. На данном этапе не было сделано окончательных выводов относительно различных вариантов повышения эффективности и сдерживания расходов. Ожидается, что Генеральная Ассамблея рассмотрит данный доклад на своей первой возобновившейся сессии 70-й сессии весной 2016 г. (с докладом можно будет ознакомиться после его публикации Секретариатом Организации Объединенных Наций). После этого рабочая группа продолжит свои заседания в целях рассмотрения дальнейших вариантов относительно обязательств общей системы Организации Объединенных Наций.

15. Учитывая вышесказанное, а также то, что:

- (a) ГА выразила свое мнение по данному вопросу, заявив, что МСПС является правом вышедших на пенсию сотрудников Организации Объединенных Наций, с учетом того, что не все пенсионеры имеют права на медицинское страхование в рамках их национальных систем и что участие в частной схеме страхования в возрасте 62 или 65 лет без предварительных взносов в такую систему не является приемлемым вариантом;
- (b) поскольку перешедший на работу в ЮНЕСКО из других учреждений системы ООН персонал должен иметь те же условия службы, как и в других учреждениях системы Организации Объединенных Наций, Организации трудно будет иметь ФМС без МСПС, тогда как общая система Организации Объединенных Наций предлагает медицинское страхование с МСПС;
- (c) если Организация введет альтернативную схему финансирования медицинского обслуживания после прекращения службы, которая будет равнозначна имеющимся на сегодняшний день обязательствам по МСПС, возникнет дополнительный риск выплаты при увольнении, которая перестанет являться номинальной суммой, которая, возможно, никогда не потребуется к оплате (если участник выходит из плана МСПС);
- (d) участвующий в новом плане персонал не может выплачивать те же страховые взносы, как в действующем плане, поскольку долгосрочные выплаты будут иными. Это подорвет необходимые перекрестные субсидии для работающих сотруд-

ников. В таком случае действующий план разорится, поскольку прекратится поступление новых взносов, а такой дефицит придется финансировать;

- (e) если последний участник действующего плана поступит на работу в возрасте 30 лет, обязательства будут сохраняться в течение примерно 55 лет в зависимости от продолжительности жизни участников, хотя и сократятся с течением времени;
- (f) ожидается, что ЮНЕСКО, как и вся система Организации Объединенных Наций в целом, предлагает условия службы, совпадающие с условиями службы сотрудников национальных государственных органов, и поскольку большинство национальных и прочих схем обеспечивает то или иное МСПС, ЮНЕСКО окажется в невыгодном положении;
- (g) не рекомендуется устанавливать неравные условия службы для персонала, выполняющего одинаковые функции, будь то тип контракта или право на медицинское обслуживание;

рекомендуется приостановить проведение исследования в целях введения нового механизма медицинского страхования без МСПС в ожидании дальнейшего обсуждения данного вопроса в рамках рабочей группы по МСПС и продолжения мониторинга финансового состояния Фонда медицинского страхования.

### Предлагаемое решение

16. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. напомятая о решениях 191 EX/29 и 196 EX/5 (V, B),
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part III (B),
3. учитывая, что учрежденная Комитетом высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) КСР Организации Объединенных Наций рабочая группа уже завершила исследование целесообразности управления Объединенным пенсионным фондом персонала Организации Объединенных Наций обязательствами системы Организации Объединенных Наций по МСПС и что дополнительные варианты будут изучаться в рамках рабочей группы по МСПС,
4. постановляет приостановить проведение исследования в целях введения нового механизма медицинского страхования и просит Генерального директора представить Исполнительному совету весной 2017 г. доклад о достигнутом рабочей группой по МСПС прогрессе и ее рекомендации для возможного осуществления в ЮНЕСКО.

**С. Годовой доклад (2015 г.) Комиссии по международной гражданской службе (КМГС): Доклад Генерального директора**

(Выполнение решения 114 EX/8.5, резолюции 22 C/37, решения 196 EX/5 (V, A) и резолюции 38 C/88)

---

**Введение**

1. Годовой доклад КМГС за 2015 г. содержит меры, затрагивающие условия службы сотрудников общей системы Организации Объединенных Наций, включая персонал ЮНЕСКО. Генеральная Ассамблея рассмотрела этот доклад и содержащиеся в нем рекомендации на своей 70-й сессии и приняла резолюцию 70/244 (приложение 1), содержащую ее решения по этому докладу.

**Возраст обязательного прекращения службы**

2. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций постановила не позднее 1 января 2018 г. повысить до 65 лет возраст обязательного прекращения службы сотрудников, поступивших на службу до 1 января 2014 г. (для сотрудников, поступивших на службу 1 января 2014 г. или после этой даты, возраст обязательного прекращения службы уже составляет 65 лет), без ущерба для приобретенных ими прав.

***Последующие действия***

3. Указанное в п. 2 изменение требует внесения поправки в статью 9.5 Положения о персонале ЮНЕСКО, которая будет представлена на утверждение Генеральной конференции на ее 39-й сессии.

**Шкала базовых/минимальных окладов**

4. В 2015 г. произошло повышение на 1% заработной платы в гражданской службе-компараторе (федеральная гражданская служба Соединенных Штатов Америки). Кроме того, были внесены незначительные изменения в шкалу ставок федерального налога. В связи с этим Комиссия постановила рекомендовать Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций увеличить с 1 января 2016 г. на 1,08% ставки текущей шкалы базовых/минимальных окладов сотрудников категории специалистов и выше путем применения обычного метода консолидации на основе принципа неизменности размеров вознаграждения, который заключается в увеличении базового оклада и соразмерном уменьшении множителя корректива по месту службы. Эта рекомендация была одобрена Генеральной Ассамблеей.

***Последующие действия***

5. Новая шкала чистых окладов (приложение 2) начала применяться в ЮНЕСКО с 1 января 2016 г. Эти изменения приведут к незначительному увеличению пособия по репатриации и выходного пособия.

**Пересмотр пакета вознаграждения в общей системе**

6. С 2013 г. по 2015 г. КМГС провела всеобъемлющий обзор действующего в общей системе пакета вознаграждения для сотрудников категории специалистов и выше в целях обеспечения сохранения конкурентоспособности вознаграждения персонала ООН и его соответствия целям с одновременным сдерживанием расходов в целом. Окончательные выводы и рекомендации КМГС по итогам всеобъемлющего обзора были представлены Генеральной Ассамблее на ее 70-й сессии. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций утвердила следующие предложения относительно пакета вознаграждения в общей системе:

Единая шкала окладов и переходные меры

7. Генеральная Ассамблея утвердила пересмотренный единый чистый базовый оклад, который вступит в силу 1 января 2017 г. и заменит собой используемую в настоящее время двойную шкалу окладов (сотрудники, не имеющие и имеющие иждивенцев) (**приложение 3а**). Новая шкала ставок, применяемая ко всем работающим и вновь принимаемым на службу членам персонала, содержит единую ставку вознаграждения вне зависимости от наличия иждивенцев. Соответствие между классами и ступенями персонала при переводе с нынешней шкалы окладов на новую шкалу будет осуществляться согласно инструкциям КМГС. Перевод работающих сотрудников на единую шкалу будет осуществляться без потерь в зарплате и с минимизацией неожиданной выгоды (**приложение 4**). Новая шкала будет включать 13 ступеней для классов P-1–D-1 и 10 ступеней для класса D-2.

Ставки налогообложения персонала

8. Генеральная Ассамблея утвердила ставки налогообложения персонала, которые будут использоваться в связи с определением валовых базовых окладов после введения единой шкалы окладов и которые приводятся в **приложении 3b**. Данные ставки налогообложения персонала будут пересмотрены через два года после введения в действие пересмотренной системы вознаграждения.

Периодичность повышения по ступеням

9. Новая периодичность повышения вступит в силу 1 января 2017 г. Повышение по ступеням в рамках классов для классов P-1–P-5 будет осуществляться ежегодно в диапазоне от ступени I до ступени VII и один раз в два года для последующих ступеней. Для классов D-1 и D-2, начиная со ступеней 5 и 2 соответственно, будет продолжено применение повышения по ступеням один раз в два года.

Шкала зачитываемого для пенсии вознаграждения

10. Шкала зачитываемого для пенсии вознаграждения будет введена параллельно с единой шкалой окладов (**приложение 5**).

Надбавка на супруга и для одиноких родителей

11. Членам персонала, имеющим находящуюся на иждивении супругу, и одиноким родителям будет предоставляться отдельная надбавка в размере шести процентов чистого вознаграждения (базовый оклад плюс корректив по месту службы). Одиноким родителям не будет выплачиваться пособие на ребенка в отношении первого ребенка.

12. Члены персонала, получающие оклады по ставке для сотрудников, имеющих иждивенцев, на том основании, что они имеют на иждивении первого ребенка, поскольку их супруги на момент перехода на новую систему получают доход выше установленной пороговой суммы, получают промежуточную надбавку на данного ребенка в размере шести процентов чистого вознаграждения в качестве переходной меры защиты размеров вознаграждения. В этом случае в отношении данного ребенка дополнительного пособия на ребенка выплачиваться не будет. Промежуточные надбавки будут постепенно сокращаться и заменяться пособием на ребенка, как только они станут равными размеру надбавки на детей или меньше ее.

Надбавка на ребенка и надбавка на иждивенцев второй ступени

13. Надбавки на ребенка и на иждивенцев второй ступени останутся без изменений.

Пособие на образование

14. Пересмотренная система субсидирования образования будет применяться с начала текущего на 1 января 2018 г. учебного года (например, в Европе это означает учебный год 2017/2018 гг.). Она будет основана на единой глобальной скользящей шкале (таблица 1 ниже) возмещения расходов, состоящей из семи уровней, в рамках которой предусматривается поступенчатое снижение размеров возмещения и которая будет покрывать допустимые расходы на ступенях начального, среднего и высшего образования. Существующие в настоящее время различия по валютным зонам и максимальным уровням возмещения будут упразднены.

15. Допустимые расходы будут ограничиваться платой за обучение и сборами, связанными с зачислением в учебное заведение, а также, в соответствующих случаях, расходами на пансион.

16. Возмещение расходов на пансион будет предоставляться только сотрудникам, которые работают в подразделениях на местах и дети которых обучаются в начальных и средних школах вне места службы члена персонала. Расходы на пансион в отношении детей, обучающихся в учреждениях высшего/послешкольного образования, возмещаться не будут. Расходы на пансион будут оплачиваться в виде паушальной суммы в размере 5 000 долл. США. Раз в год будет предоставляться субсидия на проезд детей сотрудников, получающих материальную помощь на оплату расходов на пансион, до места учебы и обратно.

17. Будет продолжено применение действующей системы специальных пособий на образование детей-инвалидов при условии соблюдения верхнего предела, равного пределу скользящей шкалы. Возмещение расходов на пансион будет основываться на фактических расходах вплоть до верхнего предела шкалы плюс 5 000 долл. США.

**Таблица 1:**

<b>Состоящая из семи уровней скользящая шкала, адаптированная на основе расходов на обучение в 2014/15 гг.</b>	
<b>Размер суммы к возмещению (долл. США)</b>	<b>Уровень возмещения (проценты)</b>
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 - выше	-

Пособие по репатриации

18. Начиная с 1 июля 2016 г., пособие по репатриации будет выплачиваться после пяти лет работы вне родной страны исходя из нынешних ставок, установленных для пятилетнего



стажа работы. За нынешними сотрудниками сохранится право на получение субсидии на репатриацию в соответствии с нынешней шкалой за число лет, проработанных на момент введения новой системы.

Связанные с переездом выплаты

19. С 1 июля 2016 г. вступит в силу следующий пакет связанных с переездом выплат:

(a) Субсидия на обустройство

Субсидия на обустройство заменит собой субсидию при назначении и будет выплачиваться в соответствии со следующим принципом: паушальная сумма в размере месячной ставки базового оклада и корректива по месту службы (в новом месте службы), а также суточные за 30 дней по ставке для данного места службы на сотрудника и суточные за 15 дней по ставке для данного места службы на каждого сопровождающего сотрудника члена семьи;

(b) Выплата надбавки в связи с неполным переездом с 1 июля 2016 г. прекращается. Сотрудники, переехавшие до введения нового пакета связанных с переездом выплат и получающие надбавку в связи с неполным переездом, будут продолжать получать надбавку на протяжении не более пяти лет, пока они работают в данном месте службы или до тех пор, пока эти сотрудники не перейдут в другое место службы;

(c) Перевозка домашнего имущества

Полная перевозка домашнего имущества будет продолжать осуществляться, если предусмотрено, в соответствии с применимыми правилами.

Мобильность и надбавки, пособия и льготы, предоставляемые в периферийных местах службы

Надбавка за работу в трудных условиях

С 1 июля 2016 г. будет выплачиваться фиксированная сумма, которая варьируется в зависимости от категории места службы, а также класса сотрудника, переходных мер при этом не предусмотрено. Сотрудники будут получать сумму, эквивалентную нынешней ставке для сотрудников, имеющих иждивенцев, независимо от их семейного положения. Матричная таблица сумм приводится ниже:

<b>Таблица надбавки за работу в трудных условиях</b>			
Надбавка за работу в трудных условиях (ежегодная сумма в долл. США)			
Категория трудных условий места службы	Группа 1 P-1 - P-3	Группа 2 P-4 - P-5	Группа 3 D-1 и выше
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

Надбавка за работу в «несемейных» местах службы

Применяемая сегодня дополнительная надбавка за работу в трудных условиях с 1 июля 2016 г. будет заменена на надбавку за работу в «несемейных» местах службы. Имеющие

право на данную надбавку сотрудники, имеющие признанных иждивенцев, будут получать 1 650 долл. США в месяц (19 800 долл. США в год), сотрудники, не имеющие иждивенцев – 625 долл. США в месяц (7 500 долл. США в год).

#### Выплата для стимулирования мобильности

Выплата для стимулирования мобильности заменит собой действующую надбавку за мобильность. Ежегодные суммы данной выплаты в разбивке по классам должностей указаны ниже:

Порядковый номер назначения	Дополнительные суммы	Группа 1 P-1 – P-3	Группа 2 P-4 – P-5	Группа 3 D-1 и выше
2-3	0	6 500	8 125	9 750
4-6	25%	8 125	10 156	12 188
7+	50%	9 750	12 188	14 625

Выплата для стимулирования мобильности будет выплачиваться сотрудникам, проработавшим по крайней мере пять лет подряд в организации общей системы ООН, начиная с их второго назначения после переезда. Сотрудники, назначенные в место службы категории «Н», права на выплату для стимулирования мобильности иметь не будут. Новая выплата для стимулирования мобильности будет увеличена на 25% после четвертого назначения и на 50% после седьмого назначения.

#### Поездка в досрочный отпуск на родину

Право на поездку в досрочный отпуск на родину (12-месячный цикл) будет применяться только к местам службы категорий D и E, не подпадающим под действующую систему предоставления отпуска для отдыха и восстановления сил.

#### Прекращение заморозки надбавок

20. Установленная в соответствии с резолюцией Генеральной Ассамблеи 68/253 заморозка надбавок прекращается с 1 января 2016 г. для сотрудников категории общих служб и смежных категорий и с 1 января 2017 г. для сотрудников категории специалистов и выше.

#### ***Финансовые и административные последствия решений, связанных с пересмотром вознаграждения***

##### ИТ-системы

21. Указанные выше изменения в пакете вознаграждения будут осуществляться путем укрепления действующей системы ОНР (SAP).

##### Финансовые последствия

22. Финансовые последствия оценивались КМГС на уровне общей системы ООН на основе данных за 2012 г. (без переходных мер) и изначально должны обеспечить примерную экономию средств на уровне 2% для всей общей системы ООН, хотя ожидается, что в конечном итоге данная цифра будет выше. Оценивать на данном этапе точное воздействие пересмотра на уровне ЮНЕСКО преждевременно.

Уставные документы

23. Данные изменения потребуют внесения поправок в Правила о персонале и Руководство по управлению людскими ресурсами, информация о них будет опубликована в административных циркулярах до вступления в силу различных мер пересмотренного пакета вознаграждения.

**Предлагаемое решение**

24. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на решение 114 EX/8.5, резолюцию 22 C/37, решение 196 EX/5 (V, A) и резолюцию,
2. рассмотрев документ 199 EX/5 Part III (C),
3. принимает к сведению его содержание;
4. предлагает Генеральному директору и далее обеспечивать участие ЮНЕСКО в деятельности Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) и принять к сведению ее рекомендации и решения Генеральной Ассамблеи.

## 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<sup>2</sup>,

*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<sup>1</sup>;
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<sup>3</sup>;
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,

#### 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,

---

<sup>2</sup> Official Records of the General Assembly, Seventieth Session, Supplement No. 30 (A/70/30)  
<sup>3</sup> Resolution 3357 (XXIX), annex

## **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<sup>4</sup>,<sup>3</sup> 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;

<sup>4</sup> *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<sup>5</sup>, and in this regard requests the Commission to provide information to the General Assembly in future annual reports 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.

<sup>5</sup> Ibid., *Sixty-ninth session, Supplement No. 30 (A/69/30)*.

**ANNEX II**

**Salary scale for the Professional and higher categories:**  
 Annual gross salaries and net equivalents after application 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	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	
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	100,244	102,275	104,285	106,285	108,275	110,254	112,221	114,186	116,149	118,110	120,069	122,026	123,981	125,934	127,885	129,834
	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	98,323	99,936	101,549	103,162	104,775	106,388
	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	90,904	92,354	93,804	95,254	96,704	98,154
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	100,466	102,354	104,241	106,129	108,017	109,904	111,792
	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	83,861	85,354	86,846	88,338	89,830	91,322
	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	77,946	79,314	80,683	82,051	83,419	84,787
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	55,063	56,270	57,474	58,677	59,885	61,088									
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

<sup>1/</sup> 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 stems will be granted biennially

**B. Staff assessment rates to be used with the unified salary scale**

(United States dollars)

Bracket			Tax percentage
From	To	Bracket size	
–	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		Grade	Present step	Proposed		Grade	Present step	Proposed		Grade	Present step	Proposed	
		(Present D)	(Present S)			(Present D)	(Present S)			(Present D)	(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	– <sup>a</sup>	–	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	– <sup>a</sup>	–	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	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	6	8	7
P-2	2	4	4	P-3	10	10	10	P-4	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	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	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	4	4	4	D-2	2	3	2
P-2	7	9	9	P-3	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	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.

<sup>a</sup> 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)

<i>Level</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>	<i>X</i>	<i>XI</i>	<i>XII</i>	<i>XIII</i>
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

### RESOLUTION 70/244 DE L'ASSEMBLEE GENERALE 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<sup>1</sup>,

*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<sup>1</sup> ;
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<sup>2</sup> ;
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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2014, compte étant tenu des droits acquis des intéressés,

#### **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

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément n° 30 (A/70/30).

<sup>2</sup> Résolution 3357 (XXIX), annexe.

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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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<sup>3</sup>, sous réserve des dispositions de la présente résolution ;

2. *Décide* que, sauf indication contraire, ces dispositions prendront effet le 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour les agents des services généraux et des catégories apparentées, et du 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ;

<sup>3</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-dixième session, Supplément n° 30 (A/70/30), chap. VI, sect. C.

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 1<sup>er</sup> 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 ;
- (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 mon-



tant 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 1<sup>er</sup> 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<sup>4</sup>, 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. *Invite* 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 ;

---

<sup>4</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-neuvième session, Supplément n° 30 (A/69/30).

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.

## ANNEXE II

**BAREME DES TRAITEMENTS DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNAIRES DE  
RANG SUPERIEUR :  
TRAITEMENTS ANNUELS BRUTS ET EQUIVALENTS NETS APRES RETENUES AU  
TITRE DU REGIME D'IMPOSITION  
(EN DOLLARS DES ÉTATS-UNIS)  
ENTREE EN VIGUEUR : 1<sup>ER</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 adjoint ; 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 proposé d'appliquer au barème des traitements unifié

(En dollars des États-Unis)

Tranche			Imposition (en pourcentage)
De	À	Tranche	
-	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

Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé		Classe	Échelon actuel	Échelon proposé	
		Actuel F	Actuel C			Actuel F	Actuel C			Actuel F	Actuel C			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	– <sup>a</sup>	–	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	– <sup>a</sup>	–	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	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	D-1	6	8	7
P-2	2	4	4	P-3	10	10	10	P-4	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	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	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	P-5	4	4	4	D-2	2	3	2
P-2	7	9	9	P-3	15	– <sup>a</sup>	– <sup>a</sup>	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.

<sup>a</sup> Traitements qui doivent être maintenus par la Commission de la fonction publique internationale.



## ANNEXE V

**BAREME DE LA REMUNERATION CONSIDEREE AUX FINS DE LA PENSION APRES  
INTRODUCTION  
D'UN BAREME DES TRAITEMENTS UNIFIE**

(Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> 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 adjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

## **D. Предварительные предложения по стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг.**

(Выполнение решения 196 EX/23 (III))

---

1. В своем решении 196 EX/23 (III), принятом в апреле 2015 г., Исполнительный совет просил Секретариат представить ему на его 199-й сессии предварительные предложения в отношении перспективного кадрового планирования, управления персоналом и обеспечения профессионального роста сотрудников на 2017-2022 гг. с учетом рекомендаций ревизора со стороны и выводов обзора персонала и служб поддержки, а также внештатного персонала.

2. Содержащиеся в настоящем документе предварительные предложения опираются на первоначальные консультации со старшими руководителями, ассоциациями персонала и государствами-членами. После рассмотрения данного документа Исполнительным советом Секретариат подготовит проект всеобъемлющей стратегии управления людскими ресурсами для представления на 200-й сессии Исполнительного совета осенью 2016 г.

### **Связь со стратегией ЮНЕСКО**

3. Будучи специализированным учреждением и организацией, опирающейся на знания, ценность деятельности ЮНЕСКО зависит от высококвалифицированного и результативного, гибкого и приверженного персонала. Таким образом, кадровая стратегия имеет основополагающее значение для достижения успеха и будущего Организации.

4. Как предварительное условие кадровая стратегия должна основываться на глобальной стратегии ЮНЕСКО.

5. **Среднесрочная стратегия на 2014-2021 гг.** (37 C/4) подтверждает, что самым главным ресурсом ЮНЕСКО является квалифицированный, мотивированный и преданный делу персонал, демонстрирующий высочайшую компетентность и добросовестность, отражающий справедливое географическое распределение и гендерную сбалансированность, наделенный правами и возможностями для выполнения миссий и достижения стратегических целей Организации на основе приверженности принципам управления с ориентацией на конечные результаты<sup>5</sup>. В стратегии указывается задача обеспечения сохранения навыков и компетенции персонала на самом высоком уровне для поддержки потенциала ЮНЕСКО по осуществлению программ и ее конкурентоспособности в многосторонней среде.

6. Чтобы добиться осуществления данной задачи, Организация будет стремиться привлекать и удерживать наилучших экспертов и профессионалов, оказывать им поддержку в плане обучения и совершенствования, а также распределять персонал и управлять им наиболее эффективным с точки зрения затрат образом для содействия достижению стратегических целей Организации. В среднесрочной стратегии также подчеркивается необходимость модернизации кадрового потенциала ЮНЕСКО и использования гибких подходов, а также интеграции/гармонизации с общей системой ООН и ценностями международной гражданской службы.

7. Вслед за Среднесрочной стратегией, утвержденной Генеральной конференцией в 2013 г., Генеральная Ассамблея приняла два года спустя Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. и содержащиеся в ней 17 целей (ЦУР). ЦУР имеют важное значение для ЮНЕСКО, которая внесет свой вклад в достижение некоторых из них. Хотя установленные в Среднесрочной стратегии общие цели остаются актуальными, кадровая стратегия на 2017-2022 гг. должна отныне четко ориентироваться на обеспечение **потенциала ЮНЕСКО в действенном достижении ЦУР**. Данная всеобщая, масштабная и новаторская повестка дня требует создания хорошо скоординированной, оперативной и гибкой си-

---

<sup>5</sup> 37 C/4, пп. 109-111.

стемы ООН, способной осуществлять поддержку стран в сотрудничестве с ними в целях выполнения ими обязательств в сфере устойчивого развития. Эти значительные, масштабные и совместные усилия ЮНЕСКО будет предпринимать вместе с другими организациями системы Организации Объединенных Наций.

### **Основные принципы кадровой стратегии**

8. ЦУР ставят масштабные и интересные задачи. Покончив с финансовым кризисом, ЮНЕСКО и ее персонал готовы взяться за их решение. Новая кадровая стратегия должна быть ориентированной на достижение целей, реалистичной, выполняемой и учитывать бюджетные реалии. Кадровая стратегия должна также вносить вклад в объединение всех подразделений ЮНЕСКО вокруг концепции «Единая ЮНЕСКО» и положить конец разделению между Штаб-квартирой, подразделениями на местах и институтами категории 1.

9. Воздействие, устойчивость, инновации и экономность станут основными руководящими принципами. Воздействие будет иметь основополагающий характер. Каждое предлагаемое мероприятие будет проверяться на предмет того, насколько оно вносит вклад в осуществление программы, насколько оно способствует достижению ЦУР.

10. Кроме того, наши действия будут руководствоваться стремлением к упрощению.

### **Две целевые области**

11. Кадровая стратегия сосредоточится на двух основных темах:

#### **I. Создание потенциала персонала для достижения ЦУР**

#### **II. Создание вдохновляющей и содействующей результатам рабочей среды**

#### **I. Создание потенциала персонала для достижения ЦУР**

12. ЮНЕСКО необходим компетентный персонал, имеющий нужный профиль, компетенции и установки, являющийся приверженным, гибким, мобильным и готовым учиться и развиваться. Данная область деятельности будет сосредоточена на привлечении персонала ЮНЕСКО и развитии его потенциала. Будет ли Организация через 3-5 лет и далее располагать нужными навыками, квалификациями и компетенциями? Каковы нынешние возможности персонала? Какие существуют пробелы в области компетенций и как их устранять? Также будет решаться задача привлечения нужных специалистов за пределами ЮНЕСКО и развития их потенциала. Профиль нанимаемых на работу сотрудников имеет ключевое значение, равно как и качество.

13. Предлагаемые мероприятия в данной области будут включать развитие компетенций, кадровое планирование, набор, мобильность, обучение.

### **Заложить правильные основы: ценности и компетенции персонала ЮНЕСКО**

14. Рамки компетенций ЮНЕСКО будут определять ценности и основные компетенции, необходимые всем сотрудникам ЮНЕСКО. К четырем основополагающим ценностям относятся приверженность ЮНЕСКО, добросовестность, уважение разнообразия и профессионализм. В семь ключевых компетенций входят подотчетность, групповая работа, коммуникация, инновации и т.д. Кроме того, руководители должны обладать шестью компетенциями в сфере руководства. Данные рамки будут включены в основные процедуры кадровой политики в области найма, отбора, обучения и подготовки.

### **Привлечение и удержание лучших специалистов**

15. ЮНЕСКО должна считаться первоклассным работодателем, Организацией, где опыт персонала соответствует внешней репутации, привлекающей сотрудников в Организацию. Работа в данной области включает заблаговременное планирование и качественные процедуры набора. Это также требует прочной культуры мобильности и работы с персоналом по мере развития карьеры сотрудников в целях выявления их компетенций и потенциала и планирования их следующего назначения.

16. Будут созданы инструменты и механизмы кадровой политики (с учетом рекомендаций ревизии) для оценки текущих способностей, прогнозирования пробелов в области навыков и потребностей в персонале и разработки стратегий по ликвидации этих пробелов. Будет планироваться проведение всеобъемлющей оценки компетенций всех сотрудников ЮНЕСКО, а не только персонала на срочных контрактах. Критически важные и трудные для набора должности будут выявляться с трехлетней перспективой, а для заполнения данных пробелов будут разрабатываться соответствующие стратегии. Процесс планирования кадровой политики будет интегрирован с планированием программы и бюджета, что обеспечит заблаговременный учет кадровой политики в процессе планирования С/5 и своевременное выявление пробелов/потребностей в персонале в секторах и подразделениях на местах.

17. **Процедуры найма и отбора** станут более быстрыми, транспарентными и действенными с использованием новых технологий, включая социальные средства информации. Будут применяться стратегии информационно-разъяснительной деятельности для поиска новых талантов и формирования групп квалифицированных кандидатов из разных регионов и обладающих различным опытом. Будет проводиться активная работа по достижению цели представленности 85% стран и упредительная деятельность в сотрудничестве с соответствующими государствами-членами. Для набора на старшие должности будет изучена возможность использования услуг центров оценки, а также компаний по подбору персонала.

18. Мобильность: повышенная географическая мобильность внесет вклад в сокращение разрыва между Штаб-квартирой и подразделениями на местах. Уровень географической мобильности за последние шесть лет находился в ЮНЕСКО в районе 10-12%, в среднем 90 сотрудников меняют на добровольной основе место службы в течение двухлетнего периода. Необходимо улучшить положение с географической и функциональной мобильностью. Также необходимо принять меры для содействия мобильности молодых сотрудников в начале их карьеры. В целях повышения мобильности предлагается внедрить программу управляемой мобильности, которая будет охватывать функциональную и географическую мобильность сотрудников категории специалистов и функциональную мобильность сотрудников категории общих служб. Также будет рассматриваться возможность оказания поддержки мобильности и назначения за пределами ЮНЕСКО с некоторой возможностью вернуться к работе в Организации. Краткосрочные назначения в рамках Организации будут способствовать обучению персонала и взаимно обогащающему обмену идеями и знаниями.

### **Обучение, императив в Организации, опирающийся на знания**

19. Чтобы иметь возможность решать задачи в рамках ЦУР, ЮНЕСКО должна создать культуру обучения, позволяющую персоналу не только устранять недостатки в компетенциях, но также развиваться и добиваться в своей области совершенства, предоставляя необходимые для достижения ЦУР компетенции и знания.

20. Текущие потребности в обучении огромны, поскольку с 2012 г. бюджета на подготовку не выделялось, как и практически не осуществлялось программ организационного обучения. Существует необходимость целенаправленных инвестиций времени и средств в обучение не только в целях удовлетворения потребностей в области компетенций и потенциала, но также для усиления вовлеченности и удержания персонала.

21. Был разработан ряд важных инициатив в области обучения, которые будут осуществляться в рамках плана «**Инвестиции для эффективного осуществления программы**» (в 199 EX/5 Part II). Эти инициативы касаются приоритетных областей обучения в области мобилизации ресурсов, управления программой, управления и подотчетности, действенности Организации в рамках системы ООН, руководства и организационных приложений и инструментов ИТ. Также может потребоваться разработать другие инициативы для приобретения конкретных технических компетенций, необходимых программному персоналу для содействия достижению ЦУР.

22. В максимальной степени в области кадровой политики будет использоваться технология в целях содействия обучению в подключенной, быстро меняющейся и характеризующейся совместной деятельностью рабочей среде. Мобильное и видео обучение являются примерами новаторской цифровой деятельности в области кадровой политики с потенциально высоким воздействием. В обучении также будут использоваться программы инструктирования и наставничества. Предлагается изменить политику в области обучения в целях включения в нее определенного минимального времени обучения в течение года для содействия приобретению навыков и знаний.

## **II. Создание вдохновляющей и содействующей достижению результатов рабочей среды**

23. ЮНЕСКО необходимо создать вдохновляющую и содействующую достижению результатов рабочую среду, в которой каждый способен работать с максимальной отдачей на индивидуальном и групповом уровнях и в более широких сетях. Это требует оптимальной организации персонала, структуры и должностей. Персонал нуждается в четком понимании своих функций и потенциальных карьерных возможностей в рамках Организации. Содействующая достижению результатов рабочая среда подразумевает инклюзивные рабочие условия, которые подпитывают таланты и укрепляют мотивацию персонала.

### **Оптимальный дизайн для Организации**

24. Предусматривается провести обзор контрактных принципов для обеспечения их соответствия требованиям наличия гибкого персонала, состоящего из сотрудников, нанятых на длительный срок, и специалистов, приглашенных на ограниченное время. Обзор будет также направлен на обеспечение надлежащего использования контрактных принципов. Он будет охватывать внештатный персонал и оценивать весь персонал в целом, включая необходимость завязывать, развивать и консолидировать партнерские отношения для предоставления дополнительных экспертных знаний на ограниченный период времени. Срок действия контрактов персонала также будет пересмотрен (вплоть до пяти лет).

25. В области индивидуальных функций персонала будут применяться стандартизированные описания большинства стандартных должностей в Организации, их названия будут гармонизированы. Будут разрабатываться пути карьерного роста, информация о которых (в частности, о требуемых компетенциях) будет доводиться до сведения персонала. В отношении сотрудников, занимающих одну и ту же должность в течение пяти лет и более, могут проводиться обзоры компетенций.

### **Инклюзивные условия труда**

26. Инклюзивные условия труда содействуют признанию индивидуального вклада, но они также признают ценность групповой работы. Они поощряют транспарентность и этическое поведение, а также обязанности заботливого отношения. Они также обеспечивают здоровую и безопасную рабочую среду для всех. Вдохновляющая сотрудников рабочая среда опирается на культуру управления и руководства, основанную на транспарентности, наставничестве и обратной связи, это среда, в которой подчеркиваются сильные стороны каждого человека.

27. Особенно высоко будет цениться и признаваться **коллективная** работа. Будет возобновлена программа премий за групповую работу. Будет укрепляться культура признания, руководители и управленцы приобретут навыки составления обоснованных заключений и признания заслуг персонала. В Организации будут отмечаться и поощряться такие виды деятельности, как инновации, сотрудничество и обмен знаниями.

28. Транспарентность информации играет важную роль в создании доверия и поддержки позитивной рабочей атмосферы. Отдел кадров должен предоставлять информацию по кадровым вопросам своевременно и в простой форме. Этические вопросы будут занимать важное место в повестке дня и освещаться в ходе семинаров по этике. Здоровая и безопасная рабочая среда также будет оставаться в центре внимания отдела кадров.

29. В целях предоставления сотрудникам возможности работать в дистанционном режиме будет применяться **гибкий график работы**. Это подчеркнет необходимость в разных типах сотрудников, особенно более молодого возраста, и укрепит приверженность и мотивацию.

### **Отдел кадров как вектор осуществления программы**

30. Отдел кадров зачастую рассматривается как завязанное на Штаб-квартиру и недостаточно ориентированное на деловой подход подразделение. Как сказал один старший руководитель: «Изменения в отделе кадров должны поддерживать осуществление программы, а не вызываться административными удобствами». Отдел кадров будет обеспечивать свою деятельность как пользующийся доверием деловой партнер, который вносит дополнительный вклад и предлагает меры в поддержку осуществления программы.

31. Будет подчеркиваться подход, ориентированный на потребности клиента. Это будет включать работу над упрощением процедур, делегирование полномочий и подписание соглашений об уровне обслуживания в ключевых операциях отдела кадров. В целях принятия обоснованных решений лучшим образом будет использоваться анализ кадровых данных.

32. Профессионализация кадровой деятельности и стремление к привнесению дополнительного вклада будут, таким образом, находиться в самом центре деятельности отдела кадров в ближайшие годы. Отдел кадров будет стремиться стать вектором и создателем компетенций Организации.

### **Предлагаемое решение**

33. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. ссылаясь на решение 196 EX/23 (III),
2. принимает к сведению представленные Генеральным директором предварительные предложения относительно стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг.;
3. просит Генерального директора представить ему на его 200-й сессии всеобъемлющую стратегию управления людскими ресурсами.



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

# 199 EX/5 Part III Corr.

ПАРИЖ, 17 марта 2016 г.  
Оригинал: английский

## Пункт 5 предварительной повестки дня

### Выполнение решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях

#### Часть III

#### Вопросы, касающиеся людских ресурсов

#### Исправление

#### A. Географическое распределение и гендерная сбалансированность персонала Секретариата

Раздел I: географическое распределение персонала, пункт 8 на стр. 2 следует читать:

«Программа молодых специалистов (ПМС) является одним из самых действенных способов улучшения географической представленности государств-членов. В ЮНЕСКО она осуществлялась на протяжении многих лет, однако в 2012 г. была приостановлена в связи с бюджетной ситуацией и нехваткой вакантных мест. В 2015 г. осуществление ПМС было возобновлено, в связи с чем для кандидатов из непредставленных и недопредставленных государств-членов было зарезервировано **16** географических должностей уровня Р-1/Р-2. После распространения информации о начале приема заявок среди национальных комиссий по делам ЮНЕСКО и по результатам отбора, осуществлявшегося под руководством Бюро по управлению людскими ресурсами в сотрудничестве с секторами/бюро, в которых данные должности были открыты, было отобрано **16** кандидатов для программы из шести региональных групп, **семь** из которых являются выходцами из непредставленных стран и **девять** – из недопредставленных. Среди **16** кандидатов **11** женщин и **5** мужчин. В основном молодые специалисты будут работать в программных секторах».





Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

# Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

# 199 EX/5 Part III Add.

ПАРИЖ, 30 марта 2016 г.  
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

## Выполнение решений и резолюций, принятых Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях

### Часть III – Вопросы, касающиеся людских ресурсов

#### Добавление

#### Замечания Союза сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ)

В соответствии с пунктом 9.2.E.7 Руководства ЮНЕСКО по вопросам людских ресурсов, Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) представляет свои замечания по докладам Генерального директора.





## **A. Географическое распределение и гендерная сбалансированность персонала**

---

### **Раздел I – Географическое распределение персонала**

ССЮ с сожалением отмечает отсутствие прогресса в отношении географической представленности государств-членов и настоятельно призывает Генерального директора обеспечить расширение представленности в Организации. Первым правильным шагом в этом направлении стало возобновление в 2016 г. Программы молодых специалистов. Вместе с тем ССЮ полагает, что для привлечения в эту программу представителей профессиональных сообществ и лучших экспертов во всех областях необходимо обеспечить более широкое распространение информации об открывающихся вакансиях, не ограничиваясь национальными комиссиями и дипломатическими кругами. Следует также принять меры для того, чтобы включить в эту программу подразделения на местах, чего в настоящий момент не предусмотрено.

### **Раздел II – Гендерная сбалансированность персонала**

ССЮ удовлетворен общим ростом показателей гендерной сбалансированности, однако с сожалением отмечает, что доля женщин, занимающих должности на уровне директоров (44%) и специалистов высшего звена (P/5 = 36%), по-прежнему невелика.

С учетом большого числа сотрудников, занимающих директорские должности, которые в ближайшие два с половиной года должны выйти на пенсию, ССЮ выражает надежду на то, что администрация воспользуется этой возможностью для корректировки сложившегося на уровне директоров гендерного дисбаланса. ССЮ надеется также, что в ходе заполнения нынешних и будущих вакансий должный приоритет будет отдаваться кандидатам-женщинам при условии равенства профессиональных качеств.

## **B. Исследование целесообразности введения нового механизма медицинского страхования**

(Выполнение решений 191 EX/29 и 196 EX/5 (V, B))

---

ССЮ поддерживает предлагаемое решение о приостановке исследования целесообразности введения нового механизма медицинского страхования, поскольку такое введение может иметь негативные правовые и финансовые последствия для ЮНЕСКО и участников Фонда медицинского страхования.

В связи с этим ССЮ поддерживает аргументы, представленные в пункте 11 и далее документа 199 EX/5 Part III B. Вместе с тем ССЮ хотел бы отметить, что в первых десяти пунктах этого документа содержится ряд фактических ошибок, на которые он хотел бы обратить внимание Исполнительного совета и которые он просит администрацию исправить.

Во-первых, существует путаница в отношении истории создания механизма медицинского страхования в Организации Объединенных Наций и в ЮНЕСКО. В то время как решение о совместном внесении взносов Организацией и участвующими в этом механизме сотрудниками (пункт 1) было принято Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в феврале 1957 г., ЮНЕСКО выплачивает взнос в Фонд медицинского страхования, равный взносу каждого сотрудника, с момента его создания в 1948 г. (3 C-ADM-10, Приложение 1, статья III). Подобным же образом следует отметить, что Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций одобрила создание системы медицинского страхования после прекращения службы в декабре 1966 г. (пункт 7), тогда как подобная система для вышедших на пенсию сотрудников ЮНЕСКО была создана в октябре 1958 г. (10 C/46).

В пункте 3 говорится о том, что «Фонд медицинского страхования является самофинансируемым механизмом, управляемым третьей стороной – коммерческим поставщиком услуг». Хотя рассмотрение заявок о возмещении медицинских расходов было передано на внешний

подряд, управление Фондом с момента его создания осуществляет ЮНЕСКО. Совладельцы Фонда, а именно его участники, надеются на то, что это заявление будет исправлено.

В пункте 5 говорится о том, что «в течение многих лет Фонд сталкивается с финансовыми проблемами, поскольку затраты на выплату страховых возмещений регулярно превышают поступления (т.е. взносы участников)». Очевидно, что в этой фразе речь должна идти о «взносах участников и Организации».

ССЮ хотел бы напомнить Исполнительному совету о том, что на протяжении четырех лет с 2008 г. по 2011 г. Фонд испытывал дефицит, а в 2011 г. его резервы сократились до 7% от объема страховых выплат. Это связано с несколькими причинами:

- (a) за 16 лет (с 1996 г. по 2012 г.) не производилось увеличения взносов, несмотря на общепризнанный ежегодный уровень инфляции медицинских расходов в размере 5%, рост зарплат в размере 3%, а также на то, что Генеральная ассамблея участников постоянно привлекала внимание Генерального директора к этой проблеме;
- (b) содержащееся в представленном Генеральным директором в 2005 г. Глобальном плане действий<sup>1</sup> предложение о постепенном трехэтапном переходе к формуле распределения расходов 60:40, начиная с 1 января 2008 г., осуществлено не было. Новые предложения по этому вопросу, выдвигавшиеся в 2011 г. и в 2013 г., не были утверждены руководящими органами ЮНЕСКО.

Однако эти причины не были учтены и акцент по-прежнему делается на сокращении числа работающих сотрудников и росте числа пенсионеров.

Изменение ставок, а также повышение взносов в 2012 г. привели к улучшению финансовой ситуации, чему также несомненно способствует текущий обменный курс доллар-евро. Вместе с тем не следует забывать, что несмотря на то, что на первом этапе своего существования ЮНЕСКО во многом опережала Организацию Объединенных Наций, сейчас она является гораздо менее щедрым работодателем, и ее взнос в медицинское страхование персонала до сих пор составляет 50%, тогда как взносы других организаций могут достигать до 75%, а целый ряд из них предоставляет пенсионерам значительные льготы. Например, формула распределения расходов в МОТ и отделении ООН в Женеве составляет 50:50 для работающих сотрудников и 67:33 для пенсионеров (187 EX/32 Приложение 1).

**С. Годовой доклад (2015 г.) Комиссии по международной гражданской службе (КМГС): Доклад Генерального директора**  
(Выполнение решения 114 EX/8.5, резолюции 22 C/37, решения 196 EX/5 (V, A) и резолюции 38 C/88)

---

ССЮ выступает **против утвержденных реформ пакета вознаграждения для сотрудников категории специалистов и выше** (пособия на иждивенцев, супругов и детей, субсидии при назначении на должность и на аренду жилья, пособие на образование, система надбавок за мобильность и работу в трудных условиях и т.д.).

Участвуя в работе ФАМГС, ССЮ намерен внимательно наблюдать за внедрением нового пакета вознаграждения, а также изучать последствия его применения для сотрудников и нашей Организации. В частности, мы собираемся следить за выполнением просьбы ГА ООН к КМГС представить доклад о влиянии изменений, связанных с внедрением нового пакета

---

<sup>1</sup> Решение 172 EX/38, п. 8: «предлагает Генеральному директору представить Совету на его 176-й сессии доклад об осуществлении глобального плана действий, включающего предлагаемые меры по увеличению взносов в Фонд медицинского страхования, которые будут представлены в рамках Проекта программы и бюджета на 2008-2009 гг. (34 C/5)».

вознаграждения, на гендерную сбалансированность и географическую мобильность. Кроме того, ССЮ продолжит изучение правовых последствий внедрения пакета с точки зрения сохранения приобретенных сотрудниками прав.

ССЮ выражает обеспокоенность тем, что от сотрудников постоянно требуют работать больше за меньшее вознаграждение. В то же время нашей Организации необходимо привлекать и сохранять специалистов с самым обширным опытом и высокими показателями деятельности. В связи с этим ССЮ считает своей приоритетной задачей сохранение уровня зарплат и пособий для персонала.

### Пособие на образование

В том что касается **пособия на образование**, КМГС предложила два варианта возмещения платы за обучение и расходов, связанных с зачислением в учебное заведение. В рамках ФАМГС ССЮ удалось убедить делегатов утвердить лучший из двух вариантов (40 600 долл.), который предусматривает возмещение платы за обучение и расходов, связанных с зачислением в учебное заведение, на уровне 75%. В отличие от используемого в настоящий момент механизма более низкие расходы на обучение будут возмещаться по более высокой ставке. Вместе с тем ССЮ по-прежнему выражает обеспокоенность отменой возмещения неизбежных расходов (транспортные расходы, экзаменационные сборы, расходы на учебники и вспомогательные материалы, оплата обязательного школьного питания и т.п.), которые в некоторых местах службы весьма высоки.

К сожалению, сотрудники штаб-квартир смогут получать помощь для оплаты расходов на пансион в начальных и средних учебных заведениях только в исключительных случаях. Кроме того, отменяется помощь для оплаты пансиона в высших учебных заведениях и поездок к месту учебы и обратно.

### Возраст обязательного прекращения службы

Генеральная Ассамблея постановила, что организациям общей системы Организации Объединенных Наций следует **не позднее** 1 января 2018 г. повысить до 65 лет возраст обязательного прекращения службы сотрудников, поступивших на службу до 1 января 2014 г., без ущерба для приобретенных ими прав (это значит, что сотрудники сохраняют за собой право выхода на пенсию в 60 или 62 года в зависимости от правил, которые применялись в момент их поступления на службу в ООН). Изначально КМГС предложила повысить возраст обязательного прекращения службы не позднее 1 января 2017 г., в то время как страны, являющиеся основными донорами, при поддержке администрации выступили за то, чтобы отложить начало осуществления реформы до 2020 г. В конце концов была согласована новая компромиссная дата – 1 января 2018 г., при этом организациям была предоставлена возможность при желании провести эту реформу в более ранние сроки. ССЮ будет наблюдать за соблюдением Организацией этих сроков, в частности, на основании резолюции, которую предполагается принять на предстоящей 39-й сессии Генеральной конференции.

Кроме того, ССЮ выражает глубокую озабоченность тревожной ситуацией, с которой столкнулись тысячи недавно вышедших на пенсию сотрудников общей системы Организации Объединенных Наций, в том числе бывшие сотрудники ЮНЕСКО, участвующие в Объединенном пенсионном фонде персонала ООН. Задержки с выплатой пенсионных пособий в связи с прекращением службы достигли шести месяцев.

### Мобильность и надбавки, пособия и льготы, предоставляемые в периферийных местах службы

В рамках ФАМГС ССЮ заявил о том, что предлагаемое сокращение надбавок за **мобильность** приведет к снижению привлекательности географической мобильности. В связи с этим в ГА ООН была достигнута договоренность о повышении надбавки на 25% для сотруд-

ников, меняющих место службы в четвертый раз, и на 50% для сотрудников, меняющих место службы в седьмой раз. К сожалению, сотрудники, работающие в местах службы категории Н, исключены из числа лиц, имеющих право на надбавки за мобильность.

*На основании вышеизложенного ССЮ предлагает внести в предлагаемое решение следующие изменения:*

*Исполнительный совет:*

*...*

5. предлагает также Генеральному директору представить Совету на его 201-й сессии доклад о влиянии нового пакета вознаграждения на **гендерную** сбалансированность и географическую **мобильность**.

#### **D. Предварительные предложения по стратегии управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг.**

(Выполнение решения 196 EX/23 (III))

---

ССЮ выражает обеспокоенность недостаточно подробной и конкретной проработкой идей, представленных в данном разделе.

Прежде всего, ССЮ выступает за проведение оценки стратегии управления людскими ресурсами на 2011-2016 гг., как это предусмотрено в документе 197 EX/5 Part V.

#### **I. Создание потенциала персонала для достижения ЦУР**

##### **Заложить правильные основы: ценности и компетенции персонала ЮНЕСКО**

ССЮ признает необходимость срочного выделения средств на финансирование учебных программ.

Хотя просьба о выделении финансирования для осуществления ряда учебных программ была представлена Подготовительной группе Исполнительного совета в документе 197 EX/5.INF.2 под названием «Инвестиции для эффективного осуществления программы», это не может подменить собой устойчивое финансирование программ корпоративной подготовки сотрудников в рамках обычного бюджета.

В связи с этим ССЮ выражает сожаление по поводу полного отсутствия ассигнований на обучение сотрудников в проекте плана расходов в объеме 518 млн. долл. на следующий двухлетний период. Обучение также требует наличия у сотрудников свободного времени и сил, тогда как после реструктуризации Организации стало совершенно очевидно, что эти ресурсы являются наиболее дефицитными.

ССЮ сожалеет также о том, что не были исполнены данные в ходе перераспределения кадровых ресурсов в 2014 г. обещания об организации соответствующей подготовки для сотрудников, назначенных в результате этого перераспределения на новые должности.

Кроме того, ССЮ выражает сожаление, что Бюро по людским ресурсам не предприняло никаких мер для поиска адекватного или удовлетворительного решения для наших коллег, класс должности которых был понижен.

## **Привлечение и удержание лучших специалистов**

ССЮ задается вопросом, как ЮНЕСКО сможет привлекать и удерживать лучших специалистов в своих областях компетенций, поскольку выполнение решений, вытекающих из пересмотра КМГС, приведет к значительному ухудшению общих условий службы сотрудников категории специалистов.

Достижение ЦУР представляет собой важную задачу, решение которой потребует наращивания потенциала во многих специализированных областях, в связи с чем вызывает озабоченность тот факт, что такие инициативы, как «Инвестиции для эффективного осуществления программы», которыми так гордится руководство Организации, ориентированы в основном на развитие управленческих навыков (а не на работу по программе).

ССЮ по-прежнему серьезно обеспокоен отсутствием планирования людских ресурсов в Организации, наглядным подтверждением чему служит тот факт, что стратегия управления людскими ресурсами **на 2011-2016 гг.** осталась на стадии разработки, о чем уже сообщалось в документе 197 EX/5 Part V, при этом никаких конкретных результатов этой работы с тех пор опубликовано не было. ССЮ настоятельно призывает Генерального директора разработать для ЮНЕСКО реальную политику управления людскими ресурсами на 2017-2022 гг. с четкими целями и механизмами, в соответствии с которой для всех иерархических уровней будет установлена ответственность за управление людскими ресурсами, включая повышение квалификации и уровня знаний, планирование развития карьеры и создание прозрачных механизмов мобильности и набора сотрудников.

## **Процедуры найма и отбора**

ССЮ с удовлетворением принял к сведению положения доклада о том, что процедуры найма станут более быстрыми, транспарентными и действенными, однако хотел бы узнать, каким образом этого планируется достичь. Необходимо пересмотреть используемые в настоящий момент процедуры найма с тем, чтобы обеспечить определенный уровень справедливости, объективности и прозрачности на каждом этапе процесса набора. Бюро по управлению людскими ресурсами следует начать с более активного участия в процессе найма и обеспечивать применение кадровой политики.

Кроме того, ССЮ выражает обеспокоенность тем, что решение последней сессии Генеральной конференции по вопросам, касающимся персонала («первоочередность при заполнении вакансий будет предоставляться штатным сотрудникам, при условии равной профессиональной компетентности»), выполняться не будет, а значит, не будет обеспечена защита приобретенных сотрудниками прав. Если внешний набор станет нормой, это будет способствовать сохранению большого числа лишенных мотивации сотрудников, не имеющих перспектив карьерного роста.

В силу этих проблем, а также отсутствия возможностей профессиональной подготовки, о котором мы говорили выше, складывается очень опасная и несправедливая ситуация, в которой внутренние кадры оказываются неконкурентоспособными (что также связано с эрозией наших компетенций).

## **Политика мобильности**

В пункте 18 предлагается внедрить программу управляемой мобильности, которая будет охватывать функциональную и географическую мобильность сотрудников категории специалистов и функциональную мобильность сотрудников категории общих служб. Также будет изучена возможность оказания поддержки мобильности и назначения за пределами ЮНЕСКО с возможностью вернуться к работе в Организации!

ССЮ возмущен тем, что несмотря на многолетнее отсутствие политики и механизмов мобильности, Бюро по людским ресурсам все еще находится на стадии их изучения! ССЮ хотел бы напомнить о том, что на сегодняшний день никаких механизмов мобильности создано не было, а большинство положений утвержденной в октябре 2013 г. политики мобильности не выполняется. Перераспределение сотрудников между подразделениями на местах или перевод из Штаб-квартиры в подразделения на местах и обратно с сохранением класса должности оставлены на усмотрение Секторов и руководителей подразделений на местах, а решения принимаются в индивидуальном порядке с использованием совершенно непрозрачных критериев.

## **II. Создание вдохновляющей и содействующей достижению результатов рабочей среды**

ССЮ полностью поддерживает инициативу Бюро по людским ресурсам, направленную на то, чтобы наконец внедрить гибкие условия труда, что позволит сотрудникам работать дистанционно, и выражает твердую уверенность в том, что эти меры положительно отразятся на мотивации сотрудников и будут способствовать обеспечению более гармоничного сочетания служебных и семейных обязанностей. ССЮ рассчитывает на то, что критерии перехода на гибкие условия труда и параметры их предоставления будут справедливыми и прозрачными для всех заинтересованных сторон.

*На основании вышеизложенного ССЮ предлагает внести в предлагаемое решение следующие изменения:*

*Исполнительный совет:*

*...*

5. ***предлагает*** Генеральному директору представить Исполнительному совету на его 200-й сессии доклад об **оценке стратегии управления людскими ресурсами на 2011-2016 гг.**;

*и*

***предлагает*** Генеральному директору обеспечить разработку политики управления людскими ресурсами ЮНЕСКО, в том числе в области повышения квалификации и уровня знаний, планирования развития карьеры, а также прозрачности механизмов обеспечения мобильности и набора сотрудников;

*и*

***предлагает*** Генеральному директору представить дополнительную информацию и разъяснения относительно того, что подразумевается под «оптимальной структурой Организации».