



Quatre-vingt sixième session  
Astana, Kazakhstan, 3 octobre 2009  
Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**STRATÉGIE DE GESTION ET DÉSIGNATION DE L'ÉQUIPE  
DE DIRECTION DU SECRÉTARIAT**

**Note du Secrétaire-général**

Dans ce document, le Secrétaire général par intérim expose aux Membres son idée de la gestion du Secrétariat pour la période 2010-2013, qu'il communique également au Conseil exécutif.

## **STRATÉGIE DE GESTION ET DÉSIGNATION DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION DU SECRÉTARIAT**

### **INTRODUCTION**

---

1. Le présent document se base sur la *Déclaration d'intention et de gestion* présentée par le Secrétaire général par intérim alors candidat au poste de Secrétaire général à la 85<sup>e</sup> session du Conseil exécutif. Il expose la vision du Secrétaire général par intérim concernant la stratégie de gestion et la structure de direction du Secrétariat de l'OMT.

2. Pour préparer ce rapport, le Secrétaire général par intérim a précisé ses idées sur la base des discussions qu'il a eues avec les Membres à la dernière session du Conseil exécutif tenue au Mali et par la suite. En outre, un vaste exercice de réflexion a été lancé l'été dernier au sein du Secrétariat de l'OMT pour impliquer davantage le personnel et affermir son sentiment de participer aux réformes proposées. Cet exercice interne a été mené dans le cadre de six groupes de travail, qui se sont penchés sur les questions suivantes :

Groupe de travail n° 1 : Affiliation et amélioration de la participation des États membres

Groupe de travail n° 2 : Relations internationales et au sein de l'ONU et potentiel de financement

Groupe de travail n° 3 : Membres affiliés et PPP<sup>1</sup>

Groupe de travail n° 4 : Gouvernance et structure interne

Groupe de travail n° 5 : Stratégie de communication et nouvelle image

Groupe de travail n° 6 : Modèles de gestion pour les centres et les fondations qui travaillent avec l'OMT

3. L'annexe 2 contient un résumé de l'exercice effectué au sein de l'Organisation.

4. En outre, certaines recommandations formulées par le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies après avoir analysé les activités menées par l'Organisation en 2008 ont été prises en considération, de même que plusieurs suggestions initiales faites par des États membres du groupe de travail ad hoc, créé par le Conseil exécutif pour examiner ces recommandations.

5. Le présent rapport rappelle les objectifs et les principes de l'Organisation, définit la structure de gestion, notamment les premières mesures que devra prendre le nouveau Secrétaire général dans le cadre de la restructuration qui aura lieu pendant son mandat de quatre ans, et expose la stratégie de gestion.

### **I. DÉFINITION DE LA MISSION DE L'OMT**

---

6. L'Organisation mondiale du tourisme est un organe intergouvernemental membre à part entière du système des Nations Unies en tant qu'institution spécialisée, et qui joue un rôle central et décisif dans les questions de tourisme.

---

<sup>1</sup> Partenariats secteur public-secteur privé (PPP)

7. L'article 3 des Statuts de l'OMT est ainsi libellé :
- «1. L'objectif fondamental de l'Organisation est de promouvoir et de développer le tourisme en vue de contribuer à l'expansion économique, à la compréhension internationale, à la paix, à la prospérité ainsi qu'au respect universel et à l'observation des droits et des libertés humaines fondamentales sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion. L'Organisation prendra toutes les mesures nécessaires en vue d'atteindre cet objectif.
2. Dans la poursuite de cet objectif, l'Organisation prêtera une attention particulière aux intérêts des pays en voie de développement dans le domaine du tourisme. »
8. Dans la déclaration d'intention qu'il a présentée comme candidat, le Secrétaire général par intérim a fait valoir que l'OMT avait une double mission :
- a) Leadership : **montrer la voie à suivre** au secteur du tourisme, en tant que tribune mondiale pour les questions de politique touristique et source pratique de connaissances touristiques et de sensibilisation ;
  - b) Service : **aider et appuyer ses Membres** dans leurs efforts de développement du tourisme, en améliorant la compétitivité et en garantissant la durabilité par des partenariats utiles.
9. Pour accomplir ces objectifs, le Secrétaire général par intérim a également déclaré que l'Organisation devrait :
- favoriser le développement d'un tourisme **durable**, responsable et accessible à tous, en particulier en encourageant l'application des principes et des recommandations du Code mondial d'éthique du tourisme ;
  - améliorer la **compétitivité** en diffusant le savoir et les données, en fixant des normes, en élaborant des outils et en renforçant la sensibilisation sur toutes les questions relatives au tourisme ;
  - promouvoir la coopération et les **partenariats** entre ses Membres, les autres organismes des Nations Unies, le secteur privé et d'autres intervenants, en contribuant à établir des synergies entre eux.
10. Répondre à ces objectifs devrait fournir une base aux stratégies de gestion et à la structure de l'Organisation, comme on le verra dans la suite du présent rapport.

## II. PRINCIPES

11. Dans le cadre de la mission de l'OMT, le Secrétaire général par intérim pense que la gouvernance de l'Organisation, son système de gestion et sa structure opérationnelle devraient être conçus de façon à garantir le respect de certains principes fondamentaux.
- a) **Sentiment de propriété des Membres** : Garantir un sentiment de propriété aux Membres et faire en sorte qu'ils participent à la formulation et à l'application du programme de travail de l'OMT et au perfectionnement de ses différents organes gouvernants et techniques ;
  - b) **Intégration dans le système des Nations Unies** : Attachement aux valeurs et aux principes de l'ONU, participation à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et au programme de développement mondial.

- c) **Partenariats** : Rechercher et promouvoir les synergies de ressources et de savoir-faire en collaboration avec tous les acteurs du tourisme ;
- d) **Normes éthiques** : Souscrire aux codes, aux pratiques, aux règles et aux règlements prévus dans les normes des Nations Unies et de la Commission de la fonction publique internationale;
- e) **Transparence et obligation de rendre des comptes** : Veiller à ce que les informations sur les activités et les ressources soient à la disposition des Membres grâce à des mécanismes d'information appropriés ;
- f) **Souplesse** : Organiser et appliquer le programme de travail et les ressources du Secrétariat pour permettre son adaptation aux nouveaux besoins ;
- g) **Orientation des résultats** : Faire en sorte que les activités permettent d'obtenir les résultats escomptés, en offrant dans les meilleurs délais une évaluation systématique de leur efficacité ;

### III. DES MODIFICATIONS EN PERSPECTIVE

---

12. Pour atteindre les objectifs et faire concorder les opérations avec ces principes, la stratégie de direction et la structure doivent être modifiées, et le Secrétariat doit être modernisé. Ces modifications entendent préciser le plan de travail en sept points présenté par le Secrétaire général par intérim en mai 2009 dans la *Déclaration d'intention et de gestion* qu'il a adressée au Conseil exécutif :

#### A. STRUCTURE DU SECRÉTARIAT

13. L'équipe de direction du Secrétariat se compose actuellement d'un Secrétaire général, d'un Secrétaire général adjoint, d'un Sous-secrétaire général, d'un Directeur du Programme et de la Coordination et d'un Directeur de l'Administration. Cette structure a conduit, avec le temps, à une répartition peu claire des tâches entre les hauts responsables, à un cumul des fonctions, et à des difficultés dans la coordination du Programme de travail. Elle s'est aussi révélée très centrale et verticale et a parfois abouti à une certaine confusion concernant les rapports hiérarchiques. Au niveau opérationnel, beaucoup de départements et d'unités de petite taille et très fragmentés se sont efforcés de communiquer avec les Membres, de préparer et exécuter le programme de travail du Secrétariat et de s'acquitter du mandat de l'Organisation avec peu, voire pas, de liens horizontaux.

14. Il convient toutefois de rappeler que la structure du Secrétariat de l'OMT a été en partie améliorée en mars 2007, grâce à la création d'un département du Programme et de la Coordination. La programmation et la coordination internes, de même que les communications avec les Membres, se sont en effet considérablement améliorées depuis. Dans l'ensemble, ce département a servi de banc d'essai pour perfectionner encore la structure et la gestion du Secrétariat, en particulier en 2009 ; cette mesure s'est toutefois révélée insuffisante à elle seule.

15. Le Secrétaire général par intérim propose deux modifications essentielles :
- premièrement, améliorer et redéfinir le rôle et la structure de l'équipe de direction ; et
  - deuxièmement, mettre en place une structure basée sur le programme plutôt que sur les départements.

## 1. **Le rôle et la structure de l'équipe de direction**

16. La direction du Secrétariat sera assurée par une équipe de direction. Elle aidera le Secrétaire général dans l'exécution du mandat de l'Organisation et sera responsable avec lui. En plus du Secrétaire général, l'équipe se composera de directeurs exécutifs centrés sur le programme. Chaque membre de l'équipe sera responsable d'un groupe et de ressources de programmes, et les pouvoirs adéquats lui seront délégués. L'équipe fonctionnera comme un cabinet sous la direction du Secrétaire général.

17. Au départ, trois postes importants de directeurs exécutifs, de même statut hiérarchique, seront créés qui, en pratique, remplaceront les postes de Secrétaire général adjoint, Sous-Secrétaire général, et Directeur du Programme et de la Coordination. Les directeurs exécutifs s'attacheront chacun à la compétitivité, à la durabilité et aux partenariats, et s'acquitteront des responsabilités suivantes (voir les curriculum vitae à l'annexe 2) :

- a) Planifier, développer, exécuter et évaluer toutes les activités du programme qui renforcent la **durabilité** et la **compétitivité** du tourisme dans les États membres et l'industrie dans son ensemble. Maximiser la mobilisation des ressources et faire en sorte qu'elles soient utilisées à bon escient et que le programme de travail soit appliqué et coordonné avec efficacité.
- b) Coordonner les activités de l'Organisation dans les régions et sur le terrain, et la distribution équitable des ressources humaines et financières entre les régions. Veiller à ce que les besoins des Membres soient à tout moment recensés et qu'il y soit répondu le plus efficacement possible, et à ce que les données pertinentes soient mises à jour et disponibles aux échelons national, sous-régional et régional. Garantir de bonnes relations avec les Membres.
- c) Étudier les possibilités de nouveaux **partenariats** avec des institutions extérieures (gouvernementales, du système des Nations Unies, inter-gouvernementales, non-gouvernementales, du secteur privé, universitaires, etc.), prendre contact avec elles et définir les termes de ces partenariats pour parvenir à des synergies, à une plus grande efficacité, et à l'obtention de fonds et de ressources supplémentaires permettant à l'OMT de mener à bien sa mission. Actualiser la structure des Membres affiliés en consultation avec toutes les parties intéressées.
- d) Veiller à ce que le Secrétariat communique avec ses Membres, avec tous les autres intervenants et avec le public en général de façon efficace, en utilisant les technologies qui conviennent et en donnant une image dynamique et neuve.
- e) Informer le Secrétaire général de toutes les questions techniques et politiques.

18. La structure de direction proposée présente les avantages suivants pour répondre aux objectifs et aux principes de l'Organisation :

- a) **du point de vue technique** : elle permettra d'attribuer des responsabilités plus ciblées à chaque membre de l'équipe de direction, et donc d'améliorer la qualité technique des programmes et des projets et de garantir une utilisation optimale des ressources financières et humaines. La nouvelle structure devrait permettre au Secrétariat de répondre de façon plus appropriée et plus rapide aux demandes précises des Membres.

- b) **du point de vue opérationnel** : elle instaurera un processus de direction plus collégial et plus transparent, en renforçant la coresponsabilité des membres de l'équipe de direction et en permettant une délégation des responsabilités. Elle réduira aussi le nombre de décisions que le Secrétaire général doit prendre, ce qui améliorera la coordination horizontale et donnera une plus grande souplesse. Elle devrait aussi renforcer les processus de prise de décision en augmentant la délégation, en évitant la duplication des efforts, en encourageant les synergies internes et en améliorant l'exécution du programme de travail.

Le Secrétaire général tient à informer les Membres du Conseil de son choix quant aux candidatures reçues pour occuper les postes de Directeur exécutif. Les trois curricula vitae des candidats sont reproduits en annexe 1 à ce document.

## **2. Une structure basée sur le programme**

19. À l'heure actuelle, le Secrétariat est très fragmenté ; l'organigramme recense plus de 15 unités, sans compter celles qui existent au sein de l'Administration. Certaines de ces unités ne comptent qu'un administrateur, qui travaille souvent de façon indépendante par rapport au reste du Secrétariat. La quantité de travail de chaque département ou de chaque unité semble également varier au long de l'année ; certaines unités sont très occupées pendant certains mois et il arrive qu'elles ne puissent pas faire face à la charge de travail ; pourtant elles ont du mal à obtenir le soutien d'autres unités et leurs effectifs restent les mêmes.

20. Le système proposé, qui prévoit de travailler sur la base de **programmes** et non pas en fonction des **départements**, consiste à définir des activités prioritaires, temporaires, mais qui ne sont pas attribuées à un département déterminé. Il devrait permettre de mieux évaluer les besoins et de mieux répartir les effectifs pour leur confier des tâches en rapport avec le programme de travail, en transférant des ressources rapidement à mesure que l'intensité du travail évolue pour chaque activité. Ce système devrait permettre une utilisation des ressources plus équilibrée et plus efficace.

21. Par conséquent, sous la responsabilité des directeurs exécutifs, des techniciens seront progressivement répartis dans les catégories suivantes :

- *Directeurs de programme* : fonctionnaires de la catégorie des administrateurs qui, sous la supervision directe d'un directeur exécutif, sont chargés de programmes prioritaires à tout moment. La désignation du Directeur de programme est liée à la fonction et non à la personne, ce qui signifie qu'il s'agit par nature d'une fonction temporaire. Le Directeur de programme est chargé d'entamer comme il convient les activités d'un programme, et il devra répondre devant le Directeur exécutif de l'utilisation des ressources et des résultats obtenus.
- *Administrateur de programme hors classe/Administrateur de programme* : fonctionnaires des catégories P ou G affectés à un programme précis pour une période donnée, qui relèvent d'un directeur de programme et entament les activités conformément aux instructions de celui-ci.

22. La structure proposée présentera les avantages suivants pour répondre aux objectifs et aux principes de l'Organisation :

- **Souplesse et efficacité** dans l'utilisation des ressources humaines disponibles, qui sont limitées, ainsi qu'il a été expliqué plus haut.
- **Intégration, formation et coordination des effectifs.** Tous les membres de l'OMT (dont les effectifs sont relativement réduits) qui sont spécialisés dans des domaines importants du tourisme se familiariseraient avec la plupart des domaines d'action de l'Organisation. Ils pourraient ainsi perfectionner leurs connaissances dans le secteur du tourisme et les domaines connexes, mieux comprendre le caractère intrinsèque de notre travail, discerner les liens et les interdépendances entre tous les domaines, et répondre de façon plus réfléchie aux demandes des membres, en particulier lors des visites sur le terrain. En outre, les possibilités de transfert interne de savoir faire seraient accrues entre les domaines d'action du Secrétariat et entre les régions.
- **Meilleure évaluation des effectifs.** Les fonctionnaires seraient évalués non plus uniquement par leur chef « permanent » mais par tous les directeurs de programme sous l'autorité desquels ils auraient travaillé. Ceux-ci seraient à leur tour évalués par les membres correspondants de l'équipe de direction sous l'autorité de laquelle ils auraient travaillé pendant un an.

23. Avec l'aide de la nouvelle équipe de direction, des fonctionnaires seront progressivement nommés directeurs ou administrateurs de programmes bien définis. La méthode de travail en sera profondément modifiée.

## B. STRATÉGIE DE GESTION

24. S'il est essentiel de doter le Secrétariat d'une nouvelle structure, il est aussi primordial de revoir la gestion des ressources et des fonctions. À cet égard, deux aspects doivent être examinés : la mobilisation des ressources et l'exécution du budget-programme.

### 1. *Mobilisation des ressources*

25. À mesure que le tourisme se développera, qu'il deviendra plus complexe et que ses incidences se diversifieront, on attendra bien plus de l'OMT : qu'elle s'aventure dans de nouveaux domaines de travail et qu'elle devienne plus efficace en fournissant un appui sur mesure et en produisant des résultats pour chacun de ses membres. En même temps, la capacité des États membres de rester les principales sources du programme général de travail de l'Organisation et de l'administration connexe risque d'être menacée par la situation économique actuelle et les mesures de maîtrise des dépenses publiques au niveau des pays.

26. Par conséquent, l'OMT doit poursuivre ses efforts pour avoir accès à davantage de ressources financières, en plus des contributions des États membres, ceux-ci étant actuellement limités par la politique de croissance nominale zéro requise par le Conseil exécutif. En outre, les règles financières de l'OMT ne permettent pas de financer des activités d'aide au développement en faveur de certains États membres sur le budget ordinaire de l'Organisation. Ces activités deviennent de plus en plus importantes pour aider les États en développement, ceux en période de transition ou les moins avancés, et elles sont, logiquement, de plus en plus demandées.

27. Il est aussi important de noter que le rapport entre les ressources extra-budgétaires et le budget ordinaire de l'OMT est très bas par rapport à la moyenne d'autres organismes des Nations Unies. Il faut penser au-delà du modèle de financement existant et trouver de nouvelles sources de financement, en plus des contributions volontaires actuelles reçues d'un grand nombre de sources.

28. Par conséquent, la mobilisation des ressources semble essentielle pour l'avenir de l'Organisation et pour étendre les services du Secrétariat à ses Membres. Elle doit impliquer tous les intervenants, y compris les organisations non-gouvernementales, des secteurs privé et public, et être compatible avec la nature et les objectifs de l'OMT. Il faut tirer parti de la nature unique de l'industrie du tourisme et du dynamisme du secteur privé pour augmenter les ressources et la capacité de l'Organisation d'améliorer et de renforcer son efficacité.

29. En vue d'atténuer cette dépendance excessive par rapport au budget ordinaire de l'OMT, le Secrétaire général a inclus la mobilisation de ressources extra-budgétaires au nombre des principales tâches qui seront confiées aux trois nouveaux directeurs exécutifs proposés, l'un d'entre eux étant chargé spécifiquement de la collecte de fonds et de la mobilisation des ressources. Cela devrait permettre de considérer que les nouvelles activités et les partenariats lancés par le Secrétariat s'inscrivent dans le cadre de la mobilisation des ressources, et non pas qu'ils constituent un alourdissement de la charge financière du budget ordinaire.

30. L'intérêt croissant de certains États membres et d'autres intervenants de lancer et de sponsoriser des activités spécifiques devrait être mieux exploité pour soutenir et compléter le programme de travail. En réalité, le rôle des **entités externes**, et les contributions volontaires correspondantes faites par plusieurs États membres, sont clairement liés à la mobilisation des ressources (voir le document A/18/17 : Rapport sur les organismes associés à l'OMT).

## 2. Application du budget-programme

31. Si la mobilisation des ressources est essentielle, leur gestion ne l'est pas moins. En vue d'améliorer et de rationaliser les dépenses, tout en augmentant la qualité et l'efficacité dans l'application du programme de travail et de budget du Secrétariat, **un certain nombre de réformes** sont introduites progressivement, qui sont résumées ci-dessous :

- a) Adoption du code de conduite de la CFPI<sup>2</sup>, en vue d'un **comportement davantage conforme à l'éthique** et de l'élaboration d'un dispositif de responsabilisation des fonctionnaires ;
- b) Introduction de mécanismes de **planification et de diffusion d'information** : affectation de **crédits** budgétaires pour compléter la formulation du programme de travail et présentation régulière de **rapports financiers** et de rapports sur les dépenses ;
- c) Introduction d'une **délégation** de pouvoir officielle en faveur de l'équipe de direction, qui sera responsable de l'application du programme de travail et de budget. Les grandes lignes de la délégation de pouvoir devraient être arrêtées lors de la nomination de la nouvelle équipe de direction et contribuer à clarifier la structure de direction décrite plus haut ;

---

<sup>2</sup> Commission de la fonction publique internationale



- d) Définition d'un modèle pour les transactions financières officialisé en deux temps : autorisation **d'engagements de dépenses** et approbation des demandes de **paiement**. Le modèle pose des normes et précise les rôles et responsabilités des fonctionnaires intervenant dans les transactions ;
- e) Recrutement d'un fonctionnaire **chargé des achats** au sein des effectifs existants. Cette position devrait améliorer les pratiques dans ce domaine et encourager la concurrence ;
- f) L'application des **IPSAS**<sup>3</sup> a commencé. Le plan de travail pour le reste de l'année 2009 est en cours d'exécution, notamment l'élaboration de précisions pour analyser la différence entre la situation actuelle et la situation future ;
- g) Des **procédures** internes destinées à contrôler les coûts au sein de l'OMT sont actuellement élaborées et appliquées. Elles concernent des questions telles que les contrats des fonctionnaires, les déplacements, les assurances, les réunions, l'accueil, le téléphone, le courrier, les normes relatives à l'espace de travail, l'équipement informatique, la gestion électronique des documents, etc.
- h) Les vacances de poste et le classement de nouveaux postes font l'objet d'un examen attentif en raison de leurs implications à long terme sur les ressources. Une **limitation des dépenses** dans ce domaine est essentielle si l'on veut réaliser l'objectif d'une croissance nominale zéro du budget. On s'efforce d'utiliser au mieux les ressources rendues disponibles à la suite du départ de fonctionnaires.
- i) Répondre aux besoins d'**audit et d'évaluation** en créant de nouveaux postes à temps plein, comme le CCI l'a recommandé, semble irréalisable à l'heure actuelle. D'autres solutions sont actuellement envisagées, comme recourir à des services extérieurs, ou partager les coûts avec d'autres organes de l'ONU de petite taille.
- j) La gestion des **ressources humaines** doit être mise à jour et renforcée ; un examen des pratiques de recrutement pour encourager la diffusion des vacances de postes, l'élaboration de principes d'organisation des carrières sur la base du mérite, et l'examen des typologies de contrat au vu de conditions de travail définies font partie des priorités.
- k) Les **communications** devront être cohérentes et homogènes, en parfaite harmonie, et l'échange d'informations réciproque entre le Secrétariat, les Membres de l'OMT et les autres principaux intervenants du tourisme. Une politique de gestion des communications sera élaborée, notamment un plan de communication annuel et un protocole de communication.

32. La majorité des questions évoquées ci-dessus soit sont abordées directement dans le rapport du CCI soit constituent indirectement des conditions à remplir pour donner suite aux recommandations qui y sont formulées. Le Secrétaire général par intérim a la ferme intention de tenir compte de toutes ces conditions, et il va falloir fixer des priorités pour pouvoir agir. À cet égard, un document d'orientation sera élaboré pour répondre aux recommandations du CCI, en collaboration avec ce dernier et le groupe de travail *ad hoc*, et ainsi qu'il a été convenu avec le Conseil exécutif.

---

<sup>3</sup> Normes comptables internationales pour le secteur public adoptées par le système des Nations Unies.

33. Plus précisément, et en accord avec le Conseil exécutif, le Secrétaire général fixera des objectifs à atteindre dans des délais déterminés, en particulier concernant le contrôle des dépenses liées au personnel, aux déplacements et aux réunions, et celui des dépenses ordinaires. C'est seulement grâce à ces indicateurs que le Secrétariat parviendra à évaluer ses progrès dans la maîtrise des dépenses. Ces mesures s'inscriront également dans le cadre de l'engagement écologique de l'Organisation dans l'initiative « Pour une ONU verte ».

### C. MODERNISATION DU SECRÉTARIAT

34. À sa 85<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a recommandé que l'excédent de la période financière 2006-2007 ne soit pas utilisé dans le budget ordinaire mais plutôt comme un fonds distinct pour moderniser le Secrétariat de l'OMT, qui en a clairement besoin. Le Secrétaire général présentera un plan pour l'utilisation de ce budget *ad hoc* tenant compte des recommandations du Conseil exécutif et donnant la priorité aux six questions suivantes :

- a) **Services TIC** : Une évaluation des **services TIC** a déjà été opérée dans le cadre du partenariat avec Microsoft. Les services TIC actuels ont été examinés au regard des normes applicables pour le secteur et des actions de suivi sur les aspects essentiels ont été recommandées. Le Secrétariat assurera le suivi des recommandations et leur application.
- b) **Outils de communication** : Le site web de l'OMT sera modernisé pour devenir une plate-forme multimédia d'échange de savoir, riche en informations et facile à utiliser, qui sera utile à tous les Membres et à tous les intervenants du secteur du tourisme. L'utilisation des outils électroniques sera renforcée et encouragée parmi les Membres, notamment celle des outils interactifs. L'un des nouveaux directeurs exécutifs sera expressément responsable du site web.
- c) **Siège de l'Organisation** : Les locaux abritant le siège actuel de l'Organisation datent de 1978. Ils sont vétustes et ne sont pas à même de répondre au niveau d'activités actuel de l'Organisation et à ses besoins, en particulier pour ce qui est de l'organisation de réunions et de conférences. Des discussions sont en cours avec les autorités espagnoles pour examiner différentes possibilités. À cet égard, plusieurs aspects seront étudiés :
  - **L'espace de travail** a déjà été amélioré et une évaluation de la situation et des besoins en la matière a été effectuée. Toute restructuration et toute redistribution de l'espace de travail nécessaire se fera conformément aux exigences de modernisation et en vue d'une amélioration de l'espace de travail des fonctionnaires.
  - Les protocoles **de sécurité** sont améliorés. Un appel d'offres a été lancé pour la fourniture de services de sécurité au siège de l'Organisation conformément aux exigences du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Des caractéristiques techniques pour l'amélioration des dispositifs de sécurité ont été élaborées.
  - La mise à disposition de locaux et d'installations appropriés pour l'organisation de réunions est actuellement débattue avec les autorités espagnoles.

- d) **Réunions, conférences et documents** : Le modèle actuel d'organisation et de tenue des réunions et des conférences doit être réexaminé pour améliorer l'efficacité et le contrôle des dépenses. De nouvelles politiques, de nouveaux manuels et de nouvelles procédures seront élaborés. Les manifestations de l'OMT devront également disposer des équipements électroniques les plus modernes qui soient pour toucher davantage de monde au sein des États membres et ce, à moindre coût pour l'Organisation. Des procédures claires seront suivies, basées sur les lignes directrices déjà définies sur ce point par le Secrétariat. Parallèlement, et chaque fois que possible, les fonctionnaires de l'OMT participeront aux réunions grâce aux moyens de vidéo conférence et à l'enregistrement vidéo de leurs discours. En outre, la production actuelle de documents et de publications sur support **papier** sera revue conformément aux politiques actuellement élaborées concernant la gestion électronique des documents et aux exigences de l'initiative « Pour une ONU verte ».
- e) **Réduction de l'empreinte écologique du Secrétariat, notamment des émissions de carbone** : Toutes les améliorations techniques poursuivront cet objectif, dans le cadre de la participation de l'Organisation à l'initiative « Pour une ONU verte », comme par exemple la compensation des gaz à effet de serre de l'OMT proposé à l'Assemblée générale (voir le document A/18/5 : Rapport du Secrétaire général). Le Secrétariat aura davantage recours aux courriels afin de réduire les coûts financiers et écologiques entraînés par les actuels envois postaux.
- f) **Formation du personnel** : en vue d'appliquer progressivement et plus efficacement toutes les réformes susmentionnées, le personnel du Secrétariat devra suivre un programme de formation ciblé et efficace.

## CONCLUSION

---

35. Les prochaines réformes mettront à l'épreuve l'Organisation et son Secrétariat. Reporter leur application ou y renoncer ne ferait qu'augmenter la nécessité de procéder plus tard à une réforme plus profonde. Les réformes exposées ci-dessus sont aussi urgentes qu'essentielles. En même temps, il semble nécessaire de régler les problèmes au fur et à mesure pour que le rythme de la réforme soit bon. Si le départ à la retraite du personnel en fonctions semble également constituer une menace pour le savoir-faire du Secrétariat, il permet aussi d'insuffler un sang nouveau dans l'Organisation et de renouveler la manière d'aborder les problèmes. Équilibrer correctement les différents aspects de la réforme et leur rythme d'exécution semble être la clé du succès.

36. Le Secrétaire général par intérim demande aux Membres leur avis concernant l'application de ce processus de réformes. Il s'engage également à préparer un rapport intermédiaire sur l'application desdites réformes, qui sera présenté à la 19<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale.



**ANNEXE 1****CURRICULUM VITAE****MÁRCIO FAVILLA LUCCA DE PAULA**

Né à Belo Horizonte, État du Minas Gerais, Brésil, le 9 janvier 1958.

Diplômé en économie de l'Université fédérale du Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, décembre 1979.

MA (Master of Arts) in Development Studies, Institute of Social Studies, La Haye (Pays-Bas), 1985-1986, spécialisé en planification du développement régional.

M. Favilla de Paula a travaillé à la banque de développement du Minas Gerais (BDMG), à Belo Horizonte, de 1980 à 1994, en qualité de :

- Économiste dans le département des micro et petites entreprises et dans celui des études économiques
- Assistant de la Présidence
- Responsable de la division des ressources internationales
- Responsable du département des études économiques.

M. Favilla de Paula a travaillé au Secrétariat d'État pour les finances du Minas Gerais, à Belo Horizonte, de 1995 à 1998, en qualité de :

- Coordonnateur de projets spéciaux, responsable de la modélisation technique et de la privatisation réussie de deux banques commerciales
- Directeur (Chef) du Ministère des finances.

M. Favilla de Paula a travaillé au Ministère du Développement, de l'industrie et du commerce international (MDIC), à Brasília, de 1999 à mars 2002, en qualité de :

- Directeur de programme au Secrétariat du commerce et des services
- Coordonnateur général pour les investissements et le financement au Secrétariat de développement de la production
- Directeur (chef) du Département national d'immatriculation des entreprises (organe de réglementation central pour tout le système d'immatriculation des entreprises brésilien) au Secrétariat du développement de la production.

En tant que représentant du MDIC, M. Favilla de Paula était membre des organes suivants :

- le Conseil exécutif du Fonds constitutionnel du Brésil de la région Centre-Ouest
- le Conseil financier du Service brésilien d'aide aux micro et petites entreprises - SEBRAE
- le Conseil financier de l'Agence de promotion des exportations - APEX
- le Conseil exécutif du fonds de la marine marchande
- le Comité de crédits à l'exportation.

Directeur des relations institutionnelles du réseau brésilien pour la promotion des investissements (Investe Brasil), à Rio de Janeiro, de mars 2002 à janvier 2003.

- Dans le cadre des activités qu'il a menées pour attirer des investissements étrangers au Brésil, M. Favilla de Paula était responsable de la création du réseau de soutien des investisseurs, composé de toutes les institutions et de tous les ministères fédéraux concernés ainsi que des autorités des États fédérés.

Vice-Ministre au Ministère du tourisme (MTur), à Brasília, de janvier 2003 à avril 2007. En tant que premier Vice-Ministre du tourisme, M. Favilla de Paula a participé activement à mise en place de la structure du nouveau ministère ainsi qu'à l'élaboration et à l'application du premier plan de tourisme national (de 2003 à 2007).

En sa qualité de Vice-Ministre du tourisme, M. Favilla de Paula a participé très activement aux activités de l'OMT :

- Chef de la délégation brésilienne à toutes les sessions de l'Assemblée générale et du Conseil exécutif durant cette période, ainsi qu'à la session extraordinaire du Conseil exécutif organisée à Phuket (Thaïlande)
- Chef de la délégation brésilienne aux réunions de la Commission de l'OMT pour les Amériques
- Président de la Commission de l'OMT pour les Amériques en 2006
- organisation de la 74<sup>e</sup> session du Conseil exécutif à Salvador da Bahia (Brésil), en 2004
- organisation de la Conférence sur le Compte satellite du tourisme, tenue aux Chutes d'Iguazú en 2005, en collaboration avec l'Argentine et le Paraguay, et chef de la délégation brésilienne à cette occasion.

En outre, en tant que Vice-Ministre du tourisme, i) il a été à la tête de plusieurs délégations brésiennes pour les négociations et l'adoption de différents accords et protocoles de coopération technique sur le tourisme entre le Brésil et d'autres pays d'Amérique ; ii) il a participé activement au rétablissement de la réunion spéciale sur le tourisme des pays du Mercosur (Argentine, Brésil, Paraguay et Uruguay) ; et iii) il a été chargé de l'organisation des trois réunions annuelles du Forum mondial du tourisme pour la paix et le développement durable, organisées à Salvador da Bahia (2004), Rio de Janeiro (2005) et Porto Alegre (2006).

Vice-Ministre du Secrétariat des relations institutionnelles de la Présidence du Brésil depuis avril 2007. Ce portefeuille ministériel consiste en :

- Coordination politique du Gouvernement fédéral et de ses relations avec le Congrès national (Parlement) et avec tous les partis politiques
- Relations entre le Gouvernement fédéral et les États, le District Fédéral (Brasília) et les municipalités
- Coordination du Conseil de développement social et économique.

**CURRICULUM VITAE****FREDERIC PIERRET****EXPERIENCE :****Organisation mondiale du tourisme (2005-2008) :**

- Président du groupe de travail sur l'évaluation du risque et la gestion de crise (2005-2007)
- Consultant sur la mise en place du Centre d'Excellence des Destinations (Montréal) et *chief designer* du Système Mondial d'Evaluation des Destinations touristiques (SMED) : conception des objectifs et des principes de base, screening de 2000 critères et indicateurs, projet de référentiel (2007- 2008).
- Consultant sur la réalisation d'un manuel pour la recherche de financements du tourisme en Afrique (2009)

**Ministère chargé du tourisme :****Directeur du tourisme (2005-2007)**

- Plan Qualité Tourisme (hébergements, restauration, offices de tourisme, agences de voyages, T.O., gestionnaires de sites...) : lancement, conception, structuration économique et juridique, déploiement, animation et promotion du plan.
- Classement hôtelier : lancement de la réforme, animation du groupe de pilotage (fédérations professionnelles de l'hôtellerie et de la restauration, des agences de voyages et T.O., représentants des chaînes, fédérations de collectivités locales et offices de tourisme, chambres de commerce, guides...), rédaction du rapport final.
- Conventions d'amélioration de l'accueil des touristes (Aéroports de Paris, SNCF, RATP) : conception, négociation et suivi.
- Evaluation du risque et gestion de crise : mise en place des outils et structures.
- Réforme des communes touristiques et stations classées de tourisme : refonte de la méthodologie, pilotage des études préparatoires, définition des critères.
- Mise en place d'un cadre juridique des chambres d'hôtes.
- Développement de la capacité des ports de plaisance : lancement du programme, conception, animation.
- Création du Label aérien touristique.
- Réforme du régime des Unités Touristiques Nouvelles (urbanisme des stations touristiques de montagne)
- Réforme du permis d'aménager : impact sur les campings et l'usage des plages.
- Financement du tourisme social : réforme de l'Agence Nationale des Chèques Vacances (statuts et financements).
- Réforme du régime des agences de voyages et animation d'un groupe de travail sur la responsabilité des tour-opérateurs.
- Représentant de la France auprès de l'O.M.T. ; préparation de la participation de la France à la première conférence « 5 + 5 » à Hamamet.

- Accords bilatéraux de coopération : suivi et animation (Maroc, Tunisie, Russie, Thaïlande), négociation de nouveaux accords (Chine, Amérique Centrale, Lybie)
- Représentation de la France au Comité consultatif du Tourisme (Union Européenne) et auprès de l'O.M.T.
- Tutelle de Maison de la France (promotion) et d'ODIT France (ingénierie de l'offre): définition des objectifs, suivi des programmes, évaluation.

Participation aux travaux préparatoires à la création de l'Agence de développement touristique (2008)

### **Ministère de l'Intérieur (1984- 1989 et 1992- 2004) :**

- Différents postes de Secrétaire Général :

Gard : lancement, financement des études et suivi du projet d'aménagement du site du Pont du Gard, restructuration du port de plaisance de Port Camargue, gestion des flux touristiques à Nîmes, desserte et urbanisme des communes touristiques du littoral languedocien...

Seine-Saint-Denis : problématiques de développement, de desserte et de sécurité de l'aéroport Charles-de-Gaulle, desserte, gestion des flux et sécurité du Stade de France, maîtrise des implantations hôtelières en périphérie de Paris...

- Différents postes de sous-préfet :

. Avallon : protection et financement de l'entretien du patrimoine bâti (Vézelay, Auxerre), mise en place de zones de protection, reconversion de l'abbaye Saint-Germain d'Auxerre.

. La Tour-du-Pin : gestion des programmes liés aux Jeux Olympiques d'Albertville.

- Chef des missions Antilles, Guyane, Réunion à la direction des affaires politiques de l'outre-mer.

- Chef de cabinet du Secrétaire d'Etat chargé des collectivités locales.

### **Caisse des Dépôts et Consignations (1989-1992) :**

- Adjoint au sous-directeur de l'épargne et des réseaux, administrateur de deux Sociétés Régionales de Financement (Provence Alpes Côte d'Azur, Pays de Loire)

-Sous-directeur des prêts à l'habitat et ordonnateur de la Caisse de Garantie du Logement Social.



**Autres :**

- Participation à un rapport parlementaire sur les formations aux métiers du tourisme (2008).
- Co-auteur du rapport sur l'adaptation des effectifs de la fonction publique (Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics 2004)

**FORMATION :**

- Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration (promotion 1984)
- Licence d'Histoire.

**ETAT CIVIL :**

- Né le 11 juillet 1953
- Marié, 4 enfants

**CENTRES D'INTERET :**

- sportifs : cyclisme de randonnée, randonnée pédestre, ski, natation
- culturels : peinture contemporaine, archéologie, histoire, jazz.

## **CURRICULUM VITAE**

### **AMBASSADEUR M. ZOLTAN SOMOGYI**

M. Zoltán Somogyi a consacré sa carrière, tant comme fonctionnaire que comme entrepreneur du secteur privé, à intensifier les activités touristiques de la République de Hongrie aux niveaux national et international. Au début de sa carrière, après avoir obtenu un doctorat en droit à l'Université de droit de Budapest, M. Somogyi s'est immédiatement consacré au développement du tourisme hongrois, en entrant à IBUSZ, la plus grande SARL hongroise du secteur. Là, il a appris les bases du tourisme dans la pratique, et il a développé ses connaissances théoriques à l'université d'économie de Budapest. Il a été guide touristique avant de travailler dans le service des ventes de l'entreprise, en Hongrie et à l'étranger (à Sofia, en Bulgarie). Ses connaissances et son ardeur au travail l'ont mené au poste de Directeur général des relations internationales de l'entreprise, et il a représenté la Hongrie au nom de l'Association des agences de voyage hongroises dans la FUA AV.

Lors de l'accession à la démocratie de la Hongrie, M. Somogyi a décidé de créer sa propre entreprise privée (le cabinet juridique de Somogyi & Szentes), utilisant son expérience dans le domaine très particulier du droit du tourisme, et il est devenu, comme avocat, l'interlocuteur de beaucoup de grandes institutions nationales et internationales en Hongrie (IBUSZ, l'Office de tourisme national de Hongrie, Novotel Congress Center Budapest, AVIS Hungary, Touropa Ltd., l'Office de tourisme national d'Autriche, l'Office national de tourisme de la République tchèque, etc.).

L'expérience inestimable acquise par M. Somogyi lui a par la suite permis de poursuivre sa carrière dans l'administration d'État et, en 1996, il a été nommé au Ministère de l'économie, d'abord comme Directeur général puis comme Sous-Secrétaire d'État au tourisme. C'est à cette époque et sous son autorité que les lois et règlements de base sur le tourisme ont vu le jour en Hongrie. M. Somogyi a également représenté la Hongrie au sein d'institutions internationales de tourisme.

Rejoignant à nouveau le secteur privé en 1999, il a travaillé aux côtés du professeur d'université adjoint de l'Université d'économie de Budapest (professeur Honoris Causa).

Au début du nouveau millénaire, M. Somogyi a regagné le secteur public : en 2002 comme Président de l'Agence nationale de tourisme de Hongrie, puis à partir de 2005 comme Président du nouvel Office de tourisme de Hongrie, l'organe le plus élevé dans le secteur du tourisme hongrois, puis, depuis 2006, comme Secrétaire d'État au tourisme.

Durant cette période, il a commencé à travailler à l'élaboration de la stratégie nationale de développement du tourisme, à la modernisation du droit relatif au tourisme en Hongrie et à la création d'un système efficace de gestion des crises touristiques, et il a participé à l'élaboration du Code mondial d'éthique du tourisme de l'OMT. C'est sous sa direction que la Hongrie a d'abord été élue membre du Conseil exécutif de l'OMT puis Vice-Présidente de celui-ci pour une période de deux ans.

Représentant la Hongrie dans différentes organisations multilatérales, régionales et internationales (l'OMT, le WTTC, l'OCDE et l'UE), il a acquis une expérience sérieuse des aspects multilatéraux du tourisme et, connaissant bien les activités de l'OMT, il a été un Vice-Président du Conseil exécutif actif et efficace.

En 2007, il a été nommé Ambassadeur de Hongrie au Monténégro. Toutefois, compte tenu de son expérience et de sa contribution aux activités de l'Organisation, il a, après avoir pris ses nouvelles fonctions au Monténégro, été élu au Comité mondial d'éthique du tourisme de l'OMT

## ANNEXE 2

### Exercice mené au sein du Secrétariat de l'OMT grâce à la création de six groupes de travail

#### Résumé

#### INTRODUCTION

1. Le Conseil exécutif, à sa 85<sup>e</sup> session, a décidé de recommander à l'Assemblée générale M. Taleb Rifai au poste de Secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) pour un mandat de quatre ans, de 2010 à 2013.

2. Pour avoir une vue d'ensemble des principales questions, des défis et des initiatives possibles pour la gestion future de l'Organisation et ses relations avec les Membres et le secteur du tourisme, le candidat élu et Secrétaire général par intérim a commencé en mai 2009 une étude approfondie sur les fonctionnaires du Secrétariat de l'OMT, qui a concerné tous les employés. Pour ce faire, il a créé six groupes de travail au sein du Secrétariat, chargés de formuler des idées nouvelles et novatrices pour orienter la gestion et le fonctionnement de l'OMT. Quelque soixante-cinq fonctionnaires, gardes et échelons confondus (G et P), ont participé à cet exercice.

3. Les six groupes de travail se sont penchés sur les domaines suivants, sur la base de la Déclaration d'intention du Secrétaire général :

Groupe de travail n° 1 : Affiliation et amélioration de la participation des États membres

Groupe de travail n° 2 : Relations internationales et au sein de l'ONU et potentiel de financement

Groupe de travail n° 3 : Membres affiliés et PPP<sup>4</sup>

Groupe de travail n° 4 : Gouvernance et structure interne

Groupe de travail n° 5 : Stratégie de communication et nouvelle image

Groupe de travail n° 6 : Modèles de gestion pour les centres et les fondations qui travaillent avec l'OMT

4. Ce processus de consultation s'est déroulé en deux grandes étapes : tout d'abord, un exercice de réflexion entre les membres de chaque groupe, qui s'est déroulé dans le cadre de plusieurs réunions et qui a donné lieu à un rapport préliminaire ; puis une phase de rédaction et la présentation par chaque groupe de travail d'un rapport final énonçant des **principes, des recommandations et des actions essentielles** dans le domaine dont il était chargé. Les contributions étaient fonction du nombre important d'années de service et de l'expérience variée des différents membres.

#### I. PRINCIPES

5. Les principes proposés par les différents groupes de travail présentaient de nombreuses similitudes et peuvent être regroupés ainsi :

---

<sup>4</sup> Partenariats secteur public-secteur privé (PPP)

- a) **Priorité au Programme de travail et concordance** – Répondre plus efficacement aux besoins des États membres en concentrant nos services dans des domaines plus ciblés, au niveau régional ou sous-régional chaque fois que possible
  - b) **« Les Membres d’abord »** – Adopter la philosophie « les Membres d’abord » et la culture du service
  - c) **Sentiment de propriété** – Garantir le sentiment de propriété des Membres dans l’application du programme de travail de l’Organisation
  - d) **Couvrir les besoins mondiaux** – Veiller à ce que les particularités des pays développés et des pays en développement soient pleinement prises en considération dans les activités de l’Organisation
  - e) **Communication** – Garantir une communication continue et réciproque avec les Membres, et ne faire qu’un au sein de l’Organisation, en agissant avec cohérence et uniformité
  - f) **Transparence** – Veiller à ce que les procédures administratives de l’Organisation soient transparentes et détaillées, et à ce qu’elles soient mises à la disposition des Membres
  - g) **Intégration et coopération** avec le système des Nations Unies ; assurer le suivi du concept « Unis dans l’action » à tous les niveaux, en veillant sans cesse à ce que le tourisme soit mis en relief et constitue un outil essentiel à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement
  - h) **Alliances et partenariats à tous les niveaux** (dans le cadre des trois « c » : coopération, collaboration et coordination) avec tous les intervenants du secteur du tourisme, pour s’adapter aux nouvelles réalités du tourisme et refléter le caractère « horizontal » du secteur
  - i) **Gouvernance interne** : définition claire des responsabilités et des structures hiérarchiques
  - j) **Démarche écologique, sans effet net sur les émissions de dioxyde de carbone** : réduire l’impact écologique des activités de l’OMT à tout moment
6. On notera que le document de stratégie de gestion du Secrétaire général par intérim reprend la plupart des principes susmentionnés, ce qui témoigne d’un consensus général au sein du Secrétariat sur les questions essentielles.

## II. RECOMMANDATIONS ET ACTIONS CORRESPONDANTES

7. Les recommandations formulées par les différents groupes de travail, et les actions correspondantes proposées, sont nombreuses et concernent des questions variées.

8. **Le Groupe de travail n° 1 (Affiliation, liens et participation des États membres)** a présenté des recommandations sur les aspects suivants des relations entre le Secrétariat et les États membres :

- R1. Commissions régionales et événements
- R2. Réseau de correspondants nationaux
- R3. Activités *ad hoc* pour les États membres développés
- R4. Communication et diffusion d'informations aux États membres (à comparer avec le rapport du Groupe de travail n° 5)
- R5. Contributions et arriérés

**9. Le Groupe de travail n° 2 (Relations internationales et au sein de l'ONU et potentiel de financement)** a formulé des recommandations sur les relations internationales et le potentiel de financement concernant les questions suivantes :

- R6. Intégration de l'OMT au sein du système des Nations Unies pour une meilleure cohérence
- R7. Positionnement de l'OMT en tant qu'institution de l'ONU
- R8. Mobilisation des ressources et appels de fonds

**10. Le Groupe de travail n° 3 (Membres affiliés et PPP)** a articulé ses recommandations sur les Membres affiliés et les partenariats de la manière suivante :

- R9. Structure et rôle d'une unité chargée des Membres affiliés et des partenariats
- R10. Services que le Secrétariat doit délivrer à des membres non gouvernementaux
- R11. Règles et règlements concernant les Membres affiliés
- R12. Élaboration d'un nouveau cadre pour les partenariats

**11. Le Groupe de travail n° 4 (Gouvernance et structure interne)** a classé ses recommandations en deux catégories :

- R13. Gouvernance, notamment règlement du personnel, éthique et mécanismes de coordination du travail
- R14. Structure interne du Secrétariat (présentation d'un projet d'organigramme)

**12. Le Groupe de travail n° 5 (Stratégie de communication et nouvelle image)** a formulé ses recommandations sur les communications de la manière suivante :

- R15. Identité et image de l'institution, notamment son logo, guide de style, etc.
- R16. Politique de gestion des communications, notamment des communications internes
- R17. Communications par voie électronique, notamment amélioration du site web et des services en ligne

**13. Le Groupe de travail n° 6 (Modèles pour les associations, centres et fondations (entités externes))** a présenté une analyse brève mais exhaustive des entités externes actuelles et proposé un modèle comprenant trois types d'accords ou de partenariats différents, applicable à toutes les entités externes actuelles et futures.

14. Le Secrétaire général par intérim tient à remercier tous les fonctionnaires qui ont participé à l'exercice au sein d'un ou de plusieurs groupes de travail. Ce travail lui a servi sur bien des points à préparer sa stratégie de gestion et la plupart des idées exprimées par les groupes de travail seront utilisées quotidiennement à l'avenir.

**15. En outre, le Secrétaire général par intérim signale aux Membres de l'Organisation que les rapports des six groupes de travail sont disponibles sur demande auprès du Secrétariat (en anglais uniquement).**