

Conseil exécutif

Quatre-vingt-huitième session
Puerto Iguazú (Argentine), 6-8 juin 2010
Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

CE/88/4 b)
Madrid, avril 2010
Original : anglais

RAPPORT SUR L'EXÉCUTION DU PROGRAMME GÉNÉRAL DE TRAVAIL DE L'ORGANISATION POUR LA PÉRIODE 2010-2011

Table des matières

INTRODUCTION	2
I. Exécution du programme de travail en 2010	2
A. Compétitivité	2
A1 : Statistiques internationales et CST	2
A2 : Tendances et prévisions du marché	2
A3 : Techniques de marketing et de promotion novatrices	3
A4 : Renforcement de la compétitivité	3
A5 : Gestion des risques et des crises	4
A6 : Gestion des connaissances	4
B. Durabilité	5
B1 : Durabilité et qualité	5
B2 : Aspects sociaux, culturels et éthiques du tourisme	6
B3 : Tourisme et réduction de la pauvreté	6
B4 : Tourisme et changement climatique	6
C. Questions interdisciplinaires et soutien aux membres	7
Renforcer les relations avec les membres	7
Coopération technique et services	7
Collaboration mondiale avec des organes et réseaux internationaux	8
II. Restructuration du Secrétariat de l'OMT	8
A. Équipe de direction	8
B. Conversion en une structure axée sur le programme	9

INTRODUCTION

1. Ce rapport présente, dans sa première partie, un résumé des activités menées par le Secrétariat de l'OMT au cours du premier trimestre de 2010. Il suit la structure du programme de travail approuvé par l'Assemblée générale à sa 18^e session à Astana (Kazakhstan) (A/18/15) conformément aux deux objectifs stratégiques suivants : **améliorer la compétitivité** et **garantir la durabilité**. Par ailleurs, il rend compte brièvement des visites rendues par les représentants de l'OMT aux États membres pour leur apporter un soutien politique, dresse une liste des projets d'aide au développement menés actuellement et fait état des principales collaborations existant avec des entités ou initiatives internationales.
2. La deuxième partie du rapport concerne la restructuration que subit actuellement le Secrétariat de l'OMT, et en particulier sa conversion en une organisation axée sur des programmes et menée par une équipe de direction remaniée.

I. Exécution du programme de travail en 2010

A. Compétitivité

A1 : Statistiques internationales et CST

3. Le Comité des statistiques et du compte satellite du tourisme (CST) de l'OMT a tenu sa onzième réunion au siège de l'OMT à Madrid en mars 2010. Il a discuté de la création d'un comité consultatif technique qui conseillera le département des statistiques et du CST concernant l'application des recommandations internationales pour les statistiques du tourisme de 2008, en encourageant les initiatives pour qu'elles restent pertinentes au cours des prochaines années, et qui incitera à la communication entre chaque réunion.
4. Il a également débattu du lancement d'un réseau international sur l'économie, la mobilité et le tourisme régionaux (INRouTe). Réseau spécialisé axé sur les connaissances, INRouTe entend réunir tout un éventail de techniciens, universitaires, praticiens et professionnels du secteur pour partager des informations, des pratiques et des expériences soutenant l'élaboration de fondements conceptuels, d'instruments de mesure et d'analyses comparatives destinées à guider la gestion des destinations touristiques.
5. La coordination avec les Nations Unies s'est également poursuivie dans le cadre de la participation de l'OMT au comité pour la coordination des activités statistiques et à la commission des statistiques de l'ONU. En outre, une réunion a rassemblé les pays du Mercosur pour discuter de l'application future d'un projet commun de CST.

A2 : Tendances et prévisions du marché

6. Les activités portent sur l'analyse de tendances touristiques à court terme et à long terme ; plusieurs publications en ont résulté :
 - le Baromètre OMT du tourisme mondial (Vol. 8, N° 1, janvier 2010). Une mise à jour intermédiaire est en cours de préparation, qui porte essentiellement sur les premiers mois de 2010 et devrait être disponible à la fin du mois d'avril. Le prochain numéro intégral est prévu pour fin juin ;
 - Le marché émetteur espagnol à destination de l'Afrique et du Moyen-Orient (*Spanish Outbound Travel Market to Africa and the Middle East*), publié à l'occasion de FITUR/INVESTOUR.

En cours de préparation :

- La version anglaise du rapport sur le tourisme de croisière, sa situation actuelle et ses tendances ;
- L'évolution du tourisme d'ici 2030 (*Tourism Towards 2030*) ;
- Le marché émetteur du Moyen-Orient (*Middle East Outbound Market*), en collaboration avec la CET ;
- Brochure sur le tourisme dans l'Union européenne, en collaboration avec la Commission européenne et Eurostat ;
- Le marché émetteur japonais (*Japanese Tourism Outbound Market*), en collaboration avec la CET ;
- Manuel sur le développement des produits touristiques, en collaboration avec la CET.

A3 : Techniques de marketing et de promotion novatrices

7. Ce domaine d'activités vise avant tout à améliorer les compétences des entreprises et destinations touristiques des États membres dans le domaine du marketing touristique (planification et évaluation), en particulier dans la planification stratégique, le marketing opérationnel, le cybermarketing et l'évaluation des activités de promotion. Plusieurs publications sont en cours de préparation :
- Le tourisme et les changements démographiques (*Tourism and Demographic Change*), en collaboration avec la CET (disponible en mai)
 - Budgets des Organisations nationales du tourisme pour 2008-2009 (*Budgets of National Tourism Organizations 2008-2009*) (OMT-CET).
 - Version espagnole du manuel sur le cybermarketing pour les destinations touristiques (*Handbook on E-Marketing for Tourism Destinations*) (OMT-CET).
 - Version espagnole du manuel sur le choix d'une marque pour les destinations touristiques (*Handbook on Tourism Destination Branding*) (OMT-CET).
8. Par ailleurs, un atelier régional de renforcement des capacités sur le marketing stratégique et opérationnel a été organisé à Doha (Qatar) pour les pays du Moyen-Orient. Il s'inscrit dans le prolongement de ceux organisés précédemment dans d'autres régions en 2008 et 2009.

A4 : Renforcement de la compétitivité

9. De nombreuses activités sont menées dans ce domaine. Elles peuvent être classées dans trois grandes catégories :

1. Activités de suivi du programme de relance économique du tourisme

Deux manifestations ont eu lieu sur la question, respectivement durant la FITUR et l'ITB :

- OMT-FITUR 2010 – Séminaire sur les perspectives et les réponses pour stimuler la relance
- OMT-ITB – Quatrième réunion du Comité de relance du tourisme, OMT

Deux grandes manifestations se sont déroulées à Johannesburg (Afrique du sud) :

- OMT – Sommet ministériel du T20. Les Ministres du T20 se sont réunis pour la première fois afin de débattre du rôle joué par le tourisme dans le programme mondial, en particulier dans le processus de soutien de la reprise économique et de la transition vers une économie plus verte et plus durable.
- OMT/Afrique du sud – Sommet international sur le tourisme, les sports et les méga-événements. L'objet de ce sommet était de rassembler les leaders du tourisme mondial – un des principaux secteurs au monde capable de stimuler l'économie mondiale, l'emploi et la confiance – afin d'étudier l'impact des sports et des grandes manifestations sur le tourisme.

En outre, l'OMT a été désignée pour appliquer, avec l'OIT, un projet financé par le RIVAF¹ qui vise à rendre opérationnel le dispositif mondial d'alerte vulnérabilités et impacts (GIVAS²). La proposition OMT/OIT s'intitule : La crise économique, le déclin du tourisme et son impact sur les pauvres - Analyse des effets de la crise économique mondiale sur l'emploi des pauvres et des personnes vulnérables dans le secteur touristique (*Economic crisis, tourism decline and its impact on the poor: An analysis of the effects of the global economic crisis on the employment of poor and vulnerable groups in the tourism sector*). Un groupe d'experts a été désigné, qui commencera bientôt ses activités. En principe, le projet étudiera l'impact économique du secteur touristique dans trois pays pilotes : Le Costa Rica, les Maldives et la Tanzanie. Les premiers résultats sont attendus début juin.

¹ *Rapid Impact Vulnerability Analysis Fund*.

² GIVAS : « C'est une initiative qui entend aider les décideurs à prendre plus vite des mesures plus ciblées pour aider les populations les plus pauvres et les plus vulnérables dans le monde entier. »

2. Promotion des investissements touristiques

Une manifestation importante a eu lieu durant la FITUR à Madrid : le Forum de l'OMT sur les investissements dans le tourisme en Afrique, INVESTOUR. Cette manifestation a été l'occasion de reconnaître le potentiel du continent africain en tant que destination des investissements touristiques, et l'importance de ces investissements pour le développement socio-économique et la réduction de la pauvreté. Le forum entendait mobiliser les investissements touristiques en Afrique dans l'espoir que cela contribue au développement durable sur l'ensemble du continent. Les destinations d'Afrique ont eu l'occasion de présenter des demandes d'offres de services à des investisseurs potentiels.

3. Partenariats secteur public-secteur privé (PPP) pour la compétitivité du tourisme

Deux manifestations internationales et une manifestation nationale majeures se sont déroulées durant le premier trimestre, qui ont permis une réflexion approfondie sur les PPP dans le tourisme :

- le Forum international des leaders du tourisme OMT/EXCELTUR, Madrid (Espagne) : Une quarantaine de leaders mondiaux des secteurs public et privé ont discuté de la manière dont ils s'attaquaient aux principales questions économiques pour 2010 ;
- le Sixième congrès mondial du tourisme de neige et de montagne, OMT/Gouvernement andorran, Ordino (Principauté d'Andorre) : Ce congrès a servi de tribune aux destinations de montagne pour échanger des connaissances, des informations et des points de vue professionnels sur la situation actuelle et les perspectives futures ;
- le Séminaire de l'OMT sur les partenariats public-privé dans le secteur touristique : Méthodes et solutions pour l'avenir, Moscou (Fédération de Russie). Cette manifestation, qui réunissait des représentants des autorités touristiques infranationales et des intervenants du secteur privé, a porté essentiellement sur des pratiques de référence et des modèles futurs de PPP au niveau national.

A5 : Gestion des risques et des crises

10. **Aide en faveur d'Haïti** : À la suite du séisme qui a frappé Haïti, l'OMT a rejoint le mouvement de solidarité et d'assistance lancé pour le relèvement progressif du pays : L'initiative de Montego Bay a été lancée pour aider Haïti dans ses efforts de reconstruction et dans la restauration de son image en tant que destination à moyen terme. L'OMT a aidé directement les autorités haïtiennes pour qu'elles participent à des manifestations touristiques et à des forums d'investissements importants afin de réinventer le tourisme à Haïti au lendemain du séisme.
11. L'une des manifestations organisées par l'OMT durant l'ITB a porté sur les études de marché et les communications en temps de crise. En outre, le Secrétariat a continué de collaborer avec des entités internationales concernant le suivi des activités liées à la capacité de réaction face aux menaces sanitaires mondiales.

A6 : Gestion des connaissances

12. Il est largement reconnu et prouvé que la gestion des connaissances est un ensemble d'instruments utilisé de façon préférentielle par les institutions spécialisées des Nations Unies et par de nombreuses autres institutions. Il s'agit de a) la production et l'explicitation de connaissances par des recherches, des groupes d'études, des cellules de réflexion, etc., b) la diffusion des connaissances dans le cadre d'activités d'enseignement, de formations, de publications, d'informations, etc., et c) l'application des connaissances par des recommandations, des pratiques et des codes de références, des normes volontaires, des règles et des lois. Le programme de travail mené par le Secrétariat de l'OMT est soutenu par un réseau mondial de centres d'enseignement et de recherches touristiques (comme le Conseil de l'éducation et de la science de

l'OMT, qui évolue vers un système de mise en réseau de connaissances), qui contribue à faire de l'OMT la référence internationale en matière de politique et de gouvernance touristique.

13. Les services offerts aux États membres sont les suivants : a) des activités de recherche spécifiques dans des domaines et sur des questions figurant dans les programmes de travail et aux ordres du jour politiques des États membres, menées par l'OMT et/ou les institutions membres du Conseil de l'éducation et de la science et/ou du réseau de connaissances, des experts externes, en utilisant les connaissances des États membres, etc., b) une diffusion effectuée directement par l'intermédiaire des activités des membres affiliés et du Conseil de l'éducation et de la science et/ou du réseau de connaissances, de la Fondation Themis de l'OMT ou des programmes en cours du Secrétariat et/ou des autres institutions avec lesquelles il collabore, c) un appui aux États membres pour les mesures qu'ils prennent en vue d'adopter les recommandations, codes et normes volontaires de l'OMT, et de les incorporer progressivement dans les normes et la législation internes.
14. Au cours du premier trimestre de 2010, trois grandes manifestations en rapport avec ce domaine ont eu lieu :
 - OMT-FITUR 2010 – Atelier sur l'OMT, en tant qu'organisation à forte composante de savoir : L'élaboration de la politique touristique en Europe. L'objet de cet atelier était d'analyser le rôle de la gestion des connaissances dans d'autres institutions spécialisées des Nations Unies et d'étudier la nécessité pour l'OMT d'examiner sa position d'organisation à forte composante de savoir.
 - Les premiers séminaires, ateliers et conférences ont porté sur la nouvelle structure de connaissances de l'OMT (le réseau de connaissances) ; ils ont été l'occasion d'échanger des informations et des points de vue avec les institutions affiliées.
 - Le 4^e programme de formation de l'OMT pour les cadres en matière de politique et de stratégie touristique dans la région Asie/Pacifique, Gyeongju (République de Corée) : Dans le cadre d'une série de conférences, discussions de groupes, débats et présentations, cette manifestation visait à aider les décideurs à mieux comprendre les dernières tendances en matière de gestion du tourisme.

B. Durabilité

B1 : Durabilité et qualité

15. Les principales activités menées dans ce domaine au cours du premier trimestre comprennent les activités de suivi de la coordination avec les réseaux internationaux de durabilité (par exemple le groupe « durabilité du tourisme » de la Commission européenne, ou le processus du groupe de travail de Marrakech), avec d'autres organismes des Nations Unies et dans le cadre de l'initiative des voyageurs (TOI). Une activité cruciale menée actuellement est la supervision du rapport sur l'économie verte et le tourisme dans le cadre de l'initiative sur l'économie verte, en étroite collaboration avec le PNUE.
16. L'OMT participe aussi à des activités liées à la célébration de l'année internationale de la biodiversité, thème également retenu pour la journée mondiale du tourisme de 2010. Le Secrétariat travaille actuellement, en collaboration avec l'unité de Bonn, à l'élaboration d'un guide pratique pour le développement de produits touristiques respectueux de la biodiversité. En outre, une manifestation de l'OMT s'est déroulée pendant l'ITB sur le thème : Relier le tourisme à la biodiversité, l'expérience de l'Indonésie et de la Thaïlande.
17. Une autre question qui se pose est la relation existant le tourisme et le patrimoine. L'OMT prépare actuellement un manuel à l'intention de tous les intervenants dans le domaine du patrimoine et du tourisme, afin d'enrichir l'expérience globale des visiteurs en améliorant l'interprétation et la présentation des caractéristiques du patrimoine naturel et culturel.
18. Enfin, une étude a été publiée sur les liens existant entre durabilité et qualité, intitulée : Normes et systèmes de qualité dans le tourisme (*Quality Norms and Systems in tourism*). Elle vise essentiellement à analyser des expériences dans la région des Amériques concernant le développement et l'application de normes de qualité et de durabilité et leurs liens avec la législation interne.

B2 : Aspects sociaux, culturels et éthiques du tourisme

19. Au cours du premier trimestre de 2010, le Secrétariat de l'OMT a organisé les manifestations suivantes, dans le cadre de l'engagement qu'il a pris envers la protection des enfants et des jeunes contre l'exploitation (sexuelle et dans le travail) et pour la diffusion et l'application pratique du Code mondial d'éthique du tourisme :
- Vingt-cinquième réunion du groupe d'action pour la protection des enfants dans le tourisme (durant l'ITB)
 - Neuvième réunion du Comité mondial d'éthique du tourisme, Louxor (Égypte)
20. En outre, une étude a été publiée qui concerne le tourisme et les migrations, et la relation qui existe entre ces deux phénomènes mondiaux. Cette publication analyse deux des plus importantes manifestations de la mondialisation, présente des études de cas pertinentes et formule quelques recommandations préliminaires.

B3 : Tourisme et réduction de la pauvreté

21. Le statut des projets ST-EP au début de 2010 est disponible dans le document CE884 a-Add 2 : Évaluation des projets ST-EP (p. 7-8) : 44 projets sont en cours d'application dans une trentaine de pays.
22. Une publication consacrée essentiellement au tourisme communautaire dans les pays en développement et donc à la réduction de la pauvreté a été produite : *Agir ensemble : Processus de collaboration pour un tourisme durable et compétitif (Joining Forces – Collaborative Processes for Sustainable and Competitive Tourism)*. Cette publication aidera les intervenants du secteur préoccupés par la durabilité du tourisme à mieux travailler ensemble. De nombreuses autres publications ont examiné les questions techniques de la durabilité du tourisme ; ce document, lui, s'intéresse aux processus de collaboration.
23. En outre, le Secrétariat mène actuellement différentes négociations en vue d'obtenir des fonds supplémentaires pour le programme ST-EP. Le programme opérationnel créé récemment pour la collecte de fonds sera d'une aide cruciale dans l'exécution de cette tâche.

B4 : Tourisme et changement climatique

24. Il y a tout lieu de penser que la question du changement climatique et du tourisme restera à l'ordre du jour de l'OMT. Sensibiliser l'opinion publique à cette question dans différents forums (par exemple à la réunion des Ministres de l'ASEAN) est un point important sur lequel le Secrétariat s'est engagé, en vue de disséminer toutes les connaissances acquises au cours des sept dernières années environ.
25. D'autres activités intéressantes concernent le projet de solutions énergétiques pour le secteur hôtelier, dans le cadre duquel l'OMT s'associe au PNUE, à l'IH&RA, l'EREC et l'ADEME³ pour améliorer l'efficacité énergétique des hôtels, renforcer l'utilisation qu'ils font des énergies renouvelables, réduire leurs émissions de CO₂ et améliorer leur compétitivité. Ce projet est cofinancé par l'Agence exécutive [européenne] pour la compétitivité et l'innovation et il permet de collecter des fonds supplémentaires en faveur de certaines régions du monde et de renforcer les capacités au niveau mondial.
26. Durant FITUR ont été organisées une exposition « FITUR GREEN, des technologies énergétiques pour le secteur hôtelier », et une conférence : « Des solutions énergétiques pour les hôtels : vers une industrie plus compétitive ».

³ Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), International Hotel & Restaurant Association (IH&RA), Conseil européen des énergies renouvelables (EREC) et Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

C. Questions interdisciplinaires et soutien aux membres

27. Outre les activités thématiques décrites plus haut, le Secrétariat a fourni :
- un soutien politique aux États membres, notamment par des visites officielles,
 - un soutien technique, par des projets et des missions d'assistance technique,
 - une collaboration mondiale avec des entités et des réseaux internationaux.

Renforcer les relations avec les membres

28. Des visites officielles ont eu lieu dans les pays et sur les territoires suivants : Burkina Faso, Chine, Égypte, France, Allemagne, Hong Kong, Italie, Kenya, Macao, Maroc, Fédération de Russie, Serbie, Seychelles et Royaume-Uni. Certaines de ces visites ont coïncidé avec une manifestation ou une foire nationale. Les représentants de l'OMT ont également participé à l'Assemblée générale de l'Organisation arabe de tourisme et à la réunion des Ministres de l'ASEAN. Trois réunions de ministres importantes ont également été organisées durant FITUR et l'ITB :
- *Session de travail des ministres de l'Afrique et du Moyen-Orient (FITUR)*
 - *Réunion avec les ministres et ambassadeurs d'Amérique centrale (FITUR)*
 - *Réunion annuelle pour les ambassadeurs de la région Asie et Pacifique (ITB)*

Coopération technique et services

29. Des missions ont été conduites dans différents pays dans le cadre des projets d'aide au développement en cours :
1. **Bahreïn** : Élaboration d'un système de classement et d'évaluation des hôtels et autres établissements d'hébergement
 2. **Botswana** : Développement d'un tourisme communautaire
 3. **Botswana** : Application du compte satellite du tourisme
 4. **Burundi** : Stratégie nationale pour le développement durable du tourisme
 5. **Chine** : Conception et élaboration d'un programme d'études en gestion des services d'accueil sanctionné par un diplôme à l'Institut du tourisme de Guilin
 6. **Chine** : Développement et réduction de la pauvreté au Tibet
 7. **Équateur** : F-OMD, Conservation et gestion durable du patrimoine naturel et culturel de la Réserve de biosphère Yasuni
 8. **Équateur** : F-OMD, Développement et diversité culturelle pour réduire la pauvreté et promouvoir l'inclusion sociale
 9. **Égypte** : F-OMD, Site de Dahshur inscrit sur la liste du patrimoine mondial, Mise en valeur du patrimoine culturel en faveur du développement communautaire
 10. **Égypte** : Étude et application du nouveau système de classement des hôtels
 11. **Honduras** : F-OMD, Créativité et identité culturelle en faveur du développement local
 12. **Inde** : Plan directeur de développement du tourisme dans l'État du Punjab (Phase II)
 13. **Indonésie** : Marketing touristique
 14. **Nicaragua** : F-OMD, Réappropriation culturelle
 15. **Nicaragua** : F-OMD, Renforcement des capacités au niveau national en vue d'améliorer les possibilités d'emploi salarié et non salarié pour les jeunes
 16. **Oman** : Analyse de la main-d'œuvre touristique et des besoins de formation, et plan d'action en matière de ressources humaines
 17. **Panama** : F-OMD, Réseau de possibilités entrepreneuriales pour les familles pauvres
 18. **Pérou** : F-OMD, Industries novatrices globales
 19. **Sénégal** : F-OMD, Promotion d'initiatives et des industries culturelles

20. **Serbie** : F-OMD, Tourisme durable pour le développement rural

21. **Turquie** : F-OMD, Alliances pour le tourisme culturel à Kars

30. **Remarque** : De nombreux projets d'assistance technique concernent plusieurs domaines thématiques du programme de travail. Les 44 projets ST-EP mentionnés plus haut doivent être ajoutés à cette liste.

Collaboration mondiale avec des organes et réseaux internationaux

31. Cette partie des activités du Secrétariat concerne la participation à des manifestations organisées par des organes internationaux en tous genres, et entend promouvoir l'image du tourisme dans le programme mondial et le rôle moteur de l'OMT pour ce qui est des questions ayant un rapport avec le tourisme. Au cours du premier trimestre de 2010, le Secrétariat de l'OMT a collaboré avec les organisations et réseaux mentionnés ci-dessous (liste non exhaustive) : l'International Association for Impact Assessment, la Commission européenne du tourisme, Blue Flag, l'OCDE, l'Union pour la Méditerranée, l'IH&RA, etc.

II. Restructuration du Secrétariat de l'OMT

32. Comme il a été annoncé à la 18^e session de l'Assemblée générale de l'OMT à Astana (Kazakhstan), le Secrétariat subit actuellement une restructuration approfondie. Si le processus est long et complexe, des progrès ont déjà été réalisés au cours du premier trimestre de 2010. Les paragraphes suivants décrivent les principaux résultats obtenus fin mars à la suite de l'introduction de deux changements clés au sein du Secrétariat :
- Renforcement et redéfinition du rôle et de la structure de l'équipe de direction,
 - Création d'une structure axée sur des programmes assortis de délais en remplacement d'une structure axée sur les départements.

A. Équipe de direction

33. Globalement, la nouvelle structure organisationnelle rendra compte des différents domaines de responsabilité confiés à chacun des membres de l'équipe de direction, laquelle est composée du Secrétaire général, des trois nouveaux Directeurs exécutifs (en fonction depuis le 1^{er} janvier 2010) et du Directeur de l'administration. Chacun d'eux se verra confier également des programmes spécifiques assortis de délais et des tâches administratives et de soutien connexes. L'équipe de direction tentera de se réunir une fois par semaine.
34. Les directeurs exécutifs sont chargés des principaux domaines suivants :
- M. Frédéric Pierret – Programme et coordination.** M. Pierret sera chargé de la préparation, de l'élaboration, de la coordination et de l'exécution du programme de travail de l'Organisation, ainsi que de l'exécution des projets de coopération technique. Il devra également élaborer et gérer un plan d'action cohérent en matière de communication électronique ;
 - M. Márcio Favilla – Compétitivité, relations extérieures et partenariats,** y compris les relations avec le pays hôte, avec les Nations Unies, d'autres organismes internationaux et des entités non-gouvernementales. À cet titre, M. Favilla sera chargé d'intégrer le programme des Membres affiliés dans celui du Secrétariat. Il supervisera les programmes liés à la compétitivité et créera un nouveau programme de mobilisation des ressources ;
 - M. Zoltán Somogyi – Relations avec les États membres et services.** M. Somogyi sera chargé de coordonner et de garantir la cohérence des activités régionales, et il présentera un rapport régional périodique sur la délivrance des services sur le terrain. M. Somogyi sera également chargé de la gestion des fonctions et des réunions des principaux organes de l'Organisation (l'Assemblée générale et le Conseil exécutif).

35. Les domaines liés à la fourniture, directe et indirecte, de services d'appui au personnel et aux activités du Secrétariat, tels que les ressources humaines, les questions budgétaires et financières, les technologies de l'information et de la communication, les voyages et les services internes resteront sous la supervision du **Directeur de l'administration et des finances, M. Jose G.-Blanch**.
36. Sous la supervision du **Secrétaire général** et du **Directeur exécutif chargé de la compétitivité, des relations extérieures et des partenariats** (M. Márcio Favilla), les personnes suivantes seront chargées de développer et de redéfinir ces domaines dans des programmes spéciaux :
- a) Le **Président de la Fondation Thémis** sera chargé de regrouper tous les programmes d'enseignement, de renforcement des capacités et de formation du Secrétariat dans les activités de la Fondation Thémis, qui deviendra *de facto* l'agent d'exécution du Secrétariat dans ces domaines.
 - b) Le **Directeur du Secrétariat des Membres affiliés** sera chargé de prendre des mesures visant à intégrer le programme et les activités des membres non-gouvernementaux dans les activités du Secrétariat.
 - c) Le **Secrétaire exécutif du Conseil de l'éducation et de la science** sera chargé de redéfinir la structure de l'actuel Conseil en un réseau de connaissances afin de mieux intégrer ses activités, en particulier celles concernant les recherches et la gestion des connaissances, dans celles du Secrétariat.
37. **Équipe de direction élargie** : Outre l'équipe de direction (voir paragraphe 32), une équipe de direction élargie a été créée. Elle se compose, en plus des membres de l'équipe de direction, du chef des ressources humaines, des directeurs régionaux et directeurs de programmes, et elle est chargée d'aider le Secrétaire général à formuler les questions stratégiques qui se posent et à renforcer les réseaux de coordination et de communication au sein du Secrétariat. Elle essaie de se réunir une fois par mois.

B. Conversion en une structure axée sur le programme

38. Comme il a été dit, l'organisation du Secrétariat va reposer sur trois catégories de programmes, qui correspondent à différents types de missions et niveaux de permanence :
- a) **Des programmes régionaux**, qui couvrent les activités menées par l'Organisation pour s'acquitter de sa mission en réponse aux besoins des Membres. Ces activités sont concentrées sur certaines régions géographiques et leurs domaines prioritaires sont revus régulièrement et diffèrent selon les régions. Les programmes régionaux seront gérés par les directeurs régionaux.
 - b) **Des programmes opérationnels**, qui couvrent les activités menées directement pour répondre, dans le cadre de la mission de l'Organisation, aux priorités du moment. Ces programmes sont donc assortis de délais (en général d'une durée de deux ans ou ses multiples) et ils doivent être revus régulièrement et systématiquement. Ils seront gérés par les directeurs de programme ou par les administrateurs de programme. Dans cette catégorie, trois programmes sont considérés comme des « **Programmes spéciaux** » : i) Les Membres affiliés, ii) le réseau de connaissances (Conseil de l'éducation et de la science) et iii) Thémis.
 - c) **Programmes d'appui** : Ces programmes répondent aux besoins logistiques et administratifs, et ils fournissent des services aux autres catégories de programmes. Si leur existence est davantage permanente, ils peuvent également être modifiés si nécessaire.
39. Les directeurs de programme et les administrateurs de programme sont placés, selon le cas, sous la supervision de l'un des membres de l'équipe de direction. Les objectifs, indicateurs et buts des programmes font encore l'objet de débats entre les directeurs, les administrateurs et les membres de l'équipe de direction.
40. En vue d'améliorer l'efficacité du Secrétariat et d'accompagner sa restructuration, le Secrétaire général a créé un groupe de travail *ad-hoc* chargé de simplifier les processus financiers et administratifs afin de garantir qu'ils répondent aux besoins de l'Organisation tout en respectant les normes des Nations Unies. En outre, il sera procédé à une classification des postes dans le courant de l'année, afin d'ajuster les définitions de postes à la nouvelle structure de programmes.