

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE

CONSEIL EXÉCUTIF

Cent soixante-quatorzième session

Point 26 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DE LA COMMISSAIRE AUX COMPTES
SUR LES AUDITS DE PERFORMANCE EFFECTUÉS
AU COURS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005**

**PROJET DE PLAN D'ACTION SUR LA GESTION
DES FONDS EXTRABUDGÉTAIRES PROPOSÉ PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL**

RÉSUMÉ

À l'occasion des audits de performance entrepris par la Commissaire aux comptes au cours des exercices 2002-2003 et 2004-2005 sur la gestion des fonds extrabudgétaires de l'UNESCO (169 EX/29 et 174 EX/27), un certain nombre de faiblesses ont été décelées dans les stratégies et procédures de programmation, de mobilisation des ressources, de mise en œuvre et de suivi des activités extrabudgétaires et une série de recommandations ont été formulées. Sur la base des conclusions d'un groupe de travail interne établi à cet effet après discussion entre les hauts responsables de l'UNESCO, le Directeur général a approuvé une série de propositions relatives à un plan d'action permettant de répondre aux critiques et aux recommandations de la Commissaire aux comptes. Comme stipulé au paragraphe 83 du document 174 EX/27, le Directeur général présente dans le présent document les grandes lignes de ces propositions pour l'information du Conseil exécutif. À la lumière des observations du Conseil exécutif et après une série de consultations avec les principales parties prenantes, le Directeur général a l'intention de soumettre des propositions finalisées à la 175^e session du Conseil exécutif.

Introduction

1. Au cours des exercices 2002-2003 et 2004-2005, les audits de performance entrepris par la Commissaire aux comptes ont été en majeure partie consacrés à la gestion des fonds extrabudgétaires de l'UNESCO, qui en sont venus ces dernières années à représenter plus de la moitié des ressources dont dispose l'Organisation. Le premier rapport sur ce sujet (169 EX/29) était centré sur la gestion d'ensemble des fonds extrabudgétaires et contenait un certain nombre de recommandations concernant la programmation, la mobilisation des ressources, l'exécution et le suivi des activités extrabudgétaires. Le deuxième rapport (174 EX/27) se fonde sur une série d'études sur le terrain portant sur la planification et l'exécution de divers projets extrabudgétaires.

2. Dans les deux rapports, la Commissaire aux comptes a relevé un certain nombre de faiblesses apparaissant dans les stratégies et procédures de l'UNESCO en matière de gestion des fonds extrabudgétaires et a formulé plusieurs recommandations tendant à les améliorer. Les recommandations visent avant tout à la mise en place d'une programmation des activités extrabudgétaires qui soit plus cohérente et ait un caractère plus stratégique, qui tienne compte des principales priorités des grands programmes de l'UNESCO, qui réponde aux besoins des pays bénéficiaires et qui respecte les priorités des sources de financement. La Commissaire aux comptes a aussi souligné la nécessité de coordonner plus efficacement, grâce à une répartition plus claire des responsabilités, la mobilisation des fonds extrabudgétaires par l'UNESCO en relation avec les programmes définis comme prioritaires. En outre, la Commissaire aux comptes a insisté sur le besoin de prendre des mesures plus efficaces pour assurer une mise en œuvre adéquate et en temps voulu des activités extrabudgétaires, cela impliquant une analyse régulière des taux d'exécution et des actions correctrices appropriées. Enfin, elle a recommandé l'adoption de mesures et d'outils, notamment des rapports de synthèse à établir en temps utile, permettant à la haute direction de l'UNESCO et aux organes directeurs de mieux suivre l'exécution par l'Organisation des activités extrabudgétaires. À la lumière de ce qui précède, la Commissaire aux comptes a invité le Directeur général à élaborer un plan d'action pour améliorer la gestion des fonds extrabudgétaires.

3. Bien que le Directeur général ait déployé de grands efforts pour donner suite aux recommandations des commissaires aux comptes et ait fait régulièrement rapport au Conseil exécutif sur ce sujet, il est reconnu que de nouvelles améliorations sont nécessaires pour assurer une programmation et une utilisation optimales des fonds extrabudgétaires et leur permettre de concourir directement à la mise en œuvre des principales priorités identifiées dans le Programme et budget ordinaire de l'UNESCO et dans la Stratégie à moyen terme. En mars 2005, le Directeur général a donc créé un groupe de travail ad hoc sur les activités extrabudgétaires composé de représentants des secteurs de programme et des services centraux les plus concernés. Sur la base des conclusions du groupe de travail, des discussions ont eu lieu en novembre 2005 et en février 2006 au sein du Collège des ADG, qui ont débouché sur une série de propositions visant à améliorer les politiques et processus généraux de l'UNESCO en matière de gestion des activités extrabudgétaires et décrivant les outils existants ou à créer en vue de soutenir les principales étapes de ces processus. Ces propositions ont été approuvées par le Directeur général.

4. L'on trouvera ci-dessous les grandes articulations des propositions qui répondent aux diverses recommandations de la Commissaire aux comptes concernant les principales étapes de la gestion des fonds extrabudgétaires :

- Programmation
- Mobilisation des ressources
- Exécution
- Suivi.

5. À la lumière des observations du Conseil exécutif et après une série de consultations avec l'ensemble des principales parties prenantes, le Directeur général a l'intention de présenter des propositions finalisées à la 175^e session du Conseil exécutif.

Programmation des activités extrabudgétaires

Antécédents et principes directeurs

6. Depuis le début de la période couverte par le 31 C/4, les contributions extrabudgétaires versées à l'UNESCO sont considérées comme faisant partie intégrante de la base globale de ressources de l'Organisation. Les activités du Programme ordinaire et les activités extrabudgétaires doivent, par conséquent, être planifiées simultanément pour pouvoir se renforcer mutuellement et ce principe est inscrit dans le cycle de gestion du programme actuel de l'UNESCO. Ainsi, les cadres stratégiques sectoriels (SSF) définis pour le 33 C/5 font-ils une place aux activités extrabudgétaires projetées et les Comités d'examen du programme sont aussi censés passer ces activités en revue. Toutefois, en dépit des efforts déployés en ce sens, il faut reconnaître que le processus de planification du 33 C/5 n'a pas réussi à intégrer pleinement les activités extrabudgétaires envisagées dans le plan général des activités de l'UNESCO. Fait plus grave, il n'existe en pratique quasiment aucun lien entre le processus de planification et la présentation ultérieure par les secteurs de programme et les bureaux hors Siège des activités finançables par des sources extrabudgétaires. Les solutions opérationnelles décrites plus loin s'inspirent des principes directeurs suivants :

- Les activités extrabudgétaires doivent être planifiées dans le contexte de la préparation des documents C/5 et il doit exister une liaison sans solution de continuité entre les deux séries d'activités.
- La définition des SSF et les discussions ultérieures au sein des Comités d'examen du programme sectoriels/régionaux doivent refléter les stratégies et visions générales de l'UNESCO, mais aussi prendre suffisamment en considération l'approche « à partir de la base », c'est-à-dire les avis que donnent les bureaux hors Siège en se faisant l'écho de stratégies nationales de développement bénéficiant d'une large approbation. Une participation plus étroite de l'UNESCO aux exercices de programmation à l'échelon national tels que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les stratégies pour la réduction de la pauvreté (SRP) contribuerait grandement à ce résultat, de même que la préparation par l'UNESCO d'un plus grand nombre de documents de programmation par pays.
- La planification « dès le départ » des activités extrabudgétaires projetées, dans le contexte de la préparation du document C/5, continuera de guider pendant la totalité de l'exercice biennal l'ensemble des relations de l'UNESCO avec les sources de financement extrabudgétaires. Toutefois, le processus de planification doit permettre des mises à jour et des ajustements réguliers en fonction de l'évolution des besoins des États membres, de façon à ce que ces nouveaux besoins puissent, comme c'est le cas actuellement, être financés par les contributions extrabudgétaires.

Décision de principe et processus de mise en œuvre

7. **Décision de principe** : Dans le contexte de l'élaboration du projet de C/5, il sera élaboré des cadres stratégiques sectoriels « élargis » (extrabudgétaires), de façon à ce que les activités du budget ordinaire et les activités extrabudgétaires projetées soient couvertes par les SSF. Les SSF continueront de définir des objectifs spécifiques en matière de mobilisation des ressources extrabudgétaires, ainsi que les résultats à atteindre. Destinées à répondre aux « besoins non

financés » qui auront ainsi été identifiés, les activités extrabudgétaires concerneront plus particulièrement des domaines au niveau national qui viennent renforcer les activités du budget ordinaire, cela permettant à l'action de l'UNESCO d'atteindre les résultats d'ensemble escomptés et d'avoir un impact plus grand.

8. Processus de mise en œuvre :

- Dans le contexte de l'élaboration des SSF pour le budget ordinaire, les activités extrabudgétaires projetées sont élaborées par les ADG des secteurs en consultation étroite avec les bureaux hors Siège et les instituts (catégorie 1) compétents et en tenant également compte des cadres stratégiques multipays. Un ratio indicatif entre le niveau du budget ordinaire et le volume souhaité de ressources extrabudgétaires est défini.
- Après approbation par le Directeur général, les SSF « élargis » sont traduits sous forme d'esquisses de programmes extrabudgétaires qui seront incluses dans un « programme additionnel » d'activités extrabudgétaires projetées/visées, de préférence à un niveau de détail correspondant aux axes d'action du C/5.
- Les esquisses de programmes à faire figurer dans le « programme additionnel » sont évaluées par des Comités d'examen sectoriels/régionaux distincts (où sont aussi représentés le Bureau de la planification stratégique (BSP) et la Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaires (ERC/CFS)) sur la base d'un ensemble prédéfini de critères (qualité générale du programme, relation avec le mandat de l'UNESCO et le processus de planification nationale, capacité d'exécution de l'UNESCO, avantage comparatif et valeur ajoutée, ainsi que durabilité à long terme du programme) et en tenant compte des informations disponibles sur les politiques et priorités des bailleurs de fonds. Les ADG des secteurs de programme jouent le rôle clé dans ce contrôle de qualité initial.
- Les esquisses de projets retenues sont incorporées dans le « programme additionnel » de l'UNESCO sous la forme d'une réserve de projets/programmes et servent de base à une stratégie de mobilisation anticipée des ressources. De larges consultations collectives avec les sources de financement sur ces « besoins non financés » sont entreprises (éventuellement en marge de la Conférence générale), sous l'impulsion générale d'ERC/CFS, pour permettre aux dites sources d'indiquer leur intérêt de principe à l'égard d'un ou de plusieurs des programmes nécessitant un financement extrabudgétaire.
- Lorsqu'un donateur manifeste son intérêt pour une esquisse de programme contenu dans le « programme additionnel », il convient de voir avec lui si des descriptifs de programme/projet plus détaillés devraient être élaborés et approuvés ou si de simples plans de travail seraient suffisants pour l'allocation des fonds et le suivi.
- Préalablement à la présentation officielle aux bailleurs de fonds (et avant de prendre aucun engagement au nom de l'UNESCO), il convient que le budget associé aux esquisses ou aux descriptifs de projets obtienne le visa du Bureau du budget (BB), afin d'assurer le respect des normes budgétaires de l'UNESCO ainsi que de la politique de recouvrement des dépenses de l'Organisation, y compris les dépenses d'appui aux programmes ; en effet, toutes les dépenses associées aux activités extrabudgétaires doivent être recouvrées auprès de la source de financement.

Mobilisation des ressources extrabudgétaires

Antécédents et principes directeurs

9. Faute de stratégie globale de programmation des activités extrabudgétaires de l'UNESCO, aucune stratégie systématique de mobilisation des ressources n'est actuellement formulée et appliquée. Bien qu'avec l'approche ponctuelle en vigueur l'UNESCO ait parfaitement réussi à mobiliser d'importants crédits extrabudgétaires pour financer ses activités, la dépendance accrue de l'Organisation vis-à-vis de ce type de contributions contraint à la réexaminer. Si un cadre stratégique global pour la mobilisation des ressources et une coordination efficace des contacts avec les donateurs potentiels ne sont pas mis en place, des dissensions pourraient se faire jour et certains efforts rester vains, ce qui risquerait en définitive de ternir l'image de l'UNESCO. Les solutions opérationnelles décrites plus loin s'inspirent des principes directeurs suivants :

- La stratégie de mobilisation des ressources extrabudgétaires de l'UNESCO s'appuie sur le « programme additionnel » précédemment décrit, qui est le prolongement direct du document C/5, et reflète à la fois les visions stratégiques d'ensemble de l'UNESCO et les contributions issues des exercices pertinents de programmation par pays, tout en tenant compte des politiques et priorités des sources de financement.
- La mobilisation de ressources extrabudgétaires relève de la responsabilité conjointe des secteurs de programme, des bureaux hors Siège, des instituts et d'ERC/CFS, mais il incombe à ERC/CFS d'assurer la bonne coordination des opérations par un échange suivi d'informations. Toutes les présentations officielles d'esquisses/propositions de programmes/projets à des sources de financement devraient de préférence avoir lieu par l'entremise d'ERC/CFS, à condition que soient définies des modalités garantissant que cela n'entraîne pas un goulet d'étranglement administratif.
- Le rôle spécifique des bureaux hors Siège dans la mobilisation de ressources auprès d'organismes de financement multilatéraux orientés vers les opérations sur le terrain - principalement la Commission européenne, les banques multilatérales de développement et les fonds et programmes des Nations Unies - sera étoffé grâce à une formation ciblée et à des modalités plus efficaces d'échange d'informations avec ERC/CFS.

Décision de principe et processus de mise en œuvre

10. **Décision de principe** : L'UNESCO a une stratégie unifiée de mobilisation des ressources et de relations avec les donateurs, qui se fonde sur les « cadres stratégiques sectoriels élargis de l'UNESCO » (et aussi sur les introductions à chacun des grands programmes du C/5) et le plan stratégique de mobilisation des ressources extrabudgétaires, élaboré et exécuté sous la coordination générale d'ERC/CFS, en consultation avec BSP, les ADG des secteurs de programme, les bureaux hors Siège et les instituts, et basé sur les informations concernant les politiques et priorités des sources de financement.

11. Processus de mise en œuvre :

- Parallèlement à l'élaboration des SSF élargis, ERC/CFS met au point un « plan stratégique de mobilisation des ressources extrabudgétaires », qui exploite, grâce à un dialogue permanent, des informations obtenues auprès des donateurs eux-mêmes ainsi que des secteurs de programme, des bureaux hors Siège et des instituts. Ce plan servira de base à la mise en œuvre de toutes les activités de mobilisation des ressources, pour ce qui est tant de

la répartition du travail que des modalités/mécanismes utilisés pour solliciter les sources de financement.

- Lors de l'élaboration du plan stratégique, ERC tiendra compte des résultats des « consultations collectives des donateurs » qui seront organisées en marge de chaque session de la Conférence générale. Un calendrier des rencontres collectives ou individuelles de donateurs sera également établi.
- La délégation de pouvoirs relative à la mobilisation de ressources décentralisées est maintenue, l'accent principal étant mis sur les sources de financement décentralisées, en particulier multilatérales.
- Les possibilités de modalités de financement novatrices, notamment un financement pluriannuel et multidonateurs ne fixant pas, ou quasiment pas, l'affectation des crédits, seront explorées plus avant, de même que les perspectives de diversification accrue des sources de financement de l'UNESCO.
- La présentation et les modalités utilisées à l'UNESCO pour les accords de financement et les plans d'opérations seront revues afin de déterminer si elles restent valables.

Questions relatives à l'exécution de projets/programmes

Antécédents et principes directeurs

12. De l'avis général, les règles et procédures en vigueur pour la mise en œuvre proprement dite des programmes et des projets - c'est-à-dire la phase commençant par la « création » du projet par BB et le transfert des fonds par la source de financement et s'achevant avec la clôture formelle du compte du projet - sont dans l'ensemble adéquates (bien que parfois contraignantes) et insuffisamment respectées par le personnel. Une surveillance plus suivie de la part des hauts responsables est donc nécessaire.

13. Un certain nombre de problèmes pèsent actuellement sur la mise en œuvre des activités extrabudgétaires de l'UNESCO - attestant souvent une insuffisance aussi bien quantitative que qualitative en matière d'exécution effective. Ils seront probablement atténués par une meilleure programmation des activités, notamment le contrôle préalable de la qualité et la garantie de la capacité d'exécution de l'UNESCO. Il faut néanmoins prendre aussi un certain nombre de mesures à court terme pour améliorer la mise en œuvre et le suivi des activités extrabudgétaires par l'UNESCO. Les solutions opérationnelles décrites plus loin s'inspirent des principes directeurs suivants :

- **Le suivi sur le fond et l'établissement de rapports narratifs** concernant les activités extrabudgétaires doivent recevoir une priorité plus élevée, que ce soit pour répondre aux attentes des donateurs ou à celles des bénéficiaires, mais notamment aussi comme outils permettant à l'UNESCO de suivre l'évolution de la situation et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Les modèles de présentation normalisés en vigueur à l'UNESCO pour les rapports narratifs doivent être respectés, de même que les délais d'établissement et de distribution des rapports, grâce à un système de suivi centralisé et efficace. Les ADG du programme/directeurs de bureaux hors Siège doivent exercer un contrôle de qualité suffisant. Le gestionnaire du projet doit vérifier régulièrement l'adéquation de la conception de celui-ci et des modifications doivent être proposées, si nécessaire, à la source de financement et au bénéficiaire.

- **Le suivi et l'établissement de rapports financiers** doivent être améliorés et des rapports financiers appropriés présentés de manière plus complète, plus ponctuelle et plus compréhensible. Étant donné que les rapports quantitatifs concernant les fonds déboursés ne rendent pas pleinement compte de l'(in)adéquation de l'exécution d'un projet/programme, les rapports doivent illustrer la corrélation entre fonds reçus, alloués et déboursés, d'une part, et activités exécutées, de l'autre. Une fois par an au moins, le budget et le calendrier des paiements doivent être examinés et des révisions proposées si nécessaire. Les dispositions en vigueur visant à assurer la clôture en temps voulu du compte du projet après l'achèvement de celui-ci doivent être respectées.
- **Des évaluations**, à mi-parcours ou finales, de tous les projets/programmes de grande ampleur ou présentant un caractère novateur doivent être réalisées, cela impliquant que la conception initiale du projet se prête à une telle évaluation et le budget comporte des dispositions financières appropriées. Une base de données centrale doit être constituée pour garder trace des principales leçons tirées et les gestionnaires de projets doivent la consulter systématiquement lorsqu'ils préparent de nouvelles propositions dans le même domaine.

Suivi sur le fond et établissement de rapports narratifs

Décision de principe et processus de mise en œuvre

14. **Décision de principe** : Parallèlement à sa stratégie unifiée de mobilisation des ressources extrabudgétaires et à son approche unifiée des relations avec les sources de financement, l'UNESCO a aussi une méthode unifiée - quant au contenu de base et à la périodicité - de suivi sur le fond et d'établissement des rapports. Cette méthode sera fondée sur les modèles standard d'établissement de rapports conformes au système de gestion axée sur les résultats et préalablement agréés par les principales sources de financement. Elle garantira aussi le respect des délais de rédaction et de diffusion des rapports narratifs, y compris les rapports finaux.

15. Processus de mise en œuvre :

- Des modèles normalisés seront élaborés, par référence au système de gestion axée sur les résultats, pour l'établissement des rapports d'étape et des rapports finaux et l'accord préalable des bailleurs de fonds sur la présentation et la périodicité des rapports narratifs sera recherché.
- Un examen systématique aura lieu, dans le cadre du suivi et de l'établissement des rapports narratifs en découlant, pour déterminer s'il est nécessaire de réviser la conception du projet et par la suite d'obtenir l'approbation de la source de financement (et du bénéficiaire).
- Un mécanisme d'examen de la qualité sera mis au point au Siège en vue de passer les rapports narratifs en revue avant qu'ils ne soient communiqués aux donateurs et aux bénéficiaires, puis affichés sur le site Web de l'UNESCO, sous réserve du consentement des principales parties prenantes.

Suivi financier et établissement de rapports financiers

Décision de principe et processus de mise en œuvre

16. **Décision de principe** : Parallèlement à la stratégie unifiée de mobilisation des ressources extrabudgétaires et à l'approche unifiée des relations avec les sources de financement, l'UNESCO a également une méthode unifiée - quant au contenu de base et à la périodicité - de suivi financier et

d'établissement de rapports financiers. Cette méthode s'appuie sur des rapports d'activité (qui complètent les rapports normaux par article budgétaire), ainsi que sur l'accord préalable de source de financement quant à la périodicité (normalement, rapports annuels de fin d'année) et sur un rapport financier final.

17. Processus de mise en œuvre :

- Des normes et des modèles de présentation minimaux seront élaborés pour les rapports financiers, compte étant aussi tenu d'éventuelles exigences particulières des sources de financement.
- L'accord de financement standard sera adapté pour tenir compte des variations des taux de change et pour inclure le calendrier des paiements.
- Des examens systématiques seront effectués, dans le cadre de l'établissement des rapports financiers, pour déterminer la nécessité éventuelle de modifier le budget et par la suite d'obtenir l'approbation de la source de financement. Des révisions budgétaires annuelles doivent être considérées comme un minimum.
- Lorsque toutes les activités d'un projet sont terminées, un suivi systématique (par les attachés d'administration (AO), la Division du Contrôleur financier (DCO) et BB), aura lieu pour s'assurer du décaissement des paiements finaux et de la liquidation des engagements de dépenses non réglés et pour vérifier qu'ont été notifiées à ERC/CFS d'éventuelles économies/déficits qui donneront lieu à un règlement avec la source de financement en vue de pouvoir clôturer en temps voulu le compte du projet.

Évaluation

Décision de principe et processus de mise en œuvre

18. **Décision de principe :** L'UNESCO veillera systématiquement à ce que toutes les activités extrabudgétaires de grande ampleur (novatrices) fassent l'objet d'évaluations à mi-parcours et finales appropriées.

19. Processus de mise en œuvre :

- Des modes de présentation normalisés des cahiers des charges relatifs aux évaluations à mi-parcours et finales seront établis, qui tiendront compte du système de gestion axée sur les résultats servant à la conception des projets, et figureront dans les descriptifs de programme/projet, sur la base d'un accord de principe conclu avec la source de financement lors du lancement de l'activité. Les fonds requis seront inscrits dans le budget approuvé.
- La source de financement sera invitée en temps voulu à faire des observations sur le cahier des charges et à participer à l'évaluation proprement dite.
- Une base de données sera constituée pour récapituler toutes les grandes constatations des évaluations des activités extrabudgétaires, ainsi que leurs rapports avec des activités similaires relevant du Programme ordinaire. On veillera à ce qu'il soit systématiquement recouru à cette base lors de la préparation de propositions d'activités similaires.

Outils de suivi des activités extrabudgétaires par les hauts responsables et les organes directeurs de l'UNESCO

Antécédents et principes directeurs

20. Tout le monde s'accorde à penser que les hauts responsables de l'Organisation - les ADG chargés des secteurs de programme, les directeurs de bureaux hors Siège, le Collège des ADG et la Direction générale - doivent intervenir plus directement dans le suivi régulier des activités extrabudgétaires de l'UNESCO et, à cet effet, disposer de meilleurs outils permettant d'assurer ce suivi. Par ailleurs, l'UNESCO est de plus en plus appelée à faire régulièrement rapport, sur les plans opérationnel et financier, au Conseil exécutif et à la Conférence générale aussi bien sur les activités extrabudgétaires proprement dites que sur l'interaction entre ces activités et le Programme ordinaire de l'Organisation. Les solutions opérationnelles décrites ci-dessous s'inspirent des principes directeurs suivants :

- Le suivi régulier des activités extrabudgétaires sera institutionnalisé à plusieurs niveaux à l'UNESCO, principalement à celui des ADG des secteurs. Un bilan général sera effectué au moins deux fois par an par le Collège des ADG et au moins une fois l'an par la Direction générale.
- Des modalités appropriées de suivi et d'établissement de rapports, comportant des « systèmes d'alerte sectoriels » tant quantitatifs que qualitatifs, seront mises au point pour permettre l'alerte et l'intervention corrective rapides. Des rapports de synthèse seront présentés au Collège des ADG et à la Direction générale avant les bilans susmentionnés.
- On étudiera les possibilités de mieux « visualiser » les rapports internes et externes sur les activités extrabudgétaires, augmentant ainsi le rayonnement et la visibilité de l'Organisation.
- Un document INF sur les activités extrabudgétaires sera présenté, sous la coordination générale d'ERC/CFS, à chaque session de printemps du Conseil exécutif (puisqu'on ne disposera pas encore de statistiques fiables sur les activités extrabudgétaires de l'année précédente pour établir un rapport en bonne et due forme à ladite session), un examen plus approfondi pouvant intervenir au cours de la session d'automne si les États membres le souhaitent.
- Un rapport d'ensemble sur les activités extrabudgétaires, et leur interaction avec le Programme ordinaire, sera présenté à chaque session de la Conférence générale.

Décision de principe et processus de mise en œuvre

21. **Décision de principe** : L'UNESCO renforcera très nettement le suivi des activités extrabudgétaires, aussi bien par la surveillance interne régulière à différents niveaux, principalement à celui des ADG des secteurs de programme, que par les rapports établis régulièrement à l'intention du Conseil exécutif et de la Conférence générale.

22. Processus de mise en œuvre :

- Un « système d'alerte sectoriel » sera établi pour chaque secteur de programme afin qu'il soit procédé à un examen trimestriel des activités extrabudgétaires au titre desquelles les décaissements ont été nuls ou notoirement insuffisants au cours de la période précédente ou qui risquent de donner lieu à des dépassements par rapport à la trésorerie disponible. Ces

projets, aussi bien centralisés que décentralisés, seront identifiés par BB et DCO et un rapport sera présenté à l'ADG (par l'entremise de l'AO compétent) avant l'examen.

- À la même occasion, c'est-à-dire tous les trois mois, les secteurs de programme procéderont à un examen général des activités extrabudgétaires où des difficultés fondamentales risquent d'apparaître et qui peuvent nécessiter une révision de la conception des projets. Des rapports de synthèse périodiques à cet effet, couvrant les projets tant centralisés que décentralisés, seront établis par les EO, en coopération avec l'AO compétent, ainsi qu'avec ERC/CFS, puis soumis à l'ADG du Secteur avant le bilan auquel celui-ci doit procéder.
- Des résumés des examens susmentionnés seront établis par les EO/AO des secteurs et présentés à ERC/CFS pour avis sur la question de savoir s'il faut contacter les sources de financement et/ou les bénéficiaires afin qu'ils prennent éventuellement des mesures pour résoudre tel ou tel problème.
- Les décisions prises au cours de ces examens seront introduites dans SISTER et les EO/AO des secteurs surveilleront les mesures prises pour en assurer le suivi systématique.
- Le Comité du budget et des finances (CBF) procédera deux fois par an à un examen d'ensemble de toutes les activités extrabudgétaires, axé essentiellement sur les projets au titre desquels les décaissements sont faibles ou nuls. Des rapports de synthèse à cet effet seront établis par BB et DCO, et il sera demandé aux secteurs de programme et bureaux hors Siège compétents de donner leur avis avant ces examens.
- Le Collège des ADG procédera, deux fois par an, à un bilan général de toutes les activités extrabudgétaires, en s'intéressant essentiellement aux aspects qualitatifs de leur exécution et à leur conformité aux stratégies générales de l'UNESCO en matière de programmation des activités extrabudgétaires en tant que prolongement du Programme ordinaire, et aux activités connexes de mobilisation des ressources. Les rapports de synthèse à cet effet seront établis par ERC/CFS et BSP.
- La Direction générale consacrer une séance annuelle à un examen général des politiques de l'UNESCO relatives aux activités extrabudgétaires, sur la base des rapports et recommandations émanant du CBF et du Collège des ADG.
- Étant donné que les statistiques sur les contributions extrabudgétaires, les allocations et les taux d'exécution de l'année précédente ne seront probablement pas disponibles dans un délai suffisant pour que des rapports normaux puissent être établis à l'intention du Conseil exécutif à sa session de printemps, un accord devrait être conclu avec le Président du Conseil afin que ce document soit présenté sous forme de document INF annuel établi à partir de données préliminaires raisonnablement fiables. Le Conseil pourra donc procéder à ce stade à un examen d'ensemble des « faits et chiffres » relatifs aux activités extrabudgétaires de l'UNESCO au cours de l'année précédente et identifier les questions de politique générale qui se posent et pourraient être débattues au cours de la session d'automne du Conseil. Les rapports destinés aux deux sessions seront établis sous la coordination générale d'ERC/CFS. BB et DCO s'accorderont sur les statistiques qu'il faudra établir pour permettre le suivi, pour chaque source de financement, des nouvelles contributions, des allocations et des décaissements, ainsi que sur la répartition géographique et fonctionnelle de l'ensemble des activités extrabudgétaires de l'UNESCO.

- Un point relatif aux politiques de l'UNESCO en matière d'activités extrabudgétaires sera inscrit à l'ordre du jour de chaque session de la Conférence générale, afin qu'un débat général puisse avoir lieu, sur la base d'un rapport détaillé sur les activités extrabudgétaires de l'exercice biennal précédent établi sous la coordination générale d'ERC/CFS.

Prochaines étapes

23. À la suite de l'examen par le Conseil exécutif des propositions contenues dans le présent document d'information et compte tenu des principales observations faites dans ce contexte, les prochaines actions à entreprendre en application des recommandations de la Commissaire aux comptes seront les suivantes :

- Consultations approfondies avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO au sujet des propositions figurant dans le projet de plan d'action exposé ci-dessus, le but étant de renforcer le rôle de ces bureaux dans les stratégies et procédures d'ensemble de l'UNESCO pour la gestion des activités extrabudgétaires en ce qui concerne la mobilisation des ressources et l'exécution des projets et programmes (mai-juillet 2006).
- Discussion et mise au point finale par le Comité de délégation de pouvoirs et d'obligations redditionnelles (DAC) de l'UNESCO du Tableau de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle pour les activités extrabudgétaires (mai-juin 2006).
- Enquêtes de référence ciblées sur les stratégies et procédures de gestion des activités extrabudgétaires par les organismes des Nations Unies qui présentent le plus d'intérêt à cet égard (FAO, OIT, UNICEF, PNUD, OMS ...) afin de déterminer quels enseignements l'UNESCO peut en tirer (mai-juin 2006).
- Consultations approfondies avec toutes les principales parties concernées au sujet du projet de plan d'action sur la gestion des fonds extrabudgétaires de l'UNESCO (mai-juillet 2006).
- Après approbation par le Directeur général du Tableau de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle pour les activités extrabudgétaires, mise à jour et distribution du Guide pratique des activités extrabudgétaires de l'UNESCO, et actualisation des dispositions correspondantes du Manuel administratif de l'UNESCO (juillet-septembre 2006).
- Conception de matériel de formation approprié, organisation de sessions de formation centrées sur tous les aspects de la mobilisation des ressources et de la gestion des fonds extrabudgétaires, à l'intention du personnel de l'UNESCO et des commissions nationales intéressées (à partir de septembre et jusqu'à la fin de l'exercice biennal).
- Présentation, à la 175^e session du Conseil exécutif, de propositions finalisées sur les stratégies et procédures d'ensemble pour la gestion des fonds extrabudgétaires (septembre 2006).