



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الأول

باريس، ١٠/٣/٢٠١٦

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الأول - الملخص الجامع

تقرير المراجعة الخاص بمكتب اليونسكو في هانوي

### الملخص

عملاً بالمادة ١٢,٤ من النظام المالي، تقدم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقرير المراجعة بشأن مكتب اليونسكو في هانوي، فيتنام، الذي يرد في الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٤٤.

## ملخص جامع لأصحاب القرار

### تقرير المراجعة بشأن مكتب اليونسكو في هانوي (فيتنام)

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا "الملخص الجامع لأصحاب القرار" (الملخص التنفيذي) بناءً على طلب الأمانة من أجل الارتقاء بتكاليف الترجمة إلى الحد الأمثل وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يُعَوَّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة ملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

١ - أنشأت اليونسكو مكتب هانوي في عام ١٩٩٩. وينفذ المكتب أنشطة ومشاريع في جميع قطاعات (الاتصال والمعلومات، والثقافة، والتعليم، والعلوم) المنظمة تقريباً. ولم تجر حتى الآن مراجعة خارجية لحسابات المكتب. غير أن المكتب خضع لعملية تدقيق (مرفق الإشراف الداخلي) في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٨ ونفذت جميع التوصيات الثماني الواردة في التقرير الناتج عن هذه العملية.

#### ١. إطار عمل المكتب

##### ١,١ الإطار الجغرافي لتدخل المكتب

٢ - المكتب الوطني في هانوي من بين ٢١ مكتباً وطنياً لليونسكو، منهم سبعة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وعلى الرغم من الأنشطة المكثفة لليونسكو في فيتنام، فإن البلد لا يقع ضمن أي من الحالات المشار إليها في الدليل الإداري (١,٧ المكاتب الميدانية لليونسكو).

٣ - وفي مثل هذه الظروف وفي سياق الاستراتيجيات المعتمدة على مستوى وكالات الأمم المتحدة القائمة في فيتنام، قد يكون من المفيد بحث مدى الحاجة إلى تواجد دائم لليونسكو في فيتنام. وقد تكون خطة إنشاء مكتب فعلي جامع لبلدان رابطة أمم جنوب شرق آسيا في هذا الصدد من مسارات العمل المحتملة ضمن غيرها.

التوصية رقم ١: التحقق من مدى الحاجة إلى تواجد دائم للمنظمة في فيتنام على المدى المتوسط في شكل مكتب وطني.

##### ١,٢ الإطار الاستراتيجي للمكتب

٤ - يستند المكتب إلى ثلاث وثائق توجيهية أساسية: الخطة المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في فيتنام (خطة توحيد الأداء في الأمم المتحدة) للفترة ٢٠١٢-٢٠١٦؛ ووثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية للفترة ٢٠١٣-٢٠١٦؛ والاتفاق مع حكومة فيتنام للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥ الموقع في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١٠. وهناك تنسيق جيد بين هذه الوثائق.

٥ - ويتعين تحديث هذه الوثائق الثلاث خلال الأشهر القادمة نظراً لقرب انتهاء مدة سريانها. ومن المقرر إعطاء الزخم لهذه العملية خلال الأعمال المتعلقة بخطة توحيد الأداء الجديدة، المقرر أن تبدأ خلال الأسابيع القادمة وأن تستمر في عام ٢٠١٦.

### ١,٣ التنسيق مع الشركاء الوطنيين

٦ - تنفذ أنشطة اليونسكو في فيتنام في إطار اتفاق ثنائي مبرم مع حكومة فيتنام في سبتمبر/أيلول ١٩٩٩ بشأن إنشاء مكتب لليونسكو في هانوي. ويتضمن هذا الاتفاق، الذي لم يجر تعديله منذ ذلك الوقت، بطريقة تقليدية أساليب العمل العامة لليونسكو في البلد، ومجالات التعاون مع الهيئات الوطنية ويحدد حقوق والتزامات المنظمة وموظفيها في البلد.

٧ - وتشتمل مذكرة التفاهم المبرمة بين حكومة فيتنام واليونسكو في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١٠ للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥ بشكل سليم على أنشطة المنظمة، حيث إن هذا الاتفاق هو الثالث من نوعه منذ إنشاء المكتب في هانوي. ولم تحدد أنشطة المكتب وفقاً لإطار الاتفاقات الدولية إلا مع وزارة واحدة، وهي وزارة التعليم والتدريب.

٨ - وفي الممارسة العملية، تُقيم المديرية علاقات وثيقة وإيجابية مع الشركاء المؤسسين للمكتب، وخاصة مع المسؤولين عن اللجنة الوطنية لليونسكو في فيتنام والوزارات الرئيسية المعنية.

### ١,٤ اتساق الأنشطة مع وكالات الأمم المتحدة

٩ - تتماشى أنشطة اليونسكو بشكل جيد مع إطار الحوكمة المشترك بين الوكالات. ويعتبر فريق الأمم المتحدة القطري منصة للتنسيق بين الوكالات. ولا يشترك المكتب في اجتماعات فريق الأمم المتحدة القطري بشكل منتظم ولكن ترى ممثلة الأمم المتحدة في البلد أن اليونسكو تساهم بنشاط في النهج المتكامل لمنظومة الأمم المتحدة في فيتنام وتدعمه. كما أن مشاركة المكتب في اجتماعات منظمة السياحة العالمية (هيئة التنسيق الإداري) آخذة في الانخفاض بسبب الأهمية الطاغية لمسألة المقرر المشترك، التي لا تخص اليونسكو.

١٠- وتنسق أفرقة البرمجة المشتركة أنشطة الوكالات وخاصة البرنامج المتكامل للفترة ٢٠١٢-٢٠١٦ (خطة واحدة). وتمثل هذه المبادرة في عملية برمجة مشتركة سنوية (توحيد الأداء). وتسهم اليونسكو فيها بنشاط. كما تستند عملية التنسيق إلى دعم من أداة التمويل المشترك (صندوق الخطة الواحدة) التي لديها عملية اتخاذ القرار الخاصة بها. وكان حشد الأموال من قبل اليونسكو محدوداً في الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣ وأصبح أكثر كفاءة في الفترة ٢٠١٤/٢٠١٥ ولكن الآفاق بالنسبة لعام ٢٠١٦ ضعيفة بسبب انسحاب العديد من الجهات المانحة نتيجة انتهاء إحدى مراحل عملية توحيد الأداء في الأمم المتحدة وانتقال فيتنام إلى فئة البلدان متوسطة الدخل.

## ٢. إدارة المكتب

### ٢,١ الإدارة تحت مسؤولية مديرة المكتب

١١- تدير المكتب موظفة من الرتبة م-٥ منذ تعيينها في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٩، وتم تمديد عقدها مع المنظمة مؤخراً حتى سبتمبر/أيلول ٢٠١٧. وبالتالي فإن مدة خدمتها (ما يقرب من ست سنوات في تاريخ المراجعة) تتجاوز قليلاً المدة التي حددتها المنظمة لفيتنام، وهي خمس سنوات لبلد ينتمي إلى الفئة "باء".

١٢- ووفقاً لدليل الموارد البشرية، يتطلب الاحتفاظ بالمنصب بعد فترة الخمس سنوات قراراً من المديرية العامة تصدره من خلال مدير الموارد البشرية، ويكون مشفوعاً بمبررات واضحة ولا يجوز أن يتجاوز فترة أخرى مدتها سنتين. ولم يمثل هذا القرار لهذه الأحكام في هذه الحالة.<sup>١</sup>

التوصية رقم ٢: إذا تطلب الأمر، تصدر المديرية العامة قراراً لتمديد مدة خدمة المديرية الحالية للمكتب وفقاً لمتطلبات دليل الموارد البشرية.

### ٢,١ إدارة المكتب

١٣- تدير مديرة المكتب بنفسها الأعمال اليومية لأنشطة المكتب، حيث إنه ليس لديها مساعد يعمل بموجب عقد دولي، وتتولى أيضاً تنفيذ الأنشطة الإدارية التي تشرف عليها فضلاً عن تنفيذ البرامج التي تتولى المسؤولية عنها بنفسها بوصفها المسؤولة عن المشاريع.

١٤- وتعتبر الشؤون الإدارية في المكتب ذات نوعية استثنائية.

١٥- غير أن التنسيق داخل المكتب لا يزال غير رسمي إلى حد كبير ويستند إلى تبادل دائم حسب الموضوعات. ولا يوجد فريق إدارة رسمي ولا توجد اجتماعات للإدارة تصدر عنها تقارير.

التوصية رقم ٣: التشجيع على عقد اجتماعات رسمية للإدارة والموظفين، بوصفها ممارسة جيدة.

١٦- وضعت ممارسة للإبلاغ الشهري والفردى عن الأنشطة. ويمكن مواصلة تعزيز هذه المبادرة التي تعتبر إيجابية للغاية والتي بدأ تنفيذها بالفعل.

التوصية رقم ٤: تعزيز الممارسة الجيدة المتمثلة في تقديم الموظفين لتقارير شهرية إلى المشرفين وإدراجها في التقرير السنوي.

<sup>١</sup> رشحت هذه المديرية من منصب آخر.

## ٢,٢ تفويض السلطة

١٧- تُقيّد حالات تفويض المسؤوليات على النحو الواجب في التطبيق المركزي. وتحفظ التفويضات المصرفية بشكل صحيح ويجري تحديثها، ويراجعها سنوياً مكتب الإدارة المالية.

## ٣. القدرات في المكتب

## ٣,١ وضع المكتب في مقر الأمم المتحدة

١٨- يشتمل التعاون المشترك بين الوكالات على مشروع المقر المشترك الذي تدعمه الحكومة الفيتنامية. وأشارت اليونسكو مرتين إلى أنها لا ترغب في الانضمام إلى هذا المشروع. ويقود هذا المشروع، الذي واجه صعوبات مختلفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنيابة عن وكالات الأمم المتحدة. غير أنه تم تشييد المبنى المخصص لذلك وبدأ تشغيله.

١٩- وهناك عدم يقين بشأن تكلفة الصيانة التي تتحملها اليونسكو في مقر فردي أو في حالة الانتقال إلى مقر مشترك على حد سواء. ويزيد من هذه الشكوك انتقال فيتنام إلى فئة البلدان متوسطة الدخل والمناقشات الجارية بشأن التوجهات العامة للعمل وتواجد وكالات منظومة الأمم المتحدة في فيتنام.

التوصية رقم ٥: إعادة النظر في الفائدة من الانتقال إلى المبنى المشترك للأمم المتحدة في عام ٢٠١٦، بعد تحديد التوجهات العامة للعمل وتواجد وكالات منظمة الأمم المتحدة، ولا سيما اليونسكو، في فيتنام في السنوات القادمة.

## ٣,٢ الإدارة العامة

٢٠- يصل مجموع الموارد المالية المخصصة في الميزانية لمكتب هانوي - جميع فئات الموظفين - إلى ١,٨ مليون دولار أمريكي لفترة السنتين ٢٠١٤/٢٠١٥، أي انخفاض قدره ٤٦ في المائة مقارنة بفترة السنتين ٢٠١٢/٢٠١٣.

٢١- ووفرت الميزانية العادية ٢٥ في المائة من الموارد العامة بين عامي ٢٠١٢ و٢٠١٥. وانخفضت هذه الموارد بين فترتي السنتين الحالية والسابقة بنسبة ٣٥ في المائة.

٢٢- وزادت مخصصات المقر للموظفين الدائمين المتاحة للمكتب. وبلغت هذه الموارد غير المباشرة ما يعادل ٧٤٩ ٠٠٠ دولار أمريكي في فترة السنتين السابقة و ٩٧٦ ٠٠٠ دولار أمريكي لفترة السنتين الحالية، وخاصة بسبب تعزيز المكتب بموظف من الرتبة ف-٤ في عام ٢٠١٤ في قطاع العلوم الطبيعية.

٢٣- ويمثل الصندوق المشترك لمنظومة الأمم المتحدة مورداً هاماً للمكتب. وبلغت موارد الميزانية ٣١١ ٠٠٠ دولار أمريكي لفترة السنتين الحالية، أي أكثر من ١٧ في المائة من مجموع الموارد المتوقعة. ولكن انخفاض هذا المبلغ بشكل كبير مقارنة بفترة السنتين السابقة.

٢٤- وتشكل الموارد من خارج الميزانية الجزء الأكبر من تمويل المكتب (٥٨ في المائة من موارد الميزانية و٥٣ في المائة من الموارد المستهلكة). ولضمان استدامة عملياته، يحتاج المكتب بالتالي إلى تمويل من هذا النوع يساوي أو يتجاوز مليون دولار أمريكي في السنة، وهو ما يتطلب أن يقترح المكتب مشاريع بمبالغ كبيرة تفي بمتطلبات استراتيجيات عمل الجهات المانحة وأن يحصل عليها.

التوصية رقم ٦: صياغة واقتراح في المقر استراتيجية اتصال وتسويق للمكتب تستهدف بصفة خاصة جهات مانحة جديدة (المؤسسات الوطنية والدولية).

٢٥- تتوزع نفقات المكتب أساساً بين أربع وظائف: تكاليف التشغيل (الإدارة والأمن)، وقطاع التعليم، وقطاع الثقافة، والأنشطة المشتركة بين القطاعات. ولا تشكل أنشطة قطاعات العلوم الطبيعية، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والاتصال والمعلومات إلا تمويلاً هامشياً فقط خلال فترتي السنتين الحالية والسابقة.

٢٦- ولم تشر عملية مراجعة الحسابات إلى أي ممارسات غير متوافقة في الإدارة المالية، سواء على مستوى الخزائنة أو الحسابات المصرفية.

٢٧- وخضعت شؤون إدارة الأمن إلى مراجعة مادية في أغسطس/آب ٢٠١٥ (عن طريق إدارة شؤون السلامة والأمن في الأمم المتحدة). وخلصت عملية المراجعة إلى أن أمن المنشآت يمثل للمتطلبات ولكنها أصدرت سبع توصيات يتعين تنفيذها في موعد أقصاه يناير/كانون الثاني ٢٠١٦.

٢٨- والموظفون على علم بإجراءات المشتريات ويجيدون تطبيقها. ويُحتفظ بسجلات موردي المكتب بشكل صحيح. وتعتبر إدارة الممتلكات والمعدات المكتبية والحواسيب مرضية.

### ٣,٣ الموظفون

٢٩- كان المكتب يضم في تاريخ المراجعة ٣٥ موظفاً، وهو ما يشكل نسبة نمو كبيرة (+ ٣٥ في المائة) بين يناير/كانون الثاني ٢٠١٣ واليوم، ويرجع ذلك أساساً إلى زيادة في عقود الخدمات ووصول المتدربين. ويضم المكتب أيضاً ثلاثة موظفين دوليين وموظف وطني (موظف من الرتبة م-٥ وواحد من الرتبة م-٤ وواحد من الرتبة م-٣ وموظف فني وطني) وأربعة موظفين محليين (موظف محلي من الرتبة ٧ واثنان من الرتبة ٤ وواحد من الرتبة ٣)، أي ثمانية أشخاص تدفع التكاليف

المرتبطة بهم من الميزانية العادية. ويعتبر دوران الموظفين مرتفعاً. ويبدو أن مستوى الموظفين مناسب بشكل عام لحجم العمليات، ما عدا في حالة منسق البرامج المعني بالعلوم الطبيعية (م-٤).

التوصية رقم ٧: نقل وظيفة الرتبة م-٤ في المكتب إلى كيان أنسب.

٣٠- تشكل المرتبات المحلية في المكتب ما يقرب من ٢٠ في المائة من نفقاته المباشرة. وفي حالة إدراج مرتبات الموظفين التي يدفعها المقر، فإن مجموع المرتبات يشكل ٤٧,٩ في المائة من إجمالي الميزانية التي تخصصها المنظمة لأعمالها في فيتنام. ويبدو أن الأجور المدفوعة للموظفين تتناسب مع المعايير المحلية وممارسات المنظمات الدولية الأخرى الممثلة. وأجرى المكتب تحديثاً كاملاً لسجلات الموظفين بمناسبة عملية المراجعة. ويُحفظ بها بشكل جيد جداً. وتتوافق العقود المحلية، التي تمثل أساساً من عقود خدمات، مع المتطلبات من حيث الشكل والإجراء.

٣١- وتتم إدارة الإجازات والتخطيط للبعثات وفقاً للإجراءات. ولا يلجأ المكتب إلى دفع أي أموال لساعات العمل الإضافية إلا لسائق المكتب.

التوصية رقم ٨: إعادة قيد ساعات العمل الإضافية لموظفي المكتب في سجل خاص، وفيما يتعلق بالسائق، حساب المبلغ الشهري للساعات الإضافية التي يعملها.

٣٢- يستعان بالخبراء الاستشاريين ضمن الإطار السليم. ويمكن النظر في محاولة تحديث سجل الخبراء الاستشاريين وتقاسمه مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

التوصية رقم ٩: تحديث سجل الخبراء الاستشاريين وتقييم إمكانيات التعاون في هذا المجال مع الوكالات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة القائمة في هانوي.

#### ٣,٤ العقود

٣٣- تفي عقود تمويل الأعمال بالشروط الخاصة بمنحها. وتصل المدفوعات والالتزامات المتعلقة بالعقود التي أبرمها المكتب منذ يناير/كانون الثاني ٢٠١٣ إلى ٢,٢ مليون دولار أمريكي. وتمثل العقود للقواعد.

٣٤- ويمكن توزيع هذه الالتزامات بين أربعة أنواع من المستفيدين: الخبراء الاستشاريون الفرديون، ومقدمو الخدمات التجاريون، والهيئات العامة الفيتنامية، والمنظمات غير المرتبطة بالحكومة. ويشكل مقدمو الخدمات ١٨ في المائة من الالتزامات، ثلثها لإيجار المكاتب. وتصل النسبة الخاصة بالخبراء الاستشاريين إلى ٢٣ في المائة مما يدل على أهمية العمل الذي يتطلب خبرة. وتظل نسبة التحويلات إلى المنظمات غير المرتبطة بالحكومة هامشية (٥ في المائة) بما في ذلك بعض المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية.

٣٥- وتشكل التحويلات إلى الشركاء الرسميين الفيتناميين معظم الالتزامات التعاقدية للمكتب (٥٤ في المائة). وتبين هذه النسبة أسلوب عمل المكتب، الذي يرد تحليل له أدناه في القسم المتعلق بالمشاريع. والمستفيدون الرئيسيون من تدخلات اليونسكو هم وزارة التعليم والإدارات التابعة لها (المديريات ومراكز البحوث).

#### ٤. إدارة المشاريع من قبل المكتب

##### ٤,١ الرؤية العامة لحافظة مشاريع المكتب

٣٦- يعد المكتب مشاريع للأنشطة (أو يسهم في إعداد المشاريع التي ينفذها الشركاء)، ويقدم طلبات التمويل. ومنذ عام ٢٠١٣، أعد المكتب ٢٩ مشروعاً وساهم في ١٦ مشروعاً أعدها شركاؤه.

٣٧- وحصل ١١ مشروعاً من تلك المدرجة في ذخيرة المشاريع على تمويل، أي ٣٨ في المائة من المشاريع التي بدأت ولكن ٩ في المائة فقط من الميزانية المقابلة. وتنقسم المشاريع التي بدأ تنفيذها إلى فئتين. فمن ناحية، حصلت مشاريع استكشافية صغيرة على تمويل، أساساً من منظومة الأمم المتحدة (مولت بهذه الطريقة خمسة من المشاريع السبعة التي تقل قيمتها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي ويجري تقديم مشروع آخر). ومن الناحية الأخرى، قدمت مشاريع كبيرة ولكنها نادراً ما حصلت على تمويل.

٣٨- ولذلك يركز المكتب نشاطه على إدارة المشاريع في قطاعين، هما التعليم والثقافة. وأنشأ المكتب بالتوازي حافظة من المشاريع المشتركة بين القطاعات، تشرف عليها في معظم الحالات مديرة المكتب مباشرة. وينطوي مثل هذا النهج المشترك بين القطاعات على مزايا واضحة. غير أن هناك أيضاً بعض العيوب التي يمكن الحد منها في حالة توافر إجراء خاص داخلي لتسيير هذه المشاريع.

التوصية رقم ١٠: يضع المكتب إجراءً مكتوباً بشأن السير المحلي للمشاريع المشتركة بين القطاعات بهدف تحديد المسؤوليات ذات الصلة للفريق المشترك بين القطاعات والمسؤولين عن البرامج والفريق الإداري.

٣٩- يصل العدد الإجمالي للمشاريع التي يديرها المكتب منذ بداية عام ٢٠١٣ إلى ٣٥ مشروعاً، كان ٢٢ منهم قد أُغلق وقت المراجعة. ومن هذا المجموع، تم تمويل ١٥ مشروعاً من الميزانية العادية، بمبالغ متواضعة، و ٢٠ مشروعاً من الميزانية المحددة.

٤٠- ووصلت القيمة الإجمالية للمشاريع التي يديرها المكتب منذ يناير/كانون الثاني ٢٠١٣ إلى ٤١٩ ٤١٧ ٦ دولاراً أمريكياً والنفقات إلى ٣٠٤ ٦٥١ ٥ دولارات أمريكية، أي معدل تنفيذ قدره ٨٨,٤ في المائة في المتوسط. وفي وقت المراجعة، وصلت قيمة المشاريع الجارية إلى ٢٠١ ٢٠١ ٢ دولار أمريكي فقط والنفقات إلى ٩٨٤ ٣٨٧ ١ دولاراً أمريكياً (٦٥,٣ في المائة).



٤١- ويعتبر حجم المشاريع التجريبية في المكتب متواضعاً نسبياً. وتجاوزت قيمة مشروعين فقط من مشاريع الحافظة مليون دولار أمريكي وأغلق المشروعان (536VIE4001 حفظ مجمع التراث الثقافي لتشانغ لونغ هانوي بقيمة ١ ١٢٤ ٧٢١ دولاراً أمريكياً، و570VIE1000 مشروع اليونسكو وسامسونغ للتعليم من أجل التنمية المستدامة في فيتنام بقيمة ١ ٠٠٠ ٠٠٣ دولارات أمريكية).

٤٢- وكما هو منصوص عليه في التعليمات، يُحمّل المكتب رسوم إدارة المقر (تكاليف دعم البرامج) على المشاريع، عن طريق تطبيق نسبة ٧ في المائة على المشاريع المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة (الصناديق الأخرى التي تملكها اليونسكو) و١٣ في المائة على المشاريع المنفذة من أموال الودائع. وبالنسبة لحافظة المشاريع الجارية وقت المراجعة، بلغ حجم هذه الرسوم ٩٩٨ ٥١٥ دولاراً أمريكياً. كما أن المكتب يُحمّل على المشاريع الممولة من الميزانية المحددة بعضاً من نفقاته التشغيلية الدائمة بلغت ٢٤٦ ١٨٥ دولاراً أمريكياً؛ ويصل الرسم المطبق في هذه الحالة إلى ما يقرب من ٥ في المائة. وإذا أضفنا هذين المعدلين، يمكن أن تصل رسوم الإدارة المطبقة على المشاريع الممولة من خارج الميزانية إلى ١٥ في المائة من المبلغ المخصص، وهو ما يمكن أن يثبط بعض الجهات المانحة حتى لو كانت الشفافية ممارسة جيدة.

٤٣- ولم يخضع أي من المشاريع الأحد عشر المغلقة منذ عام ٢٠١٣ إلى مراجعة خارجية محددة لاحقة. وتشير جميع المشاريع المنفذة إلى تحقيق النتائج المتوقعة وإنجازات ونتائج. وفي ضوء الوثائق، يبدو أن النتائج قد تحققت، وإن كان بتأخير في بعض الحالات.

### القرار المقترح

٤٤- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار ينص على ما يلي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٩٩ م/ت/١٥ الجزء الأول والوثيقة ١٩٩ م/ت/١٥ إعلام،

٢ - يُعرب عن تقديره لمراجع الحسابات الخارجي للجودة الرفيعة التي اتسم بها تقريره؛

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى موافاته بمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ التوصيات، وذلك في إطار تقريرها الخاص بمتابعة مجمل التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

### تعليقات المديرية العامة

تشكر المديرية العامة مراجع الحسابات الخارجي على تقريره بشأن مراجعة مكتب اليونسكو في هانوي. وتقبل جميع التوصيات المقدمة وسوف تقدم تقارير عن التقدم المحرز في تنفيذها وفقاً للإجراءات المعمول بها.

وترد التفاصيل في الملحق.

الملحق

**PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION**

<p><b>Audit recommendation</b></p>	<p><b>The recommendation is feasible to implement (YES/NO)</b>  <b>IF NO, EXPLAIN</b></p>	<p><b>The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)</b>  <b>IF YES, EXPLAIN</b></p>	<p><b>Estimated date for the implementation of the recommendation</b></p>
<p><b>Recommendation No. 1.</b> The External Auditor recommends verifying the medium-term need for a permanent presence of the Organization in Viet Nam in the form of a country office.</p>	<p>YES Consideration of the medium-term need of the office could only be considered in the broad framework of the analysis of the relevance and performance of the field network and more specifically in the context of the UNESCO presence in the Asia and the Pacific region. Such an analysis, if agreed by the Executive Board, would be undertaken in the framework of the preparation of 39 C/5 and the role played by field offices in the implementation of the SDGs.</p>	<p>YES The overall review of the sustainability of the field network would require resources to carry out the in-depth analysis. Any change in the structure carries additional costs.</p>	<p>To be determined While the analysis could be undertaken concomitantly with the preparation of 39 C/5 i.e. by spring 2017, implementation of any structural changes would require longer timeframe.</p>
<p><b>Recommendation No. 2.</b> The External Auditor recommends, if found necessary, providing a decision from the Director-General, in accordance with the requirements of the Human Resources Manual, regarding the deferment of assignment of the Head of Office.</p>	<p>YES Resolved There was no need to prepare a deferment of assignment of the Head of Office as the decision to transfer her to another office came soon after the audit report.</p>	<p>NO Resolved by new appointment of Head of Office as Director of Regional Bureau for Culture in Latin America and the Caribbean based in Havana, effective as of 1 March 2016 (Ref. DG/Note/16/01).</p>	<p>N/A Completed. Nothing pending.</p>

<p><b>Recommendation No. 3.</b> The External Auditor recommends encouraging office management team meetings and staff meetings to be held and duly reported as a matter of good practice.</p>	<p>YES</p>	<p>NO No costs are required for the meetings to be carried out.</p>	<p>01/06/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 4.</b> The External Auditor recommends increasing the value of the good practice of officers' monthly reports by ensuring that they are checked by their supervisors and by including them in the annual report.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>Completed. Should continue to be implemented.</p>
<p><b>Recommendation No. 5.</b> The External Auditor recommends reconsidering whether it is worthwhile or not to move into Green One UN House in 2016, after the general objectives and guidelines for operating in Viet Nam and the presence of United Nations agencies, especially UNESCO, for forthcoming years will have been defined.</p>	<p>YES The reconsideration of whether to move or not into the GOUNH is feasible. Actual moving into the House needs very careful consideration and availability of funds.</p>	<p>To be determined Depending on assessment and final decision of Headquarters</p>	<p>To be determined Requires longer period for implementation or additional resources unless a decision is made within 2016.</p>
<p><b>Recommendation No. 6.</b> The External Auditor recommends drafting and proposing an office communication and marketing strategy to Headquarters, particularly in regard to new donors (national and international companies).</p>	<p>YES Feasible to develop a proposal in writing. Implementation of the strategy may depend on availability of funds.</p>	<p>NO No additional cost for the development of the strategy paper. Implementation of the strategy may require additional funds.</p>	<p>31/03/2016</p>

<p><b>Recommendation No. 7.</b> The External Auditor recommends transferring the P4 position assigned to the office to an entity more appropriate.</p>	<p>YES Feasible. Auditors were informed that this transfer had already been requested before they completed their audit report.</p>	<p>NO Resolved by the appointment of the incumbent in CI Headquarters</p>	<p>01/01/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 8.</b> The External Auditor recommends tracking the overtime worked by office staff in an overtime registry and, in respect of the chauffeur, ensure that his monthly amount of overtime worked is kept within limits.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>Completed. Should continue to be implemented.</p>
<p><b>Recommendation No. 9.</b> The External Auditor recommends updating the roster of consultants and assess opportunities for cooperation with other United Nations agencies present in Hanoi in this field.</p>	<p>YES Feasible with some considerations.</p>	<p>YES To be determined depending on what will be required of the office. The update of the roster will require additional staff time to be dedicated to this task.</p>	<p>30/06/2017 Requires longer period for implementation or additional resources. Could be implemented within 2016 if the Office continues with the announcements to update CVs and does not have to ensure availability of all candidates in the roster. Support from Headquarters on management of the roster will determine timing for implementation.</p>
<p><b>Recommendation No. 10.</b> The External Auditor recommends instituting a written procedure for intersectoral projects conducted locally by the office to clarify the respective responsibilities of the intersectoral team, programme coordinators and the administrative team.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/03/2016</p>

**ANNEXE**

**PLAN PRELIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION**

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 1.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de vérifier le besoin à moyen terme d'une présence permanente de l'Organisation au Viet Nam sous forme de bureau national.</p>	<p>OUI</p> <p>La nécessité à moyen terme du bureau ne peut être examinée que dans le cadre plus large de l'analyse de la pertinence et de la performance du dispositif hors Siège, et plus précisément dans le contexte de la présence de l'UNESCO dans la région Asie-Pacifique. Si le Conseil exécutif donne son accord, une telle analyse serait entreprise dans le cadre de l'élaboration du 39 C/5 et du rôle joué par les bureaux hors Siège dans la mise en œuvre des ODD.</p>	<p>OUI</p> <p>Effectuer une analyse approfondie dans le cadre de l'examen global de la viabilité de l'actuel dispositif hors Siège nécessiterait des ressources. Toute modification de la structure entraîne des coûts additionnels.</p>	<p>À déterminer</p> <p>Si l'analyse peut être effectuée en même temps que l'élaboration du 39 C/5, c'est-à-dire d'ici au printemps 2017, la mise en place de tout changement structurel exigerait plus de temps.</p>

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 2.</b> Le Commissaire aux comptes recommande, si nécessaire, de fournir, conformément aux exigences du Manuel des ressources humaines, une décision de la Directrice générale pour la prolongation de la directrice actuelle du bureau.</p>	<p>OUI</p> <p>Résolue</p> <p>Il n'était pas nécessaire de prolonger la directrice actuelle du bureau car il a été décidé de son transfert vers un autre bureau peu de temps après l'élaboration du rapport d'audit.</p>	<p>NON</p> <p>Résolue par la récente nomination, prenant effet au 1<sup>er</sup> mars 2016 (Réf. DG/Note/16/01), de la directrice du bureau en tant que directrice du Bureau régional pour la culture en Amérique latine et dans les Caraïbes, basé à La Havane.</p>	<p>Sans objet</p> <p>Effectuée. Rien en cours.</p>
<p><b>Recommandation n° 3.</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'encourager, comme bonne pratique, la tenue de réunions formelles du management et du personnel.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p> <p>La tenue de réunions n'entraîne aucun coût.</p>	<p>01/06/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 4.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de valoriser la bonne pratique du <i>reporting</i> mensuel des agents en faisant viser celui-ci par le supérieur et en les incorporant dans le rapport annuel.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>Effectuée. Mise en œuvre à poursuivre.</p>

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 5.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de réétudier l'intérêt d'un déménagement dans le bâtiment commun des Nations Unies en 2016, dès lors que les orientations générales pour l'action et la présence au Viet Nam des agences du système des Nations Unies, et particulièrement de l'UNESCO, pour les années à venir auront été précisées.</p>	<p>OUI</p> <p>Il est possible de réétudier l'intérêt de déménager ou non dans le bâtiment commun des Nations Unies. Le déménagement effectif nécessite un examen très attentif et la disponibilité de fonds.</p>	<p>À déterminer</p> <p>Selon les résultats de l'évaluation et la décision finale du Siège.</p>	<p>À déterminer</p> <p>Nécessite une période plus longue pour la mise en œuvre ou la mobilisation de ressources supplémentaires, sauf si une décision est prise en 2016.</p>
<p><b>Recommandation n° 6.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de rédiger et proposer au Siège une stratégie de communication et de marketing du bureau, notamment en direction des nouveaux donateurs (entreprises nationales et internationales).</p>	<p>OUI</p> <p>Il est possible d'élaborer une proposition par écrit.</p> <p>La mise en œuvre de la stratégie peut dépendre de la disponibilité de fonds.</p>	<p>NON</p> <p>L'élaboration du document de la stratégie n'entraîne aucun coût additionnel. La mise en œuvre de la stratégie peut nécessiter des fonds supplémentaires.</p>	<p>31/03/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 7.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de transférer le poste de P-4 affecté au bureau dans une entité plus appropriée.</p>	<p>OUI</p> <p>Possible.</p> <p>Il a été indiqué à l'équipe du Commissaire aux comptes que ce transfert avait été demandé avant qu'elle achève son rapport d'audit.</p>	<p>NON</p> <p>Résolue par la nomination du titulaire du poste de classe P-4 au Siège, au sein du Secteur CI.</p>	<p>01/01/2016</p>

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires  (OUI/NON)  SI LA RÉPONSE EST OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 8.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de retracer les heures supplémentaires effectuées par les agents du bureau sur un registre particulier et, s'agissant du chauffeur, veiller à contenir le montant mensuel des heures supplémentaires qu'il effectue.</p>	OUI	NON	Effectuée. Mise en œuvre à poursuivre.
<p><b>Recommandation n° 9.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de mettre à jour le registre des consultants et d'évaluer les possibilités de coopération avec les autres institutions du système des Nations Unies présentes à Hanoi dans ce domaine.</p>	<p>OUI</p> <p>Possible avec quelques aspects à prendre en considération.</p>	<p>OUI</p> <p>À déterminer en fonction de ce qui sera demandé au bureau. La mise à jour du registre exigera du personnel qu'il consacre plus de temps à cette tâche.</p>	<p>30/06/2017</p> <p>Nécessite une période plus longue pour la mise en œuvre ou des ressources supplémentaires. Pourrait être appliquée en 2016 si le Bureau continue à demander la mise à jour des CV et n'a pas à garantir la disponibilité de tous les candidats inscrits dans le fichier. Le soutien apporté par le Siège pour la gestion du fichier déterminera le délai de l'application.</p>



<b>Recommandations de l'audit</b>	<b>L'application de la recommandation est possible</b> <b>(OUI/NON)</b> <b>SI LA RÉPONSE EST NON, EXPLIQUER</b>	<b>L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires</b> <b>(OUI/NON)</b> <b>SI LA RÉPONSE EST OUI, EXPLIQUER</b>	<b>Date estimée de l'application de la recommandation</b>
<b>Recommandation n° 10.</b> Le Commissaire aux comptes recommande de mettre en place une procédure écrite sur la conduite locale des projets intersectoriels par le bureau afin de préciser les responsabilités respectives de l'équipe intersectorielle, des responsables de programme et de l'équipe administrative.	OUI	NON	31/03/2016



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الثاني

باريس، ٢٠١٦/٣/١٨

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الثاني - ملخص جامع

تقرير المراجعة الخاص بالمكتب الإقليمي للثقافة في أمريكا اللاتينية والكاريبي

والمكتب الجامع (كوبا والجمهورية الدومينيكية وهايتي وأروبا)

### الملخص

عملاً بالمادة ١٢,٤ من النظام المالي، تقدم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقرير المراجعة الخاص بإدارة مكتب اليونسكو الإقليمي في هافانا (بكوبا)، الذي يرد في الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٢.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخذها: القرار المقترح في الفقرة ٢٤.

## ملخص جامع لأصحاب القرار

### تقرير المراجعة الخاص بإدارة مكتب اليونسكو الإقليمي في هافانا (كوبا)

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا "الملخص الجامع لأصحاب القرار" (الملخص التنفيذي) بناء على طلب الأمانة من أجل ضمان الحد الأمثل لتكاليف الترجمة وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يُعَوَّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة ملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

### أولاً - السياق

- ١ - إن مكتب هافانا الذي تأسس عام ١٩٥٠ هو أقدم مكتب للمنظمة. وأصبح في عام ١٩٧٢ المكتب الإقليمي للثقافة في أمريكا اللاتينية والكاريبي. وهو أيضاً منذ عام ٢٠٠١ "المكتب الجامع" للجمهورية الدومينيكية وأوروبا وهاتي.
- ٢ - ويعود آخر استبيان معدّ للتقييم الذاتي إلى عام ٢٠١٤. وهو يركّز على الوضع في كوبا فيما يخص المواضيع التي تستدعي أخذ السياق الخارجي بعين الاعتبار، مثل إمكانية الاستفادة من العروض التنافسية للمشتريات أو العلاقات مع المنظمات التي لا تتوخى الربح. ولكن المكتب الجامع يضم بلداناً في وضع مختلف تمام الاختلاف.
- ٣ - وفي التقرير الذي أعدّه المدير المنتهية ولايته بمناسبة نهاية خدمته في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠١٤، ذكر مناحي التقدم في التعاون بين بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي وإمكانية إيجاد بنى تزوّد بالموارد اللازمة لهذا الغرض. وخلص إلى أن اليونسكو قد تواجه على المدى المتوسط في هذه المنطقة منافسة من منظمات ذات مهام مشابهة للمهام التي تسعى إلى تحقيقها، وعليها بالتالي ضمن هذه المعطيات التفكير في إيجاد استراتيجية خاصة بالمنطقة وتحديد خطوطها المفصّلة وتعديلها عند اللزوم. إلا أن الموظف المكلف حين إعداد هذا التقرير اعتبر من جهته أن الخطر ضئيل وأن اليونسكو تظل في موقع جيد للقيام بدور المنسق الإقليمي للثقافة.

التوصية رقم ١ - أخذ مجمل المكتب الجامع بعين الاعتبار عند إجراء عمليات التقييم الذاتي في المستقبل.

التوصية رقم ٢ - تحديد الدور الإقليمي لليونسكو في أمريكا اللاتينية والكاريبي بناء على نتيجة عمليات التقييم.

## ثانياً - إطار عمل المكتب

## ١ - مهام المكتب

٤ - تُحدد مهام المكتب بشكل خاص في البرامج القطرية (وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية) وفي مشروع خطة العمل للثقافة في أمريكا اللاتينية والكاريبي للأعوام ٢٠١٦-٢٠٢١ الذي تم إعداده بالتعاون مع دول المنطقة.

٥ - ولكن لا يوجد برنامج قطري خاص بآروبا، إذ تعتبر المنظمة أن آروبا جزء من دولة متقدمة ولا تحتاج إلى مثل هذه الوثيقة. غير أنه يمكن التساؤل عما إذا كان من الممكن إصدار وثيقة لا صلة لها بالاهتمامات الإنمائية ولا تدخل في إطار وثائق اليونسكو للبرمجة القطرية وتبيّن محاور العمل الرئيسية في هذه الجزيرة.

التوصية رقم ٣ - إعداد برنامج قطري لمكتب آروبا.

## ٢ - علاقات المكتب بالمقر وبسائر مكاتب اليونسكو

٦ - بعد إلغاء الإدارة في المقر بباريس، التي كانت المحاور الرئيسي للمكاتب الميدانية، تولت المرافق القطاعية متابعة الاعتمادات الخارجة عن الميزانية والاعتمادات المخصصة للمكتب. كما نُقلت مسؤولية متابعة بعض أنشطة التشغيل جزئياً إلى هذه المرافق. وظلت وظيفة المسؤول عن المرفق الإداري والمالي شاغرة مدة عامين، كما أن الموظفين الإداريين اللذين أدارا المرفق تحت سلطة المدير المباشرة قد غادرا المكتب. وعلى الرغم من استبدال المسؤولين في المرفق الإداري والمالي، فإن هذه التطورات قد جعلت من الصعب تكوين فكرة عامة عن الموارد التي يحتاجها هذا الكيان مع أنه كيان متوسط الحجم. وعلى سبيل المثال، وجد مراجعو الحسابات صعوبة كبيرة في الحصول على قيمة الاعتمادات والنفقات الخارجة عن الميزانية للعامين ٢٠١٤-٢٠١٥.

التوصية رقم ٤ - على المرفق الإداري والمالي القيام بما يلي: (١) متابعة مجمل الموارد والنفقات التي يديرها المكتب و(٢) الاحتفاظ ببيانات موجزة عن الموارد الخارجة عن الميزانية والاعتمادات المخصصة للمكتب وعن طرق استخدامها.

### ٣ - علاقات المكتب بالسلطات الوطنية

٧ - العلاقات مع اللجنة الوطنية ومع وزارة الشؤون الخارجية الكويتية ممتازة.

٨ - وكانت الاتصالات أصعب في الجمهورية الدومينيكية بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٤ لعدم وجود أمين عام للجنة الوطنية في هذا البلد، إلا أن الوضع قد تحسّن تحسناً كبيراً في عام ٢٠١٥ ولا سيما بعد الزيارة التي قامت بها المدير العام لهذا البلد.

٩ - ويشارك المكتب بانتظام في الاجتماعات الشهرية المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة التي تُعقد في كوبا. غير أن ممثّلة المكتب لا تشارك بنفس الوتيرة في الاجتماعات المشتركة بين الوكالات التي تُعقد في الجمهورية الدومينيكية.

١٠ - وتعطي الاتصالات باللجنة الوطنية لليونسكو وبمسنّقة وكالات الأمم المتحدة في كوبا شعوراً بأن صورة المكتب جيدة جداً.

التوصية رقم ٥ - تعزيز مشاركة المكتب في الاجتماعات المشتركة بين الوكالات التي تنظّم في الجمهورية الدومينيكية.

### ثالثاً - موارد المكتب

١١ - انخفض عدد موظفي مكتب هافانا بنسبة ٢٥,٢٣٪ بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٥، إذ كانوا ٤٣ موظفاً وأصبحوا ٣٣. فانخفض بشكل رئيسي عدد الموظفين الدائمين (بنسبة ٣٥,٧١٪) والمستفيدين من عقود الخدمات (بنسبة ٢٦,٦٦٪) وعقود تقديم الخدمات (بنسبة ٤٠٪). بينما بقي عدد الموظفين المنتدبين ثابتاً وزاد الخبراء الاستشاريون موظفاً واحداً.

التوصية رقم ٦ - (١) إجراء عملية تفكّر في عدد موظفي مكتب كوبا مع الأخذ بعين الاعتبار في الوقت نفسه تقليص موارد المنظمة وإمكانية التعاقد مع موظفين محليين ذوي كفاءة عالية، و(٢) تزويد المكتب بلائحة الوظائف التي يجب إملؤها وتلك التي ستبقى شاغرة، لتمكينه من تنظيم أموره تبعاً لذلك.

التوصية رقم ٧ - تنظيم عملية استبدال الموظفين الذين يُعرف مسبقاً تاريخ مغادرتهم، قبل سنة على الأقل من هذا التاريخ.

## رابعاً - إدارة المكتب

## ١ - إدارة شؤون الموظفين

١٢- لا تتضمن الملفات الخاصة بكل من الخبراء الاستشاريين العاملين الثلاثة أية إشارة تبين أن عقودهم وُقعت بعد إجراء عملية تنافسية بين المترشحين، بعكس ملقات بقية موظفي المكتب الذين عُينوا بعد منافسة حقيقية على المناصب وتحليل الترشيحات تحليلاً مفصلاً ولا سيما في مرحلة اللائحة النهائية. وليست للمكتب أي خطة تدريب تشمل مجموع الموظفين.

التوصية رقم ٨ - ضرورة إجراء عملية تنافسية قبل إبرام عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد.

التوصية رقم ٩ - وضع خطة تدريب تتمخض عن تقييم الأداء الذي تم في نهاية ٢٠١٥ وتبين الأنشطة الرئيسية الواجب اتخاذها لفترة العامين المقبلة.

## ٢ - إدارة العقود

١٣- درس مراجعو الحسابات بشكل تفصيلي عينة مكونة من ١٤ عقداً متعلقاً بتقديم السلع والخدمات. ولاحظوا في ملفات عدة عقود عدم وجود عناصر تدل على إجراء عملية تنافسية. ويفسر هذا الوضع، استناداً إلى المعلومات التي جُمعت داخل المكتب، بغياب سوق تنافسية ووجود احتكارات فعلية، ولكن يبقى من الضروري إيضاح أسباب الاختيارات.

١٤- واضطر المكتب في إحدى المرات إلى تحمّل نفقات تخزين هوائي فضائي في المخازن الجمركية، التي بلغت ٩٧٣,٨٧ ٦ بيزو قابل للتحويل<sup>١</sup>، مع أنه لم يكن المسؤول عن مدة التخزين التي طالت جراء بقاء السلطات المحلية في منح إجازة الاستيراد. ورأى المكتب نفسه عاجزاً عن مواصلة النزاع مع هيئة تحكّر النقل الجوي فسدد بالتالي قيمة الفاتورة التي كان يعترض عليها.

التوصية رقم ١٠ - توضيح معايير اختيار المتعاقدين بطريقة موضوعية قدر الإمكان.

التوصية رقم ١١ - الاستعداد لإجراءات التخليص الجمركي بشكل مسبق ومتابعتها عن كثب.

<sup>١</sup> يعادل البيزو القابل للتحويل حوالي دولار أمريكي واحد.

### ٣ - إدارة نفقات السفر

١٥- لا يقوم المرفق الإداري والمالي عادة بمتابعة البعثات متابعة مركزية، كما لا يوجد برنامج سنوي يحدد البعثات مسبقاً وإنما توجد برامج فصلية.

١٦- ويوقع المسؤولون العاملون في المكتب ومرفق "الإدارة والمالية" أوامر السفر. وهذه العملية طبيعية، إلا بالنسبة إلى مسؤول المكتب إذ يجب تكليف موظف آخر بالتوقيع معه على أوامر السفر. وتحمل أوامر صرف نفقات البعثات، المسجلة إلكترونياً، اسمي صاحب الطلب والمسؤول عن المرفق الإداري المذكور أعلاه. غير أنها لا تحمل تواريخ أصحاب العلاقة بخط اليد. ولا يرد في الملقات أي من تقارير البعثات.

التوصية رقم ١٢ - (١) ضمان متابعة المرفق الإداري والمالي للبعثات متابعة مركزية، و(٢) الحرص على اكتمال الوثائق المطلوبة من أجل متابعة البعثات، و(٣) تكليف موظف بالتوقيع مع المسؤول في مكتب هافانا على أوامر السفر الخاصة بهذا المسؤول.

### خامساً - إدارة المشاريع

#### ١ - مركز التوثيق

١٧- يتصف مركز التوثيق التابع لليونسكو بمزايا هامة عديدة، نخص منها نفاسة مجموعاته وإمكانية النفاذ إلى الإنترنت، وهذا نادر في كوبا، واندفاع فريق الموظفين المعارين، ولكن ما يفسد هذه المزايا سوء العناية بالمكان والظروف المتدنية في حفظ الوثائق والحيز المحدود جداً المخصص للرواد. ويُفترض أن تتيح أعمال التجديد وتركيب المكيفات وإعادة ترتيب الغرف المحافظة على الإرث الموجود وزيادة الارتياح على المركز.

التوصية رقم ١٣ - التفكير في مستقبل مركز التوثيق.

#### ٢ - ترميم قصر سيغونديو كابو (Segundo Cabo)

١٨- كان للمكتب دور هام بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٤ على صعيد الإدارة المالية والرقابة المتعلقة بعملية ترميم قصر سيغونديو كابو، أحد الأبنية التاريخية الرئيسية في المدينة القديمة في هافانا التي سُجّلت على لائحة اليونسكو للتراث العالمي منذ عام ١٩٨٢. ويقوم الاتحاد الأوروبي بتمويل الجزء الأكبر من هذه العملية (١,١ مليون يورو من أصل ١,٢٦ مليون يورو).

١٩- واستمرت الأشغال لفترة أطول بكثير مما كان متوقعاً (خمس سنوات عوضاً عن ثلاث) بسبب مواجهة صعوبات لتدعيم هيكل البناء، غير أنه قد تم التقيّد بالميزانية إلى أقرب حد ممكن، وتم ذلك بتقليص الأهداف من خلال القيام في خصمّ الأشغال بتأجيل تنفيذ قسم مما كان مقرراً في بادئ الأمر: فتم إنجاز ترميم البناء إلا أن تحويله إلى مركز ثقافي قد تأجل.

٢٠- وأدى النجاح على الصعيدين التقني والجمالي في ترميم القصر إلى إبراز صورة اليونسكو في كوبا بقدر كبير. وفي هذا السياق، من المؤسف ألا تشارك اليونسكو في المرحلة الثانية من المشروع (تهيئة المكان وتزويده بالمعدات اللازمة لتشغيل المركز الثقافي) وفي تشغيله في المستقبل. فالموضوع هو أن الاتحاد الأوروبي سوف يبرم وحده عقداً بقيمة ٧٠٠ ٠٠٠ يورو تقريباً مع الهيئة الكوبية المختصة لتنفيذ المرحلة الثانية المذكورة.

التوصية رقم ١٤ - إشراك اليونسكو في المرحلة الثانية من مشروع ترميم قصر سيغوندو كابو المخصصة لتحويل هذا البناء الى مركز ثقافي.

٢١- واجه المكتب صعوبات في التمويل خلال العملية فعازاه مبلغ إجمالي قدره حوالي ٦٠ ٠٠٠ دولار أمريكي لأن سعر صرف اليورو (عملة الإعانة الأوروبية) مقابل الدولار (عملة الورشة) قد تراجع بشكل حاد خلال السنوات الخمس التي نُفذت فيها الأشغال، فكانت النسبة التي تقتطعها المنظمة من الدفعات المتتابة لإسهامات الاتحاد الأوروبي، والبالغة ٧٪ (في إطار نظامها المتعلق باسترداد تكاليف إدارة المساهمات الخارجة عن الميزانية) أعلى مما توقعه المكتب.

٢٢- واضطر المكتب إلى استخدام نحو ٦٠ ٠٠٠ دولار أمريكي من الاعتمادات المالية المرصودة له في الميزانية العادية لتضاف إلى المبالغ المالية الواردة من الإعانة.

٢٣- ومن المفيد جداً أن يعمد المقر في المستقبل إلى دعم آليته الرامية إلى مساعدة المكاتب الميدانية التي تتولى إدارة مشاريع كبرى تمّولها مساهمات خارجة عن الميزانية وترتكز ماليتها على عدة عملات.

التوصية رقم ١٥ - (لעناية المقر) تزويد المكتب في بداية كل عملية كبيرة ممّولة من مساهمات خارجة عن الميزانية بتعليمات كتابية دقيقة بشأن طرق معالجة مشاكل أسعار الصرف التي قد تُطرح وسبل تطبيق الاقتطاعات التي تُجرى لاسترداد تكاليف إدارة المساهمات الخارجة عن الميزانية.



## القرار المقترح

٢٤- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار ينص على ما يلي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الثاني والوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٢،

٢ - يُعرب عن تقديره لمراجع الحسابات الخارجي للجودة الرفيعة التي اتسم بها تقريره؛

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى موافاته بمعلومات عن مدى التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات، وذلك في إطار تقريرها الخاص بمتابعة مجمل التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

### ملاحظات المديرية العامة

تشكر المديرية العامة المراجع الخارجي للحسابات على تقريره عن مكتب هافانا، وتقبل جميع التوصيات التي قدمها، وسوف تقدم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه التوصيات وفقاً للممارسة المتبعة.

التفاصيل في الملحق.

الملحق

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<b>Recommendation No. 1.</b> Take into account the cluster as a whole in subsequent self-assessments.	YES, the self-assessment already refers to the Dominican Republic, Cuba and Aruba, but will provide more details in the future.	NO	31/12/2016
<b>Recommendation No. 2.</b> Clarify accordingly UNESCO's regional role in Latin America and the Caribbean.	YES, the strategic and coordinated regional orientation of the Regional Bureau for Culture will be defined as the new Director of Havana Office, takes up her functions shortly	NO	31/12/2016
<b>Recommendation No. 3.</b> Prepare a country programme for the Office in Aruba.	YES, consideration of the development of UCPD for Aruba will be given in the framework of the review of the objectives, content, geographical scope and format of the UCPDs (also taking into account 2030 Agenda context)	NO	To be determined
<b>Recommendation No. 4.</b> The finance and administration unit should (i) monitor all the resources and expenditure managed by the Office and (ii) keep up-to-date statements of extrabudgetary and allocated funds it uses and how these are used.	YES	NO	31/12/2016

<p><b>Recommendation No. 5.</b> Strengthen the Office's participation in interagency meetings held in the Dominican Republic.</p>	<p>YES, the Office, together with Headquarters will review the objectives, tasks and activities of the Antenna in Dominican Republic.</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 6. (i)</b> Reflect on the staffing levels at the Office in Havana, taking into account both the reduction in the Organization's resources and opportunities to use the services of highly qualified local contractual staff, (ii) and report to the Office the list of posts that need to be filled and those that will not be filled, so that it may plan accordingly.</p>	<p>YES</p>	<p>YES</p>	<p>31/12/2017</p>
<p><b>Recommendation No. 7.</b> The replacement of staff whose definitive date of departure is known in advance should be organized at least one year before that date.</p>	<p>YES</p> <p>Whilst the recommendation is particularly valid for Director and Professional posts requiring longer recruitment timelines, for local posts the recruitment timeline is – in principle – shorter. Therefore, special attention will be put on the anticipation of recruitment of Professional and Director posts as well as on those posts that are harder to fill.</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 8.</b> The conclusion of individual consultant contracts must be preceded by a competitive process.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016  (already implemented)</p>
<p><b>Recommendation No. 9.</b> Establish a training plan following on from the end-2015 staff appraisals, with a view to the main activities for the next biennium.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>

<p><b>Recommendation No. 10.</b> Make the selection criteria for co-contractors as objective as possible.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016  (Already being implemented)</p>
<p><b>Recommendation No. 11.</b> Anticipate and monitor closely customs clearance procedures.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2015  (Already being implemented)</p>
<p><b>Recommendation No. 12. (i)</b> Ensure centralized monitoring of missions by the finance and administration unit, (ii) ensure the completeness of the documents provided for the monitoring of missions and (iii) appoint a staff member other than the officer-in-charge at the UNESCO Office in Havana to co-sign the officer-in-charge's mission orders.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 13.</b> Reflection should be initiated on the future of the documentation centre.</p>	<p>YES, the Office, together with Headquarters (KMI/ALR), will discuss how the documentation centre can best position itself for the future information needs of the community it serves. KMI/ALR can provide input and guidelines.</p>	<p>YES  The organization and acquisitions policy of the Centre need to be reviewed with a view to modernise it's functioning and possibly extending the scope to include other UN agencies. Implementation may require additional staffing resources.</p>	<p>31/12/2017</p>
<p><b>Recommendation No. 14.</b> UNESCO should be involved in the second stage of the plan to</p>	<p>NO</p>	<p>YES</p>	<p>31/12/2015</p>

<p>restore the Segundo Cabo Palace, focused on converting the building into a cultural centre.</p>	<p>UNESCO is already associated to it, but not necessarily from a financial point of view</p>	<p>If extrabudgetary activities are funded</p>	<p>(already being implemented)</p>
<p><b>Recommendation No. 15 (for the attention of Headquarters).</b> At the beginning of each major project financed by extrabudgetary contributions, give specific written guidance to the Office on the procedures for handling foreign exchange issues that might arise and for applying the levies for the recovery of the costs of managing extrabudgetary contributions.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>

## ANNEXE

### PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<b>Recommandation n° 1.</b> Prendre en compte l'ensemble du cluster pour les prochaines auto-évaluations.	OUI, l'auto-évaluation mentionne déjà la République dominicaine, Cuba et Aruba, mais donnera plus de détails à l'avenir.	NON	31/12/2016
<b>Recommandation n° 2.</b> Préciser en conséquence le rôle régional de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes.	OUI, l'orientation régionale stratégique et coordonnée du Bureau régional pour la culture sera définie sous peu, lorsque la nouvelle directrice du Bureau de La Havane prendra ses fonctions.	NON	31/12/2016
<b>Recommandation n° 3.</b> Élaborer un programme par pays pour le Bureau d'Aruba.	OUI, l'élaboration d'un Document de l'UNESCO relatif à la programmation par pays (UCPD) pour Aruba sera envisagée dans le cadre de l'examen des objectifs, du contenu, de la portée géographique et du format des UCPD (en tenant compte, en outre, du contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030).	NON	À déterminer

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 4.</b> Le service administratif et financier devrait (i) suivre la totalité des moyens et des dépenses gérés par le Bureau et (ii) tenir à jour des états synthétiques des crédits extrabudgétaires et des crédits délégués qu'il reçoit et de leur utilisation.</p>	OUI	NON	31/12/2016
<p><b>Recommandation n° 5.</b> Renforcer la participation du Bureau aux réunions interagences organisées en République dominicaine.</p>	OUI, le Bureau, en coopération avec le Siège, passera en revue les objectifs, tâches et activités de l'antenne en République dominicaine.	NON	31/12/2016
<p><b>Recommandation n° 6.</b> (i) Mener une réflexion sur le niveau des effectifs du Bureau de Cuba en tenant compte à la fois de la réduction des ressources de l'Organisation et des possibilités de recours aux contractuels locaux très qualifiés, (ii) puis notifier au Bureau la liste des postes qui doivent être pourvus et de ceux qui ne le seront pas, pour lui permettre de s'organiser en conséquence.</p>	OUI	OUI	31/12/2017

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 7.</b> Le remplacement des agents dont la date de départ est connue à l'avance avec certitude devrait être organisé au moins un an avant celle-ci.</p>	<p>OUI</p> <p>Si la recommandation vaut particulièrement pour les postes de directeur et du cadre organique, qui exigent des délais de recrutement plus longs, pour les postes locaux, les délais de recrutement sont – en principe – plus courts.</p> <p>En conséquence, une attention particulière sera accordée à l'anticipation du recrutement aux postes de directeur et du cadre organique, ainsi qu'aux postes plus difficiles à pourvoir.</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 8.</b> La passation de contrats de consultants individuels doit être précédée d'une procédure de mise en concurrence.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016 (déjà appliquée)</p>
<p><b>Recommandation n° 9.</b> Établir un plan de formation dans le prolongement des évaluations de fin 2015 prévoyant les principales actions pour le prochain biennium.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>



Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<b>Recommandation n° 10.</b> Expliciter de façon aussi objective que possible les critères de choix des co-contractants.	OUI	NON	31/12/2016 (déjà en cours d'application)
<b>Recommandation n° 11.</b> Anticiper et suivre de près les procédures de dédouanement.	OUI	NON	31/12/2015 (déjà en cours d'application)
<b>Recommandation n° 12.</b> (i) Faire assurer un suivi centralisé des missions par le service administratif et financier, (ii) veiller à l'exhaustivité des documents prévus pour le suivi des missions et (iii) désigner un cadre autre que le responsable du Bureau de La Havane pour cosigner les ordres de mission de ce dernier.	OUI	NON	31/12/2016
<b>Recommandation n° 13.</b> Mener une réflexion sur l'avenir du centre de documentation.	OUI, le Bureau, en coopération avec le Siège (KMI/ALR), étudiera comment le centre de documentation peut se préparer au mieux à répondre aux futurs besoins d'information de la communauté qu'il dessert. KMI/ALR peut fournir des propositions et des orientations.	OUI Il convient de revoir l'organisation du Centre et sa politique d'acquisition en vue de moderniser son fonctionnement, voire d'étendre sa portée pour inclure d'autres organismes du système des Nations Unies. L'application peut nécessiter de recourir à du personnel supplémentaire.	31/12/2017

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 14.</b> L'UNESCO devrait s'associer à la seconde phase du projet de restauration du palais de Segundo Cabo, consacrée à la transformation de ce bâtiment en centre culturel.</p>	<p>NON L'UNESCO y est déjà associée, mais pas nécessairement d'un point de vue financier</p>	<p>OUI Si des activités extrabudgétaires sont financées</p>	<p>31/12/2015 (déjà en cours d'application)</p>
<p><b>Recommandation n° 15</b> (à l'attention du Siège). Donner des indications écrites précises au Bureau, au début de chaque opération importante financée par des contributions extrabudgétaires, sur les modalités de traitement des problèmes de change susceptibles de se poser et d'application des prélèvements opérés au titre du recouvrement des coûts de gestion des contributions extrabudgétaires.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الثالث

باريس، ٢٤/٣/٢٠١٦

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الثالث - الملخص الجامع

تقرير المراجعة الخاص بمكتبي اليونسكو للاتصال

لدى منظمة الأمم المتحدة

في جنيف ونيويورك

### الملخص

تضم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقرير المراجعة الخاصين بمكتبي اليونسكو في جنيف ونيويورك، وفقاً لما يرد في الوثيقتين ١٩٩ م ت/١٥ وإعلام ٣ و ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٤، وعملاً بالمادة ٤, ١٢ من النظام المالي. الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٢٣.

## ملخص جامع<sup>١</sup> مقدم إلى أصحاب القرار

### تقرير المراجعة بشأن مكتبي اليونسكو للاتصال في جنيف ونيويورك

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا الملخص الجامع المقدم إلى أصحاب القرار "الملخص التنفيذي"، بناء على طلب الأمانة من أجل ضمان الحد الأمثل لتكاليف الترجمة وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يعوّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة ملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

- ١ - أجرى فريقان من المراجعين مراجعة لحسابات وإدارة مكتبي اليونسكو للاتصال لدى الأمم المتحدة في نيويورك، من ٢٩ يونيو/حزيران إلى ٣ يوليو/تموز ٢٠١٥، وفي جنيف من ٥ إلى ٩ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١٥.
- ٢ - وأجريت عمليتا المراجعة الملحقتان بهذه المذكرة وفقاً للقواعد والمعايير المعمول بها في مجال مراجعة الامتثال والأداء، وخاصة المعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات<sup>٢</sup> والمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.<sup>٣</sup> وجرت مراجعة عينة من حسابات ووثائق المكتبين والمقر وكان هناك تبادل مفتوح مع الموظفين الرئيسيين. وأجريت مقابلات مع العديد من المراسلين المعتادين للمكتبين، سواء كانوا من ممثلي الدول الأعضاء أو وكالات الأمم المتحدة.
- ٣ - وأجريت عمليتا المراجعة في سياق تنفيذ مذكرة المديرية العامة ٣٩/١١ المؤرخة ٧ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١١<sup>٤</sup> بشأن "تعزيز دور مكاتب اليونسكو للاتصال".
- ٤ - وقدم مشروعاً تقريرياً المكتبين إلى المديرين للاطلاع المسبق؛ ووضعت تعليقاتهما ومقترحاتهما بشأن التصويبات في الاعتبار. ويوجه مراجع الحسابات الخارجي الشكر لموظفي مكتبي نيويورك وجنيف على ترحيبهم الحار وتواجدهم خلال البعثتين.
- ٥ - وهناك عدد من النقاط المشتركة في التقريرين الملحقين. وتعلق بتنظيم المكتبين ومهامهما وأنشطتهما.

### حالة ومركز المكتبين

- ٦ - إن الشروط المتعلقة بإنشاء وتشغيل المكتبين - ولا سيما الامتيازات والحصانات المرتبطة بمركزهما - غير موثقة بما فيه الكفاية محلياً. وعلى المكتبين أن تتوافر لديهما الوثائق اللازمة لتبرير تواجدهما ومركزهما الدبلوماسي في بلدان الاعتماد.

<sup>١</sup> يتعلق هذا الملخص بتقرير المراجعة اللذين أعدهما مراجع الحسابات الخارجي لمكتبي اليونسكو لدى الأمم المتحدة في نيويورك وجنيف على التوالي.

<sup>٢</sup> . *International Standards of Supreme Audit Institutions*

<sup>٣</sup> . *International Organization of Supreme Audit Institutions*

<sup>٤</sup> "مذكرة عاجية".

٧ - وفي حين يبدو أن مكتب نيويورك على اتصال مباشر ومستمر بالمقر، بسبب البعد السياسي لجدول أعمال الأمم المتحدة، يبدو أن مكتب جنيف يعاني للحصول على رد من باريس، وربما يرجع ذلك إلى أن الشعور بمدى الإلحاح أقل مما هو عليه في نيويورك. غير أنه سيكون من الخطأ ألا تعطي المنظمة اهتماماً كافياً للمسائل التي يتم إعدادها والتفاوض واتخاذ القرار بشأنها في جنيف. فلدى عدد من المنظمات في جنيف قاعدة اختصاصات واهتمامات مماثلة لليونسكو. ومن الواضح أن موضوعات حقوق الإنسان أو تنسيق العمل الإنساني ذات صلة باختصاصات المنظمة. وهناك على وجه الخصوص تطبيقات عديدة للعلوم أساساً مع المنظمة الأوروبية للبحوث النووية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وتمثل الزيارة التي قامت بها المديرية العامة إلى جنيف وقت مراجعة حسابات المكتب إشارة تحظى بالترحيب وعلى اليونسكو أن تستفيد منها.

### الموارد البشرية

٨ - يجب أن تتماشى الأهداف المسندة إلى مديري المكاتب في خطاب التعهد مع الوظائف المحددة في "المذكرة العاجية" وينبغي استكمالها بمؤشرات قابلة للقياس ودقيقة بشأن الأداء لتقييمهما سنوياً.

٩ - ويتعين ضمان جودة الموظفين المعيّنين ومعارفهم ومدى ملائمتهم في وظائف التمثيل والدعوة والتوعية في المكاتب، الذين ينقلون، في جنيف شأنها شأن نيويورك، في سياق تنافسي رفيع المستوى، صورة ومصداقية المنظمة. ويجب اعتبار مكتب جنيف بالتأكيد جزءاً استراتيجياً وليس، كما كان الحال في الماضي، مركزاً للتقاعد أو الانتظار.<sup>٥</sup>

١٠ - ويجب تحديد مسؤوليات الموظفين العاملين في المكاتب بدقة أكبر في عقودهم أو قرار التعيين وفي مذكرة صادرة عن المدير، أو رئيس المكتب، وفي هيكل دقيق لقطاعات ووظائف المكتب. ويجب استكمال ذلك بوصف لكل وظيفة مفتوحة في المكتبين.

١١ - ومن المرغوب فيه للغاية إجراء تناوب منتظم ومنظم لكوادر المكاتبين. ولا يفضل الاحتفاظ بالموظفين لأكثر من خمس سنوات بسبب أهمية القضايا ومخاطر الابتعاد عن ولاية المنظمة. وهناك حاجة إلى ترشيد عملية تقييم المديرين والموظفين وإضفاء الطابع المنهجي عليها. وينبغي إعادة صياغة عقودهم لإدراج أهداف أداء قابلة للقياس وتسجيل الأولوية الممنوحة لمنصب موظف اتصال.

### تنظيم العمل

١٢ - إن أساليب عمل المكاتبين ليست دقيقة بما فيه الكفاية. ويجب أن يصدر المديران تعليمات أكثر دقة ورسمية تحدد قواعد التشغيل وظروف العمل (مواعيد العمل، والالتزام بالمواعيد، والتغيب عن العمل، والأمن، والسرية، ووظيفة الدعم...)، ومسؤوليات الموظفين وأساليب تنسيقهم للموضوعات متعددة القطاعات، وتفويض حق التوقيع لكافة المراسلات

<sup>٥</sup> الحال ليس كذلك في الوقت الحالي.

الموجهة إلى أصحاب المصلحة المحليين، حسب طبيعة وحسب مستوى المراسلة، وإلى المقر - والأمور المحفوظة لرئيس المكتب، وما إلى ذلك.

١٣- ويجب أن تكون هناك إمكانية تتبع عمل المكتبين بشكل أكبر. وفي اجتماعات الإدارة، سيكون من المفيد تسجيل النقاط الرئيسية. كما سيكون من المفيد أن تكون محاضر هذه الاجتماعات مصحوبة بقائمة القرارات التي يتعين متابعتها من اجتماع لآخر. وسيسمح إعداد جدول أعمال مركزي بتحديد أولويات وإجراءات جميع المعنيين مع الحفاظ على ذاكرة زمنية للعمل المنجز. وسيكون من المفيد إعداد مكنز مواضيعي وتقاسم منتجات أو مساهمات المكتب الرئيسية بشأن مختلف وظائفه والمهام الأربعة المسندة إليه بموجب المذكرة "العاجية".

١٤- وسيكون من المثير للاهتمام إنشاء نموذج موحد وإلزامي لتقارير الأحداث، أو الإجراءات، أو الشراكات أو المعلومات في المقر، بما يتماشى مع المذكرة "العاجية". وسيسمح ذلك بإضفاء الطابع الرسمي على المحاضر واستخدامها وحفظها في الأرشيف، وتصميمها وفقاً لمستوى المتلقين وطبيعة الرسالة المرسله؛ وضمان مركزية قاعدة المعلومات المشتركة؛ وضمان تجميع البيانات لإعداد التقارير ربع السنوية المطلوبة بموجب المذكرة "العاجية"؛ واستخدام هذه البيانات الموحدة لتقييم الأداء السنوي للموظفين.

### مهام المكتبين

١٥- سيكون من المناسب إضفاء الطابع الرسمي على ملحقات المذكرة "العاجية" بالنسبة لمكتبي الاتصال في نيويورك وجنيف وتجديد محتواها بانتظام. وسيكون من المفيد تحديد، لكل سنتين، أولويات واضحة وقابلة للقياس للمكتبين وفقاً لأهداف المنظمة وجدول أعمال وكالات الأمم المتحدة القائمة في نيويورك وجنيف.

١٦- وسيكون من المفيد أن يقدم كل مكتب اتصال إلى المقر خطة عمل لفترة السنتين التالية. وينبغي الموافقة على الخطة الاستراتيجية المقدمة إلى المقر من مكتب جنيف في ١٠ فبراير/شباط ٢٠١٥، بعد تعديلها إذا لزم الأمر.

١٧- وعلى مهام المكتبين أن تدعم مهام إعداد الملخصات الجامعة والوساطة والاستراتيجية، ولا يتمثل دورها في أن يصبح امتداداً محلياً للإدارات القطاعية للمقر.

١٨- ومن شأن تعيين جهة اتصال في المقر، تُكلف رسمياً بمتابعة مراسلات وأنشطة وطلبات مكتبي الاتصال أن يساعد على زيادة فعاليتها وفعاليتها المنظمة في شراكتها مع وكالات الأمم المتحدة القائمة في جنيف ونيويورك.

### أنشطة المكتبين

١٩- ينبغي إيلاء الأولوية في نيويورك وجنيف للقضايا المحيطة باعتماد خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. ويمكن أن تؤثر هذه القضايا، في الواقع، بشكل مستدام على المبادئ التوجيهية للمساعدة الإنمائية الرسمية وعلى سياسات البلدان المانحة والمستفيدة فضلاً عن أدوار وكالات الأمم المتحدة المعنية وبالتالي اليونسكو.

٢٠- وسيكون من المفيد إعادة التفكير داخل مكتب نيويورك لإيجاد سبل جديدة لتعزيز الشراكات في أمريكا الشمالية، في ضوء الممارسات والنتائج التي تحققت في جنيف ومن خلال الاتصال بالمقر.

٢١- ولتعزيز وضوح المكتبين وتأثيرهما، ينبغي أن ينشرا بانتظام على مواقع مكتبي جنيف ونيويورك مذكرات تفسيرية قصيرة بشأن القضايا والمواقف والأنشطة والنجاحات الخاصة باليونسكو. وينبغي مراعاة البعد الحكومي الدولي للعمل، ولا سيما في نيويورك. وسيكون من المفيد في هذا الصدد زيادة جهود الدعم والمشورة مع الدول الأعضاء الأقل دراية.

٢٢- ومن الضروري الحفاظ على تدفق منتظم وشامل للمعلومات ذات الصلة بالقضايا والملفات وأصحاب المصلحة، بين المقر والمكتبين. وسيستفيد المكتبان من التبادل المباشر للمعلومات فيما بينهما، وعن طريق إخطار المقر.

### القرار المقترح

٢٣- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يُصاغ نصه على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثائق ١٩٩ م/ت/١٥ الجزء الثالث و١٩٩ م/ت/١٥ إعلام ٣ و١٩٩ م/ت/١٥ إعلام ٤،

٢ - يعرب عن تقديره لمراجع الحسابات الخارجي لما تميز به عمله من مستوى رفيع؛

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى موافاته بمعلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الواردة في الوثائق المذكورة أعلاه في تقريرها بشأن متابعة جميع التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

### تعليقات المديرية العامة

توجه المديرية العامة الشكر لمراجع الحسابات الخارجي على التقريرين اللذين أعدهما عن مكتبي اليونسكو للاتصال في جنيف ونيويورك. وفي حين تؤيد المديرية العامة أغلبية التوصيات وستقدم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذها وفقاً للممارسة المعتادة، فإنها تود أن تقدم التعليقات والتوضيحات التالية:

يتمثل الدور الرئيسي لمكاتب الاتصال في تعزيز التعاون المؤسسي بين اليونسكو والمؤسسات ذات الصلة بالأمم المتحدة وليس بين اليونسكو والبلدان المضيفة التي توجد بها مكاتب الاتصال.

وفيما يتعلق بمراجعة مكتب الاتصال في نيويورك، تحيط المديرية العامة علماً بالتقدير الذي أعرب عنه عدد من البعثات الدائمة للدول الأعضاء لدى الأمم المتحدة تجاه عمل اليونسكو ومدى وصولها ورؤيتها، ولا سيما من حيث مدى الاستجابة، والتفاعل المنتظم مع الدول الأعضاء وفي تعزيز فهم أولويات اليونسكو بشكل أفضل في سياق الأمم المتحدة. وأسفر ذلك عن تعزيز مركز المنظمة فيما يتعلق بأولويات رئيسية مثل دفع الهدف ٤ من أهداف التنمية المستدامة بشأن

التعليم، وتعزيز أمن الصحفيين وتنفيذ خطة عمل الأمم المتحدة ذات الصلة؛ ورفع الوعي بحماية التراث الثقافي في البلدان المتأثرة بالنزاعات؛ ومناصرة دور اليونسكو في منع التطرف العنيف من خلال التعليم.

ومن المسلم به أيضاً أن المشاركة النشطة لمكتبي نيويورك وجنيف لا توجه رسائل عن أهداف وأولويات المنظمة إلى الشركاء الرئيسيين فحسب، ولكنها تعزز أيضاً قدرة اليونسكو الاستراتيجية على تحليل قرارات واتجاهات الأمم المتحدة من منظور أوسع.

وتعد قرارات مجلس الأمن بشأن حماية التراث الثقافي، وأمن الصحفيين، وحماية المدارس في النزاعات المسلحة أمثلة قليلة على مركز اليونسكو المعزز في سياق الأمم المتحدة فضلاً عن المواءمة الأكبر بين اليونسكو والأمم المتحدة في مجالات ذات أهمية متنامية في سياق الأمم المتحدة. وبالمثل، أظهرت الحوارات المؤخّرة في سياق مجلس حقوق الإنسان في الأمم المتحدة في جنيف أيضاً زيادة الوعي بعمل اليونسكو في مجالات حماية التراث الثقافي وحماية التنوع الثقافي في البلدان المتأثرة بالنزاعات.

وتسلط تعليقات الشركاء الخارجيين هذه الواردة في تقرير المراجع الخارجي الضوء على أهمية وجدوى مكاتب الاتصال من أجل وضوح اليونسكو، وزيادة مشاركة الدول الأعضاء في عمل اليونسكو، حيث توضح كيف يسهم تفاعلها وتعاونها في تعزيز مركز اليونسكو ومشاركتها في السياسات والأنشطة على مستوى الأمم المتحدة بأكملها. وستواصل مكاتب الاتصال الدعوة إلى ولاية اليونسكو وتعزيزها والمساهمة في التفكير الاستراتيجي بشأن أولويات المنظمة من حيث المخرجات في مبادرات مختارة ذات صلة بالبرامج، وتعزيز التفاعل بين اليونسكو والأمم المتحدة، وعمليات التشاور الحكومية الدولية والمشاركة بين الوكالات والاجتماعات داخل منظومة الأمم المتحدة في نيويورك وجنيف، وكذلك مع المجتمع المدني، وستوفر معلومات هامة وفرصاً معززة للتعاون الاستراتيجي.

وقد اقترح المراجع الخارجي للحسابات، في إطار التوصية ١٤ من تقرير المراجعة لمكتب نيويورك، نشر "الملحق ألف" بالملحقة العاجية للمديرة العامة ٣٩/١١ المؤرخة ٧ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١١ لمكتب نيويورك، ونشر ملحقات لمكاتب الاتصال الأخرى. والملحق المشار إليه في التوصية هو مشروع وثيقة ولم ينشر أبداً. ويجري الآن الانتهاء من إعداد مذكرة عاجية للمديرة العامة وستنشر في مارس/آذار ٢٠١٦ وتركز على الدور المعزز لمكاتب الاتصال في سياق تحقيق أهداف التنمية المستدامة عقب اعتماد خطة عام ٢٠٣٠.

وقد تم بالفعل تنفيذ إجراءات متابعة بعض التوصيات الواردة في تقارير المراجعة، بما في ذلك إصدار توصيف وظيفي منقح ومنسق لمنصب مدير المكتب في نيويورك وجنيف وفقاً للمذكرة العاجية للمديرة العامة ٣٩/١١ المؤرخة ٧ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١١ فيما يتعلق بأدوارهما ومهامهما. وسيكون هناك مزيد من التعاون مع إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف في مكاتب الاتصال، بما في ذلك استعراض الاحتياجات المحددة من التدريب لمواصلة تعزيز قدرات المكاتب لتنفيذ ولايتها المحددة.



وخصصت ميزانية مكاتب الاتصال لفترة السنتين الجديدة لدعم أنشطة المكاتب في سياق تنفيذ متطلبات الوثيقة ٥/م٣٨ والمساعدة في رفع مستوى فعالية وكفاءة المكاتب في الدور الحاسم والمعزز الذي ستؤديه لتعزيز المركز الاستراتيجي للمنظمة في تحقيق خطة عام ٢٠٣٠. وستتم أيضاً إقامة المزيد من أوجه التآزر فيما بين مكاتب الاتصال وبين مكاتب الاتصال والمقر. وإذ تضع المديرية العامة ذلك في اعتبارها، فإنها تود أن تشير إلى أنه قد تم تعزيز التنسيق بين مكاتب الاتصال ومكتب التخطيط الاستراتيجي في المقر، حيث: (١) أنشئ قسم مخصص للتعاون مع منظومة الأمم المتحدة؛ (٢) تم تعيين متخصص برامج معني بالإصلاح في الأمم المتحدة والتنسيق بين الوكالات؛ (٣) تم تعيين جهات اتصال محددة لتمثيل اليونسكو في آليات التنسيق المواضيعي بين الوكالات من أجل تحديد شكل مشاركة اليونسكو في منظومة الأمم المتحدة بصورة أفضل.

وفيما يتعلق ببعض التوصيات المحددة بشأن مكتب الاتصال في جنيف، فقد بدأ التنفيذ بالفعل. وستتطلب بعض التوصيات المزيد من المشاورات. وستقدم المديرية العامة تقريراً عن متابعتها في الوقت المناسب وفقاً للممارسة المعتادة.

وبهدف ضمان المزيد من الشفافية بشأن مشاركة ورصد مكاتب الاتصال في النهوض بمركز اليونسكو في سياق الأمم المتحدة، فقد تم دمج مكاتب الاتصال في نيويورك وجنيف لأول مرة في نظام سيستر لتوفير رصد وتقييم عن قرب للأثر من المنظورين البرنامجي والاستراتيجي.

وعلاوة على ذلك، أنشأت مكاتب الاتصال أيضاً آلية إبلاغ من خلال تقارير ربع سنوية عن الأنشطة تقدم إلى مكتب المديرية العامة.

ويجري أيضاً الانتهاء من إعداد أدوات اتصال للسماح لمكاتب الاتصال بتقاسم منصة مشتركة وبالتالي تعزيز التعاون وأوجه التآزر. وستسمح هذه الأداة بمزيد من التفاعل المنتظم بين المقر ومكاتب الاتصال وكذلك فيما بين مكاتب الاتصال نفسها. وأخيراً، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن مكاتب الاتصال يمكنها الوصول إلى نظام إدارة المراسلة الداخلي المتكامل (CM)، وهو نظام مركزي في المقر.

ويرد مزيد من التفاصيل عن التوصيات في الملحق الثاني.

## ANNEX I

### LIST OF RECOMMENDATIONS

#### UNESCO LIAISON OFFICE IN NEW YORK

**Recommendation No. 1.** Clarify the context of the Office's establishment and the conditions of its existence, which should be set out firstly in a headquarters agreement with the United States and secondly in a bilateral agreement with the United Nations.

**Recommendation No. 2.** Issue an accurate organizational chart, signed by the Office Director, showing the different sections and functions of the Office.

**Recommendation No. 3.** Replace the Office's managerial staff every five years, since New York is a category H duty station, in view of the importance of the issues dealt with by the Office and the risk of losing sight of the Organization's mandate.

**Recommendation No. 4.** Produce and keep up-to-date job descriptions for each of the Office's sections and staff members, including the Director.

**Recommendation No. 5.** Make staff evaluation a streamlined, systematic process. Amend staff contracts in order to include measurable performance targets and highlight the importance of the role of liaison officer.

**Recommendation No. 6.** Headquarters to formally ask the support services department (DMS/UN) for clarifications concerning the sum invoiced for the work carried out to renovate the premises.

**Recommendation No. 7.** At staff meetings, include regular updates on one or more fundamental issues dealt with by the Office and keep a record of them.

**Recommendation No. 8.** Add a list of decisions to staff meeting minutes for follow-up purposes at subsequent meetings.

**Recommendation No. 9.** Create a centralized agenda in order to set priorities, coordinate contributions from all members of staff and keep a chronological record of the work carried out.

**Recommendation No. 10.** Issue one or more formal instructions from the Office Director that define:

- the Office's operating methods and work (e.g. working hours, punctuality, absenteeism, security, confidentiality and administrative support);
- the remit of the section managers and coordination procedures for cross-cutting projects;
- the delegation of signing authority for correspondence with local contacts, depending on the type of correspondence and the hierarchical level of its recipient, and with Headquarters;
- matters reserved for the Office Director;
- etc.

**Recommendation No. 11.** Create a shared thematic thesaurus of the main documents and contributions produced by the Office under the various parts of its remit and in relation to the four missions entrusted to it in the Ivory Note.

**Recommendation No. 12.** Create a standardized, obligatory format for reports about events, actions, partnerships and information for Headquarters, in keeping with the Ivory Note.

**Recommendation No. 13.** Formalize, use and archive standard reports in a format dependent on the hierarchical level of the recipient and the nature of their content. Centralize these reports in the information base recommended above. Organize the data so that quarterly reports may be drawn up as described in the Ivory Note. Use these standardized data to assess the performance of staff members on a yearly basis.

**Recommendation No. 14.** Officially publish Annex A of the Ivory Note concerning the Liaison Office in New York and, if appropriate, publish an equivalent document for each UNESCO liaison office.

**Recommendation No. 15.** Prioritize aspects concerning analysis, intermediation and strategy-setting in the conception of the role of the Office, which should not become a local extension of the sectors at Headquarters.

**Recommendation No. 16.** Align the objectives assigned to the Office Director in his mission letter with the functions of the Office in New York set out in the Ivory Note. Establish precise and measurable performance indicators for these objectives to be used for the Office Director's annual evaluation.

**Recommendation No. 17.** At the Director's initiative and in consultation with the liaison staff, restructure the Office's work on the basis of a clear definition of each person's responsibilities and remit, methods of intersectoral coordination, matters to be dealt with directly by the Director, reporting methods, information channels, and internal and external communication.

**Recommendation No. 18.** Continue to pay close attention to issues surrounding the adoption of the post-2015 development agenda, which could have a lasting impact on public development aid, including policies of donor and recipient countries, and on the respective roles of the United Nations agencies and, therefore, of UNESCO.

**Recommendation No. 19.** Formalize, use and archive standard reports in a format dependent on the level of their recipients and the nature of their content.

**Recommendation No. 20.** Reopen a discussion in the Office and in consultation with Headquarters aimed at creating partnerships in New York and North America.

**Recommendation No. 21.** In New York, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.

**Recommendation No. 22.** Ensure the high calibre, knowledge and suitability of the staff assigned to the representation, advocacy and information-brokering roles at the Office.

**Recommendation No. 23.** Take into better account the intergovernmental aspect of the work and launch support and advice initiatives aimed at the least well-informed Member States.

**Recommendation No. 24.** Ensure project and contact information is regularly and fully shared between Headquarters and the Office.

**Recommendation No. 25.** Ensure regular, appropriate strategic monitoring of the important negotiations currently under way through frequent, formal exchanges of reports, information and instructions between Headquarters and the Office.

## **UNESCO LIAISON OFFICE IN GENEVA**

**Recommendation No. 1.** Update a permanent file that chronicles the history of the Office and brings together the documents establishing its creation and activities in Geneva.

**Recommendation No. 2.** Issue a precise description, signed by the Office Director, of the respective functions and responsibilities in the Liaison Office in Geneva. Consider specializations for each of the two Professional category staff members at the Office, on specific major themes (e.g. human rights, humanitarian action, development) or major organizations in Geneva (e.g. UNCTAD, CERN, WHO).

**Recommendation No. 3.** Agree jointly on a clear division of the respective responsibilities of the Liaison Office in Geneva and the IBE as regards administrative and financial support.

**Recommendation No. 4.** Re-evaluate the Liaison Office in Geneva's missions and resources with respect to the specific missions and responsibilities that the organization wishes to entrust to it, factoring in the importance of activities and negotiations taking place in Geneva.

**Recommendation No. 5.** Target individuals who are dynamic, adaptable and motivated for assignment to Professional posts at the Liaison Office in Geneva.

**Recommendation No. 6.** Update the job descriptions for Liaison Office in Geneva posts to include the objectives outlined in the Ivory Note. For the Office Director, establish a performance agreement with measurable targets and performance indicators.

**Recommendation No. 7.** After establishing an exhaustive inventory of the Liaison Office's fixed assets, incorporate all of them into the SAP system.

**Recommendation No. 8.** Without delay, and under the Office Director's direct control, formalize the oversight of telephone use and the charging to staff members of for their private communications.

**Recommendation No. 9.** Activate the shared centralized database so that the Office's consolidated agenda and important documentation may be recorded therein.

**Recommendation No. 10.** Issue a formal instruction from the Office Director that defines:

- the Office's operating methods and work (e.g. working hours, punctuality, absenteeism, security, confidentiality, telephone calls and administrative support)
- delegated authority and matters reserved for the Office Director,
- etc.

**Recommendation No. 11.** Validate, with amendments if necessary, the strategic plan submitted to Headquarters by the Office on 10 February 2015. For every biennium, assign priorities to the GLO that are in line with UNESCO's objectives and the agenda of the United Nations agencies in Geneva. This recommendation also holds true for the other liaison offices.

**Recommendation No. 12.** In the shared information base, create a shared thematic database of what the Office produces relating to the four functions set out in the Ivory Note.

Adopt a standardized format for reports about events, activities, partnerships and information for Headquarters, in keeping with the Ivory Note.

Centralize the information base recommended above. Organize the data so that activity reports may be drawn up as described in the Ivory Note.

Use these standardized data to assess the performance of staff members on a yearly basis.

**Recommendation No. 13.** Designate a focal point at Headquarters responsible for following up on the correspondence and sectoral and programme activities of the Office in Geneva Office, and possibly of the Office in New York as well.

**Recommendation No. 14.** Align the objectives assigned to the Office Director in his mission letter with the functions of the Office in Geneva set out in the Ivory Note. Establish precise and measurable performance indicators for these objectives to be used for the Office Director's annual evaluation.

**Recommendation No. 15.** Formalize, in the form of a tripartite document, potential collaboration between the IBE and the Liaison Office in Geneva, in coordination with the Education Sector (ED), for each of the functions identified in the Ivory Note.

**Recommendation No. 16.** Designate the IBE as the first-line point of contact in the area of education, in coordination with the Liaison Office in Geneva and the Education Sector (ED), for all United Nations agencies in Geneva.

**Recommendation No. 17.** Systematically inform the Liaison Office in Geneva of expert missions from Headquarters or other UNESCO entities. Communicate to the Office all reports and follow-up action resulting from such missions.

**Recommendation No. 18.** Consider the possible creation of a second Professional post – by reducing the number of missions from Headquarters – in order to establish a division of tasks at the Liaison Office in Geneva based on sectors, issues and UNESCO's partners in Geneva.

**Recommendation No. 19.** Transmit to the Liaison Office in Geneva, for its information, all invitations received by Headquarters to sessions or international conferences held in Geneva. Invite the Office to represent UNESCO when no participation from Paris is planned.

**Recommendation No. 20.** In Geneva, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.

**Recommendation No. 21.** Ensure the high calibre, knowledge and suitability of the staff assigned to the representation, advocacy and information-brokering roles at the Office.

**Recommendation No. 22.** Take into better account the intergovernmental aspect of the work and launch support and advice initiatives aimed at the least well-informed Member States.

**Recommendation No. 23.** Conduct an in-depth strategic and organizational evaluation of the current and desired relationship between Headquarters and the Liaison Office in Geneva.

**ANNEX II**

**PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION**

Audit recommendations for <u>New York</u>	The recommendation is feasible to implement (yes/no)	The recommendation will require additional resources for implementation (yes/no)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 1.</b> Clarify the context of the Office's establishment and the conditions of its existence, which should be set out firstly in a headquarters agreement with the United States and secondly in a bilateral agreement with the United Nations.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>30/06/2017</p>
<p><b>Recommendation No. 2.</b> Issue an accurate organizational chart, signed by the Office Director, showing the different sections and functions of the Office.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>30/06/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 3.</b> Replace the Office's managerial staff every five years, since New York is a category H duty station, in view of the importance of the issues dealt with by the Office and the risk of losing sight of the Organization's mandate.</p>	<p>YES</p>	<p>YES. The recommendation nonetheless requires close cooperation with HRM in the matter. Three programme specialists out of four took up duties between May 2011 and January 2012. It would be difficult if the Office had to lose that expertise all at once. Note that under Recommendation No. 21, the auditor said that "these requirements therefore preclude all long-term assignments in New York as well as high turnover of Professional staff</p>	

		members at the Office”.	
<b>Recommendation No. 4.</b> Produce and keep up-to-date job descriptions for each of the Office’s sections and staff members, including the Director.	YES	NO	30/06/2016
<b>Recommendation No. 5.</b> Make staff evaluation a streamlined, systematic process. Amend staff contracts in order to include measurable performance targets and highlight the importance of the role of liaison officer.	YES	NO	30/06/2016
<b>Recommendation No. 6.</b> Headquarters to formally ask the support services department (DMS/UN) for clarifications concerning the sum invoiced for the work carried out to renovate the premises.	YES	NO	30/05/2016
<b>Recommendation No. 7.</b> At staff meetings, include regular updates on one or more fundamental issues dealt with by the Office and keep a record of them.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 8.</b> Add a list of decisions to staff meeting minutes for follow-up purposes at subsequent meetings.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 9.</b> Create a centralized agenda in order to set priorities, coordinate contributions from all members of staff and keep a chronological record of the work carried out.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 10.</b> Issue one or more formal instructions from the Office Director that define:  – the Office’s operating methods and work(e.g. working hours, punctuality, absenteeism, security, confidentiality and	YES	NO	30/06/2016

<p>administrative support);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– the remit of the section managers and coordination procedures for cross-cutting projects;</li> <li>– the delegation of signing authority for correspondence with local contacts, depending on the type of correspondence and the hierarchical level of its recipient, and with Headquarters;</li> <li>– matters reserved for the Office Director;</li> <li>– etc.</li> </ul>			
<p><b>Recommendation No. 11.</b> Create a shared thematic thesaurus of the main documents and contributions produced by the Office under the various parts of its remit and in relation to the four missions entrusted to it in the Ivory Note.</p>	YES	NO	30/11/2016
<p><b>Recommendation No. 12.</b> Create a standardized, obligatory format for reports about events, actions, partnerships and information for Headquarters, in keeping with the Ivory Note.</p>	YES	NO	30/11/2016
<p><b>Recommendation No. 13.</b> Formalize, use and archive standard reports in a format dependent on the hierarchical level of the recipient and the nature of their content. Centralize these reports in the information base recommended above. Organize the data so that quarterly reports may be drawn up as described in the Ivory Note. Use these standardized data to assess the performance of staff members on a yearly basis.</p>	YES	NO	31/12/2016
<p><b>Recommendation No. 14.</b> Officially publish Annex A of the Ivory Note concerning the Liaison Office in New York and, if appropriate, publish an</p>	YES	NO	30/06/2016



equivalent document for each UNESCO liaison office.			
<b>Recommendation No. 15.</b> Prioritize aspects concerning analysis, intermediation and strategy-setting in the conception of the role of the Office, which should not become a local extension of the sectors at Headquarters.	YES	NO	31/12/2016
<b>Recommendation No. 16.</b> Align the objectives assigned to the Office Director in his mission letter with the functions of the Office in New York set out in the Ivory Note. Establish precise and measurable performance indicators for these objectives to be used for the Office Director's annual evaluation.	YES	NO	
<b>Recommendation No. 17.</b> At the Director's initiative and in consultation with the liaison staff, restructure the Office's work on the basis of a clear definition of each person's responsibilities and remit, methods of intersectoral coordination, matters to be dealt with directly by the Director, reporting methods, information channels, and internal and external communication.	YES	NO	
<b>Recommendation No. 18.</b> Continue to pay close attention to issues surrounding the adoption of the post-2015 development agenda, which could have a lasting impact on public development aid, including policies of donor and recipient countries, and on the respective roles of the United Nations agencies and, therefore, of UNESCO.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 19.</b> Formalize, use and archive standard reports in a format	YES	NO	30/11/2016

dependent on the level of their recipients and the nature of their content.			
<b>Recommendation No. 20.</b> Reopen a discussion in the Office and in consultation with Headquarters aimed at creating partnerships in New York and North America.	YES	NO	30/11/2016
<b>Recommendation No. 21.</b> In New York, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.	YES	NO	30/10/2016
<b>Recommendation No. 22.</b> Ensure the high calibre, knowledge and suitability of the staff assigned to the representation, advocacy and information-brokering roles at the Office.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 23.</b> Take into better account the intergovernmental aspect of the work and launch support and advice initiatives aimed at the least well-informed Member States.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 24.</b> Ensure project and contact information is regularly and fully shared between Headquarters and the Office.	YES	NO	ongoing
<b>Recommendation No. 25.</b> Ensure regular, appropriate strategic monitoring of the important negotiations currently under way through frequent, formal exchanges of reports, information and instructions between Headquarters and the Office.	YES	NO	ongoing

Audit recommendations for Geneva	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 1.</b> Update a permanent file that chronicles the history of the Office and brings together the documents establishing its creation and activities in Geneva.</p>	YES	NO	The process has already started and will be finished by 1 May 2016
<p><b>Recommendation No. 2.</b> Issue a precise description, signed by the Office Director, of the respective functions and responsibilities in the Liaison Office in Geneva. Consider specializations for each of the two Professional category staff members at the Office, on specific major themes (e.g. human rights, humanitarian action, development) or major organizations in Geneva (e.g. UNCTAD, CERN, WHO).</p>	YES	NO	By 31 May 2016
<p><b>Recommendation No. 3.</b> Agree jointly on a clear division of the respective responsibilities of the Liaison Office in Geneva and the IBE as regards administrative and financial support.</p>	YES	NO	By 30 June 2016
<p><b>Recommendation No. 4.</b> Re-evaluate the Liaison Office in Geneva's missions and resources with respect to the specific missions and responsibilities that the organization wishes to entrust to it, factoring in the importance of activities and negotiations taking place in Geneva.</p>	YES	NO	By 31 December 2016
<p><b>Recommendation No. 5.</b> Target individuals who are</p>	YES	NO	Immediately

dynamic, adaptable and motivated for assignment to Professional posts at the Liaison Office in Geneva.			
<b>Recommendation No. 6.</b> Update the job descriptions for Liaison Office in Geneva posts to include the objectives outlined in the Ivory Note. For the Office Director, establish a performance agreement with measurable targets and performance indicators.	YES	NO	By 31 December 2016
<b>Recommendation No. 7.</b> After establishing an exhaustive inventory of the Liaison Office's fixed assets, incorporate all of them into the SAP system.	YES	NO	By 30 June 2016
<b>Recommendation No. 8.</b> Without delay, and under the Office Director's direct control, formalize the oversight of telephone use and the charging to staff members of for their private communications.	YES	NO	Implemented
<b>Recommendation No. 9.</b> Activate the shared centralized database so that the Office's consolidated agenda and important documentation may be recorded therein.	YES	NO	Implemented
<b>Recommendation No. 10.</b> Issue a formal instruction from the Office Director that defines: <ul style="list-style-type: none"> <li>– the Office's operating methods and work (e.g. working hours, punctuality, absenteeism, security, confidentiality, telephone calls and administrative support)</li> <li>– delegated authority and matters reserved for the Office Director,</li> <li>– etc.</li> </ul>	YES	NO	By 31 April 2016

<p><b>Recommendation No. 11.</b> Validate, with amendments if necessary, the strategic plan submitted to Headquarters by the Office on 10 February 2015. For every biennium, assign priorities to the GLO that are in line with UNESCO's objectives and the agenda of the United Nations agencies in Geneva. This recommendation also holds true for the other liaison offices.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>By 31 April 2016</p>
<p><b>Recommendation No. 12.</b> In the shared information base, create a shared thematic database of what the Office produces relating to the four functions set out in the Ivory Note.</p> <p>Adopt a standardized format for reports about events, activities, partnerships and information for Headquarters, in keeping with the Ivory Note.</p> <p>Centralize the information base recommended above. Organize the data so that activity reports may be drawn up as described in the Ivory Note.</p> <p>Use these standardized data to assess the performance of staff members on a yearly basis.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>By 30 June 2016</p>
<p><b>Recommendation No. 13.</b> Designate a focal point at Headquarters responsible for following up on the correspondence and sectoral and programme activities of the Office in Geneva Office, and possibly of the Office in New York as well.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	
<p><b>Recommendation No. 14.</b> Align the objectives assigned to the Office Director in his mission letter with the functions of the Office in Geneva set out in the Ivory Note. Establish precise and measurable</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>Implemented</p>

performance indicators for these objectives to be used for the Office Director's annual evaluation.			
<b>Recommendation No. 15.</b> Formalize, in the form of a tripartite document, potential collaboration between the IBE and the Liaison Office in Geneva, in coordination with the Education Sector (ED), for each of the functions identified in the Ivory Note.	YES	NO	Deadline to be determined further to consultations between the Education Sector, Geneva Liaison Office, BSP and HRM And at the latest 31 December 2016
<b>Recommendation No. 16.</b> Designate the IBE as the first-line point of contact in the area of education, in coordination with the Liaison Office in Geneva and the Education Sector (ED), for all United Nations agencies in Geneva.	YES	NO	Deadline to be determined further to consultations between the Education Sector, Geneva Liaison Office, BSP and HRM And at the latest 31 December 2016
<b>Recommendation No. 17.</b> Systematically inform the Liaison Office in Geneva of expert missions from Headquarters or other UNESCO entities.  Communicate to the Office all reports and follow-up action resulting from such missions.	YES	NO	Immediately
<b>Recommendation No. 18.</b> Consider the possible creation of a second Professional post – by reducing the number of missions from Headquarters – in order to establish a division of tasks at the Liaison Office in Geneva based on sectors, issues and UNESCO's partners in Geneva.	Yes as per details outlined under the Director-General's comments	NO	Not applicable
<b>Recommendation No. 19.</b> Transmit to the Liaison Office in Geneva, for its information, all invitations received by Headquarters to sessions or	YES	NO	Immediately

international conferences held in Geneva. Invite the Office to represent UNESCO when no participation from Paris is planned.			
<b>Recommendation No. 20.</b> In Geneva, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.	YES	NO	30 September 2016
<b>Recommendation No. 21.</b> Ensure the high calibre, knowledge and suitability of the staff assigned to the representation, advocacy and information-brokering roles at the Office.	YES	NO	Immediately
<b>Recommendation No. 22.</b> Take into better account the intergovernmental aspect of the work and launch support and advice initiatives aimed at the least well-informed Member States.	YES	NO	Immediately
<b>Recommendation No. 23.</b> Conduct an in-depth strategic and organizational evaluation of the current and desired relationship between Headquarters and the Liaison Office in Geneva.	Yes	NO	See Director-General's comments

## ANNEXE I

### LISTE DES RECOMMANDATIONS

#### BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO À NEW YORK

**Recommandation n° 1.** Éclaircir le contexte de création du bureau et les conditions d'existence du bureau, qui devraient être définies d'une part par un accord de siège avec les États-Unis, et d'autre part par un accord bilatéral avec l'Organisation des Nations Unies.

**Recommandation n° 2.** Diffuser, sous la signature du directeur, chef du bureau, un organigramme précis des secteurs et fonctions du Bureau.

**Recommandation n° 3.** Remplacer les cadres du Bureau tous les cinq ans – New York étant une affectation de catégorie H – compte tenu de l'importance des enjeux et du risque d'éloignement des réalités du mandat de l'Organisation.

**Recommandation n° 4.** Produire des fiches de poste pour chacun des secteurs ou agents du Bureau, y compris pour le directeur, chef de bureau, et les tenir à jour.

**Recommandation n° 5.** Rationaliser et systématiser l'évaluation des agents. Reformuler leur contrat pour y insérer des objectifs de performance mesurables et marquer la primauté de la fonction d'officier de liaison.

**Recommandation n° 6.** Demander officiellement au département des services de soutien (DMS/ONU), depuis le Siège, des éclaircissements sur le prix facturé des travaux effectués à l'occasion du réaménagement des locaux.

**Recommandation n° 7.** Organiser régulièrement lors des réunions de service des points de situation sur une ou plusieurs questions de fond traitées par le Bureau et en conserver les procès-verbaux.

**Recommandation n° 8.** Assortir les comptes rendus de ces réunions de relevés de décision dont le suivi serait assuré d'une réunion à l'autre.

**Recommandation n° 9.** Créer un agenda centralisé permettant de déterminer les priorités et les interventions de chacun tout en conservant une mémoire chronologique du travail accompli.

**Recommandation n° 10.** Élaborer une ou plusieurs instructions précises et formelles du chef de bureau définissant :

- les modalités de fonctionnement du Bureau et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, fonction soutien...);
- les attributions des responsables de secteurs et les modalités de leur coordination pour les sujets transversaux ;
- les délégations de signature pour toutes correspondances vers les interlocuteurs locaux, par nature et par niveau, et vers le Siège ;
- les questions réservées au chef de bureau ;
- etc.



**Recommandation n° 11.** Créer un thesaurus thématique et partagé des principales productions ou contributions du Bureau dans ses différentes attributions et au regard des quatre missions qui lui sont imparties par la note « ivoire ».

**Recommandation n° 12.** Créer un format standardisé et obligatoire de rapport d'événement, d'action, de partenariat ou d'information au Siège, en ligne avec la note « ivoire ».

**Recommandation n° 13.** Formaliser, utiliser et archiver des comptes rendus types, conçus en fonction du niveau des destinataires et de la nature du message transmis. En assurer la centralisation dans la base d'informations partagée précédemment recommandée. En assurer le collationnement pour l'élaboration des rapports trimestriels prescrits par la note « ivoire ». Utiliser ces données standardisées pour évaluer la performance annuelle des agents.

**Recommandation n° 14.** Officialiser l'annexe « A » à la note « ivoire » relative au Bureau de liaison de New York et, le cas échéant, en publier une pour chacun des bureaux de liaison dont dispose l'UNESCO.

**Recommandation n° 15.** Faire prévaloir les missions de synthèse, d'intermédiation et de stratégie dans la conception du rôle du Bureau, qui ne doit pas devenir le prolongement local des directions sectorielles du Siège.

**Recommandation n° 16.** Aligner les objectifs assignés au chef du bureau par sa lettre de mission sur les fonctions du Bureau de New York définies par la note « ivoire » et, en vue son évaluation annuelle, les assortir d'indicateurs de performance mesurables et précis.

**Recommandation n° 17.** Refonder, à l'initiative du chef de bureau et en concertation avec les officiers de liaison, une organisation du travail résultant d'une définition claire des responsabilités et des délégations de chacun, des modalités de la coordination des secteurs, des questions réservées au chef de bureau, des modes de *reporting*, du circuit de l'information, de la communication interne et externe du Bureau.

**Recommandation n° 18.** Maintenir une attention constante sur les questions entourant l'adoption de l'agenda post-2015 pour le développement. Elles pourraient, en effet, conditionner de manière durable les orientations de l'aide publique au développement et celles des politiques des pays donateurs et bénéficiaires ainsi que les rôles respectifs des agences des Nations Unies et donc celui de l'UNESCO.

**Recommandation n° 19.** Formaliser, utiliser et archiver des comptes rendus types, conçus en fonction du niveau des destinataires et de la nature du message transmis.

**Recommandation n° 20.** Relancer la réflexion au sein du Bureau et en lien avec le Siège pour susciter des partenariats à New York et en Amérique du Nord.

**Recommandation n° 21.** Diffuser périodiquement sur la place de New York de brèves notes explicatives sur les enjeux, les positions, les activités et les succès du Bureau de l'UNESCO.

**Recommandation n° 22.** Veiller à la qualité, à l'information et à la pertinence du personnel affecté aux fonctions de représentation, de plaidoyer et d'information au sein du Bureau.

**Recommandation n° 23.** Mieux prendre en compte la dimension intergouvernementale du travail et accentuer l'effort d'appui conseil à l'endroit des États membres les moins bien informés.

**Recommandation n° 24.** Veiller à une circulation régulière et complète de l'information sur les dossiers et sur les contacts entre le Siège et le Bureau.

**Recommandation n° 25.** Assurer un suivi stratégique régulier et à niveau des importantes négociations en cours, par des allers-retours fréquents et formalisés de comptes rendus, d'informations et d'instructions entre le Siège et le Bureau.

## **BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO À GENÈVE**

**Recommandation n° 1.** Mettre à jour un dossier permanent récapitulatif de l'historique de la création du bureau et regroupant les documents instituant les conditions de son établissement et de ses activités à Genève.

**Recommandation n° 2.** Diffuser, sous la signature du directeur, chef du bureau, une description précise des fonctions et des responsabilités respectives au sein du BLG. Envisager une spécialisation de chacun des deux cadres du BLG sur certains des thèmes majeurs (droits de l'homme, action humanitaire, développement...) ou des organisations importantes de Genève (CNUCED, CERN, OMS,...).

**Recommandation n° 3.** Définir clairement et contradictoirement les responsabilités respectives du BLG et du BIE en matière de soutien administratif et financier.

**Recommandation n° 4.** Réévaluer les missions et les moyens du BLG au regard des missions et des responsabilités précises que l'Organisation entend lui confier eu égard aux enjeux liés aux activités et aux négociations qui se déroulent à Genève.

**Recommandation n° 5.** Cibler les affectations des agents de catégorie professionnelle du BLG sur des profils dynamiques, évolutifs et motivés.

**Recommandation n° 6.** Actualiser les fiches de poste des agents du Bureau, pour y intégrer les objectifs de la « note ivoire ». Établir un « contrat de performance » assorti d'objectifs et d'indicateurs de résultats mesurables pour le directeur du bureau.

**Recommandation n° 7.** Réintégrer l'ensemble des immobilisations du bureau de liaison dans le système SAP après en avoir établi un inventaire exhaustif.

**Recommandation n° 8.** Formaliser sans délais, sous le contrôle direct du directeur du bureau, le suivi des appels téléphoniques et l'imputation aux agents de leurs communications privées.

**Recommandation n° 9.** Activer le partage d'une base de données centralisée pour y conserver un agenda consolidé ainsi que la documentation importante du Bureau.

**Recommandation n° 10.** Produire une instruction formelle du directeur du bureau définissant :

- les modalités de fonctionnement du Bureau et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, communications téléphoniques, fonction soutien...)  
;
- les délégations et les questions réservées au chef de Bureau ;
- etc.

**Recommandation n° 11.** Valider, si nécessaire en l'amendant, le plan stratégique soumis au Siège par le Bureau le 10 février 2015. Assigner pour chaque biennium des priorités au Bureau en fonction des objectifs de l'Organisation et de l'agenda des agences des Nations Unies présentes à Genève. Ceci vaudrait également pour les autres bureaux de liaison.

**Recommandation n° 12.** Créer dans la base d'information commune un thesaurus thématique et partagé des principales productions du Bureau au regard des quatre missions imparties par la note

« ivoire ». Adopter un format standardisé de rapport d'événement, d'action, de partenariat ou d'information au Siège, en ligne avec la note « ivoire ». En assurer la centralisation dans la base d'informations précédemment recommandée. En assurer le collationnement pour l'élaboration des rapports d'activité prescrits par la note « ivoire ». Utiliser ces données standardisées pour évaluer la performance annuelle des agents.

**Recommandation n° 13.** Désigner un point focal au Siège chargé du suivi de la correspondance et des activités sectorielles et programmatiques du BLG, voire des deux Bureaux de Genève et New York.

**Recommandation n° 14.** Aligner les objectifs assignés au chef du bureau par sa lettre de mission sur les fonctions du Bureau de Genève définies par la note ivoire et, en vue de son évaluation annuelle, et les assortir d'indicateurs de performance mesurables et précis.

**Recommandation n° 15.** Formaliser sous forme d'un document tripartite les collaborations possibles pour chacune des tâches identifiées par la « note ivoire » entre le BIE et le BLG, en lien avec le Secteur Éducation (ED).

**Recommandation n° 16.** Désigner le BIE comme correspondant de première intention en matière éducative, en coordination avec le BLG et le Secteur Éducation (ED), de toutes les agences des Nations Unies présentes à Genève.

**Recommandation n° 17.** Informer systématiquement le BLG des missions d'experts en provenance du Siège ou d'entités relevant de l'UNESCO. Lui communiquer les comptes rendus et les actions de suivi consécutifs à ces missions.

**Recommandation n° 18.** Envisager – au moyen de la réduction du nombre de missions en provenance du Siège – la création éventuelle d'un deuxième poste « professionnel » pour instaurer au BLG un partage des tâches axé sur les secteurs, sur les enjeux et sur les partenaires de l'UNESCO à Genève.

**Recommandation n° 19.** Transmettre pour information au BLG toutes les invitations reçues par le Siège à des sessions ou à des conférences internationales tenues à Genève. L'inviter à y représenter l'UNESCO lorsqu'aucune participation depuis Paris n'est envisagée.

**Recommandation n° 20.** Diffuser périodiquement sur la place de Genève de brèves notes explicatives sur les enjeux, les positions, les activités et les succès du Bureau de l'UNESCO.

**Recommandation n° 21.** Veiller à la qualité, à l'information et à la pertinence du personnel affecté aux fonctions de représentation, de plaidoyer et d'information au sein du Bureau.

**Recommandation n° 22.** Mieux prendre en compte la dimension intergouvernementale du travail et lancer des actions d'appui conseil à l'endroit des États membres les moins bien informés.

**Recommandation n° 23.** Conduire une évaluation stratégique et organisationnelle approfondie de la relation actuelle et souhaitable que le Siège entretient avec le BLG.

ANNEXE II

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE, PAR RECOMMANDATION

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b><u>Recommandation n° 1.</u></b> Éclaircir le contexte de création du bureau et les conditions d'existence du bureau, qui devraient être définies d'une part par un accord de siège avec les États-Unis, et d'autre part par un accord bilatéral avec l'Organisation des Nations Unies.</p>	OUI	NON	30/06/2017
<p><b><u>Recommandation n° 2.</u></b> Diffuser, sous la signature du directeur, chef du Bureau, un organigramme précis des secteurs et fonctions du Bureau.</p>	OUI	NON	30/06/2016
<p><b><u>Recommandation n° 3.</u></b> Remplacer les cadres du Bureau tous les cinq ans – New York étant une affectation de catégorie H – compte tenu de l'importance des enjeux et du risque d'éloignement des réalités du mandat de l'Organisation.</p>	OUI	<p>OUI. La Recommandation nécessite toutefois une coopération étroite avec HRM en l'espèce. Trois spécialistes du bureau sur quatre ont pris fonction entre mai 2011 et janvier 2012. Il serait difficile de devoir perdre l'expertise du bureau au même moment. À noter que sous la recommandation 21, l'auditeur a retenu que « si toute affectation de longue durée à New York est à exclure, il convient d'exclure aussi toute rotation accélérée des cadres du bureau ».</p>	
<p><b><u>Recommandation n° 4.</u></b> Produire des fiches de poste pour chacun des secteurs ou agents du Bureau, y compris pour le directeur, chef de bureau, et les tenir à jour.</p>	OUI	NON	30/06/2016

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b><u>Recommandation n° 5.</u></b> Rationaliser et systématiser l'évaluation des agents. Reformuler leur contrat pour y insérer des objectifs de performance mesurables et marquer la primauté de la fonction d'officier de liaison.</p>	OUI	NON	30/06/2016
<p><b><u>Recommandation n° 6.</u></b> Demander officiellement au département des services de soutien (DMS/ONU), depuis le Siège, des éclaircissements sur le prix facturé des travaux effectués à l'occasion du réaménagement des locaux.</p>	OUI	NON	30/05/2016
<p><b><u>Recommandation n° 7.</u></b> Organiser régulièrement lors des réunions de service des points de situation sur une ou plusieurs questions de fond traitées par le Bureau et en conserver les procès-verbaux.</p>	OUI	NON	En cours
<p><b><u>Recommandation n° 8.</u></b> Assortir les comptes rendus de ces réunions de relevés de décision dont le suivi serait assuré d'une réunion à l'autre.</p>	OUI	NON	En cours
<p><b><u>Recommandation n° 9.</u></b> Créer un agenda centralisé permettant de déterminer les priorités et les interventions de chacun tout en conservant une mémoire chronologique du travail accompli.</p>	OUI	NON	En cours
<p><b><u>Recommandation n° 10.</u></b> Élaborer une ou plusieurs instructions précises et formelles du chef de Bureau définissant : - les modalités de fonctionnement du Bureau et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, fonction soutien...);</p>	OUI	NON	30/06/2016

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les attributions des responsables de secteurs et les modalités de leur coordination pour les sujets transversaux ;</li> <li>- les délégations de signature pour toutes correspondances vers les interlocuteurs locaux, par nature et par niveau, et vers le Siège ;</li> <li>- les questions réservées au chef de bureau ;</li> <li>- etc.</li> </ul>			
<p><b><u>Recommandation n° 11.</u></b> Créer un thesaurus thématique et partagé des principales productions ou contributions du Bureau dans ses différentes attributions et au regard des quatre missions qui lui sont imparties par la note « ivoire ».</p>	OUI	NON	30/11/2016
<p><b><u>Recommandation n° 12.</u></b> Créer un format standardisé et obligatoire de rapport d'événement, d'action, de partenariat ou d'information au Siège, en ligne avec la note « ivoire ».</p>	OUI	NON	30/11/2016
<p><b><u>Recommandation n° 13.</u></b> Formaliser, utiliser et archiver des comptes rendus types, conçus en fonction du niveau des destinataires et de la nature du message transmis. En assurer la centralisation dans la base d'informations partagée précédemment recommandée. En assurer le collationnement pour l'élaboration des rapports trimestriels prescrits par la note « ivoire ». Utiliser ces données standardisées pour évaluer la performance annuelle des agents.</p>	OUI	NON	31/12/2016

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 14.</b> Officialiser l'annexe « A » à la note « ivoire » relative au Bureau de liaison de New York et, le cas échéant, en publier une pour chacun des bureaux de liaison dont dispose l'UNESCO.</p>	OUI	NON	30/06/2016
<p><b>Recommandation n° 15.</b> Faire prévaloir les missions de synthèse, d'intermédiation et de stratégie dans la conception du rôle du Bureau, qui ne doit pas devenir le prolongement local des directions sectorielles du Siège.</p>	OUI	NON	31/12/2016
<p><b>Recommandation n° 16.</b> Aligner les objectifs assignés au chef du Bureau par sa lettre de mission sur les fonctions du Bureau de New York définies par la note « ivoire » et, en vue son évaluation annuelle, les assortir d'indicateurs de performance mesurables et précis.</p>	OUI	NON	
<p><b>Recommandation n° 17.</b> Refonder, à l'initiative du chef de Bureau et en concertation avec les officiers de liaison, une organisation du travail résultant d'une définition claire des responsabilités et des délégations de chacun, des modalités de la coordination des secteurs, des questions réservées au chef de Bureau, des modes de <i>reporting</i>, du circuit de l'information, de la communication interne et externe du Bureau.</p>	OUI	NON	
<p><b>Recommandation n° 18.</b> Maintenir une attention constante sur les questions entourant l'adoption de l'agenda post-2015 pour le développement. Elles pourraient, en effet, conditionner de manière durable les orientations de l'aide publique au développement et celles des politiques des pays donateurs et bénéficiaires ainsi que les rôles</p>	OUI	NON	En cours

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
respectifs des agences des Nations Unies et donc celui de l'UNESCO.			
<b>Recommandation n° 19.</b> Formaliser, utiliser et archiver des comptes rendus types, conçus en fonction du niveau des destinataires et de la nature du message transmis.	OUI	NON	30/11/2016
<b>Recommandation n° 20.</b> Relancer la réflexion au sein du Bureau et en lien avec le Siège pour susciter des partenariats à New York et en Amérique du Nord.	OUI	NON	30/11/2016
<b>Recommandation n° 21.</b> Diffuser périodiquement sur la place de New York de brèves notes explicatives sur les enjeux, les positions, les activités et les succès du Bureau de l'UNESCO.	OUI	NON	30/10/2016
<b>Recommandation n° 22.</b> Veiller à la qualité, à l'information et à la pertinence du personnel affecté aux fonctions de représentation, de plaidoyer et d'information au sein du Bureau.	OUI	NON	En cours
<b>Recommandation n° 23.</b> Mieux prendre en compte la dimension intergouvernementale du travail et accentuer l'effort d'appui conseil à l'endroit des États membres les moins bien informés.	OUI	NON	En cours
<b>Recommandation n° 24.</b> Veiller à une circulation régulière et complète de l'information sur les dossiers et sur les contacts entre le Siège et le Bureau.	OUI	NON	En cours
<b>Recommandation n° 25.</b> Assurer un suivi stratégique régulier et à niveau des importantes négociations en cours, par des allers-retours fréquents et formalisés de comptes rendus, d'informations et d'instructions entre le Siège et le Bureau.	OUI	NON	En cours



Recommandations de l'audit concernant <u>Genève</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b><u>Recommandation n° 1.</u></b> Mettre à jour un dossier permanent récapitulant l'historique de la création du bureau et regroupant les documents instituant les conditions de son établissement et de ses activités à Genève.</p>	OUI	NON	Le processus a déjà commencé et s'achèvera d'ici au 1 <sup>er</sup> mai 2016
<p><b><u>Recommandation n° 2.</u></b> Diffuser, sous la signature du directeur, chef du Bureau, une description précise des fonctions et des responsabilités respectives au sein du BLG. Envisager une spécialisation de chacun des deux cadres du BLG sur certains des thèmes majeurs (droits de l'homme, action humanitaire, développement...) ou des organisations importantes de Genève (CNUCED, CERN, OMS,...).</p>	OUI	NON	D'ici au 31 mai 2016
<p><b><u>Recommandation n° 3.</u></b> Définir clairement et contradictoirement les responsabilités respectives du BLG et du BIE en matière de soutien administratif et financier.</p>	OUI	NON	D'ici au 30 juin 2016
<p><b><u>Recommandation n° 4.</u></b> Réévaluer les missions et les moyens du BLG au regard des missions et des responsabilités précises que l'Organisation entend lui confier eu égard aux enjeux liés aux activités et aux négociations qui se déroulent à Genève.</p>	OUI	NON	D'ici au 31 décembre 2016
<p><b><u>Recommandation n° 5.</u></b> Cibler les affectations des agents de catégorie professionnelle du BLG sur des profils dynamiques, évolutifs et motivés.</p>	OUI	NON	Immédiatement

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 6.</b> Actualiser les fiches de poste des agents du Bureau, pour y intégrer les objectifs de la « note ivoire ». Établir un « contrat de performance » assorti d'objectifs et d'indicateurs de résultats mesurables pour le directeur du bureau.</p>	OUI	NON	D'ici au 31 décembre 2016
<p><b>Recommandation n° 7.</b> Réintégrer l'ensemble des immobilisations du bureau de liaison dans le système SAP après en avoir établi un inventaire exhaustif.</p>	OUI	NON	D'ici au 30 juin 2016
<p><b>Recommandation n° 8.</b> Formaliser sans délais, sous le contrôle direct du directeur du bureau, le suivi des appels téléphoniques et l'imputation aux agents de leurs communications privées.</p>	OUI	NON	Mis en œuvre
<p><b>Recommandation n° 9.</b> Activer le partage d'une base de données centralisée pour y conserver un agenda consolidé ainsi que la documentation importante du Bureau.</p>	OUI	NON	Mis en œuvre
<p><b>Recommandation n° 10.</b> Produire une instruction formelle du directeur du Bureau définissant : - les modalités de fonctionnement du Bureau et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, communications téléphoniques, fonction soutien...) ; - les délégations et les questions réservées au chef de Bureau ; - etc.</p>	OUI	NON	D'ici au 30 avril 2016
<p><b>Recommandation n° 11.</b> Valider, si nécessaire en l'amendant, le plan stratégique soumis au Siège par le Bureau le 10 février 2015. Assigner pour</p>	OUI	NON	D'ici au 30 avril 2016

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
chaque biennium des priorités au Bureau en fonction des objectifs de l'Organisation et de l'agenda des agences des Nations Unies présentes à Genève. Ceci vaudrait également pour les autres bureaux de liaison.			
<p><b><u>Recommandation n° 12.</u></b> Créer dans la base d'information commune un thesaurus thématique et partagé des principales productions du Bureau au regard des quatre missions imparties par la note « ivoire ».</p> <p>Adopter un format standardisé de rapport d'événement, d'action, de partenariat ou d'information au Siège, en ligne avec la note « ivoire ».</p> <p>En assurer la centralisation dans la base d'informations précédemment recommandée. En assurer le collationnement pour l'élaboration des rapports d'activité prescrits par la note « ivoire ».</p> <p>Utiliser ces données standardisées pour évaluer la performance annuelle des agents.</p>	OUI	NON	D'ici au 30 juin 2016
<p><b><u>Recommandation n° 13.</u></b> Désigner un point focal au Siège chargé du suivi de la correspondance et des activités sectorielles et programmatiques du BLG, voire des deux Bureaux de Genève et New York.</p>	OUI	NON	
<p><b><u>Recommandation n° 14.</u></b> Aligner les objectifs assignés au chef du Bureau par sa lettre de mission sur les fonctions du Bureau de Genève définies par la note ivoire et, en vue son évaluation annuelle, et les assortir d'indicateurs de performance mesurables et précis.</p>	OUI	NON	Mis en œuvre

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 15.</b> Formaliser sous forme d'un document tripartite les collaborations possibles pour chacune des tâches identifiées par la « note ivoire » entre le BIE et le BLG, en lien avec le Secteur Éducation (ED).</p>	OUI	NON	Date limite à déterminer à l'issue de consultations entre le Secteur de l'éducation, le Bureau de liaison de Genève, BSP et HRM et au plus tard le 31 décembre 2016
<p><b>Recommandation n° 16.</b> Désigner le BIE comme correspondant de première intention en matière éducative, en coordination avec le BLG et le Secteur Éducation (ED), de toutes les agences des Nations Unies présentes à Genève.</p>	OUI	NON	Date limite à déterminer à l'issue de consultations entre le Secteur de l'éducation, le Bureau de liaison de Genève, BSP et HRM et au plus tard le 31 décembre 2016
<p><b>Recommandation n° 17.</b> Informier systématiquement le BLG des missions d'experts en provenance du Siège ou d'entités relevant de l'UNESCO. Lui communiquer les comptes rendus et les actions de suivi consécutifs à ces missions.</p>	OUI	NON	Immédiatement
<p><b>Recommandation n° 18.</b> Envisager – au moyen de la réduction du nombre de missions en provenance du Siège – la création éventuelle d'un deuxième poste « professionnel » pour instaurer au BLG un partage des tâches axé sur les secteurs, sur les enjeux et sur les partenaires de l'UNESCO à Genève.</p>	Oui, conformément aux informations données dans les observations de la Directrice générale	NON	Non applicable
<p><b>Recommandation n° 19.</b> Transmettre pour information au BLG toutes les invitations reçues par le Siège à des sessions ou à des conférences internationales tenues à Genève. L'inviter à y représenter l'UNESCO lorsqu'aucune participation depuis Paris n'est envisagée.</p>	OUI	NON	Immédiatement

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 20.</b> Diffuser périodiquement sur la place de Genève de brèves notes explicatives sur les enjeux, les positions, les activités et les succès du Bureau de l'UNESCO.</p>	OUI	NON	30 septembre 2016
<p><b>Recommandation n° 21.</b> Veiller à la qualité, à l'information et à la pertinence du personnel affecté aux fonctions de représentation, de plaidoyer et d'information au sein du Bureau.</p>	OUI	NON	Immédiatement
<p><b>Recommandation n° 22.</b> Mieux prendre en compte la dimension intergouvernementale du travail et lancer des actions d'appui conseil à l'endroit des États membres les moins bien informés.</p>	OUI	NON	Immédiatement
<p><b>Recommandation n° 23.</b> Conduire une évaluation stratégique et organisationnelle approfondie de la relation actuelle et souhaitable que le Siège entretient avec le BLG.</p>	OUI	NON	Voir les observations de la Directrice générale



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الرابع

باريس، ٢٠١٦/٣/١١

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الرابع - الملخص الجامع

عن مراجعة عملية إصلاح الشبكة الميدانية لليونسكو

### الملخص

تضم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقريره الخاص بمراجعة عملية إصلاح الشبكة الميدانية لليونسكو والوارد في الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام، وذلك عملاً بالمادة ١٢,٤ من النظام المالي.

الإجراءات المتوقع من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ١٢.

## ملخص جامع مقدم إلى أصحاب القرار

### التقرير الخاص بمراجعة عملية إصلاح الشبكة الميدانية لليونسكو

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا الملخص الجامع المقدم إلى أصحاب القرار (الملخص التنفيذي)، بناء على طلب الأمانة من أجل ضمان الحد الأمثل لتكاليف الترجمة وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يعوّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة الملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

١ - أجريت المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات، الصادرة عن المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، مع تطبيق النصوص المعمول بها في اليونسكو، ولا سيما المادة ١٢ من النظام المالي للمنظمة والملحق المتعلق بالتفويض الإضافي المسند إلى مراجع الحسابات الخارجي.

٢ - وتمت مناقشة كل ملاحظة وتوصية مع المسؤولين المعنيين. وفي نهاية القسم الأول من مهمة المراجعة، عُقد في المقر في يوم الثلاثاء المصادف ٢٨ تموز/يوليو ٢٠١٥، اجتماع مع المرافق المعنية تناول عدداً عن القضايا التي طرحها مؤقتاً فريق المراجعة. وخلال القسم الثاني من مهمة المراجعة، أجريت في نهاية كل بعثة من بعثات المراجعة مقابلات مع مديري المكاتب في جميع البلدان التي تمت زيارتها (وهي تنزانيا وزمبابوي والكامرون والسنغال وكوت ديفوار ونيجيريا وغانا). وأعدت نسخة مؤقتة من هذا التقرير عرضت على مرافق المقر لفحصها وإبداء الرأي بشأن ما ورد فيها. وأُخذت ملاحظات وتعليقات مسؤولي المنظمة بعين الاعتبار ما دامت ملائمة ومدعومة بوثائق إضافية.

### أولاً - التوجه في أداء عملية المراجعة

٣ - لقد اضطلع مرفق الإشراف الداخلي في المنظمة، خلال عام ٢٠١٥، بعملية تقييم لنتائج عملية إصلاح الشبكة الميدانية. بيد أن المراجعين الخارجيين اختاروا اتباع نهج مختلف عن النهج الذي اتبعه مرفق الإشراف الداخلي، و عوضاً عن التركيز على تقييم نتائج عملية الإصلاح وعلى الخيارات التي ينبغي تطبيقها اليوم، ركّزوا على الطريقة التي تم بها تصميم التنظيم الجديد للشبكة الميدانية وتحقيق هذا التنظيم وتقييمه خلال الفترة الماضية، وبصورة أساسية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥. وعليه، فإن الغاية المتوخاة من العمل بهذا النهج لا تتمثل أساساً في إبداء أحكام بصدد النتائج المحرزة وإنما في تحليل وتقييم الطريقة التي نظمت بها المنظمة ذاتها من أجل تحقيق هذه النتائج، وذلك من أجل استخلاص العبر بشأن إمكانيات تحقيق المستوى الأمثل لأساليب عملها في إجراء التغيير، وهو أمر يرى المراجعون الخارجيون أنه لا يمكن إلا أن يكون مفيداً في الفترة الحالية التي تشهد إصلاحات عميقة وضغوطاً على صعيد الميزانية.

## ثانياً - تصميم عملية الإصلاح

٤ - على الرغم مما أولته الأمانة من عناية للتحضير لعملية إصلاح الشبكة الميدانية على أساس تشخيص دقيق لمواطن القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة، فإن تصميم هذه العملية لم يخل من جوانب تنطوي على عدة صعوبات. فإن صياغة الخيارين اللذين عُرضاً على الدول الأعضاء تمت على أساس سيناريوهين للميزانية كانا يتسمان بطموح بالغ ظهر أنهما كانا يقومان على تقديرات مبالغ فيها. وقد ظلت صياغة الخيار النهائي القائم على مخطط محدود جداً للميزانية، تعتمد على خيارات رئيسية أُجريت في سياق العمل التمهيدي بدون أن يعاد النظر فيها بقدر كاف على ضوء الظروف المالية الجديدة. ولهذا السبب بوجه خاص، كان الاتساق التام فيما بين الأهداف لا يبدو متوافراً تماماً.

٥ - فلم تنشأ الأمانة تنظيمًا محددًا بشكل واضح يستند إلى تحديد للمسؤوليات، وإلى خطة وجدول زمني دقيق، ولجنة للمتابعة ومؤشرات للتنفيذ بغية تطبيق هذا الإصلاح الهام. ولم ييسر توزيع المهام الذي اعتمد على الصعيد العملي بالاستناد إلى التنظيم القائم للمسؤوليات، إجراء تحليل توليفي بالقدر الكافي؛ كما ظهر أن هذا التوزيع كان سريع التأثير بالإصلاحات الداخلية للأمانة. ولم يكن تمويل التكاليف المتواترة لعملية الإصلاح يستند إلى موارد متاحة دائماً بشكل كامل.

التوصية رقم ١: ينبغي أن تقوم الأمانة، عند اعتزامها إجراء إصلاحات معقدة تستغرق عدة سنوات، باتخاذ قرارات صريحة وواضحة المصدر بشأن التنظيم الذي تعتمده لإجراء هذه الإصلاحات، مع بيان توزيع المسؤوليات توزيعاً واضحاً ولا لبس فيه، ابتداءً بتعيين رئيس للمشروع وتشكيل لجنة لتوجيه العمل تضم المسؤولين المعنيين وتجتمع بوتيرة منتظمة.

التوصية رقم ٢: ينبغي اعتماد خطة شاملة للتنفيذ مشفوعة بجدول زمني ومؤشرات لمتابعة العمل. وينبغي، عند الاقتضاء، تفصيل التنفيذ بحسب المكتب الميداني المعني.

التوصية رقم ٣: ينبغي تأمين الاتصال على نحو متواتر لإعلام الموظفين المعنيين في المقام الأول، وكذلك لأغراض الإعلام الخارجي.

التوصية رقم ٤: ينبغي، على صعيد التمويل، أن تتحاشى المنظمة تمويل تكاليف متواترة عن طريق موارد لا تتجدد بنفس الوتيرة.

٦ - على الرغم من أن الأمانة كانت تبلغ المجلس التنفيذي بصورة منتظمة بشأن التقدم في تنفيذ العمليات، فإنها لم تنشأ في إطارها ذاتها تنظيمًا واضحاً ومركزياً لتوجيه عملية الإصلاح يتيح مراقبة حالات الابتعاد عن الخطة. فعلى الصعيد العملي وبسبب الصعوبات المالية التي شهدتها المنظمة بعد عام ٢٠١١، ونتيجة لطريقة توجيه العمل التي



اعتمدت لتنفيذ بعض جوانب عملية الإصلاح، لم يجر، على وجه التقريب، تحقيق أي هدف من الأهداف التي حددت أصلاً تحقيقاً تاماً. ولم يمكن الالتزام بمبالغ الاعتمادات المخصصة، وظل النطاق الجغرافي للتنفيذ يتقلص بشكل دائم، ولم يجر توفير الموظفين بالشكل الذي كان مزمعاً، لا من حيث العدد ولا من حيث الكفاءات، وحدثت حالات تأخر كبير في تواريخ تدشين العمل في أجزاء رئيسية من التنظيم الجديد، ووُضعت أهداف محدودة في تطبيق اللامركزية على مستوى المسؤوليات.

٧ - وقد حدث هذا التضاؤل التدريجي والشامل في الميزانيات وفي نطاق التغييرات بدون إعادة النظر في صلاحية المخطط الطموح جداً لشبكة تضم خمسة مكاتب إقليمية مشتركة بين القطاعات واثنى عشر مكتباً آخر، مما زاد حدة التوتر بين أهداف لم تخضع للتغيير ووسائل كانت لا تنفك تتقلص.

٨ - إن مسار العمل هذا الذي يفضي اليوم، بعد مرور خمس سنوات على الشروع في عملية الإصلاح، إلى وضع بعيد عن الأهداف التي حددت في البداية، لا يدعو إلى الرضا من جوانب عديدة، كما يتضح ذلك من أعمال مكتب الإشراف الداخلي والمشاورات التي أجراها مراجع الحسابات الخارجي. وهو يدل على وجود أسلوب قابل للتحسين في مجال التوجيه الاستراتيجي. ففي وقت شهد أحداثاً هامة، كالأزمة المالية، وصدفت فيه صعوبات خلال التنفيذ وتراكمت فيه حالات للتأخر في تنفيذ الإصلاح، لم يعثر مراجع الحسابات الخارجي في سجلات الأمانة على أي أثر للتفكير في إمكانية إعادة توجيه العمل بشأن أهداف معينة، كالشكل التنظيمي للشبكة مثلاً. ومن المؤكد أن الأمانة واصلت إبلاغ الدول الأعضاء، بصورة منتظمة، بشأن تقدم العمل، إلا أنها لم تعرض قضايا أساسية للتفكير تفضي إلى اعتماد خيارات للتطور في تنفيذ عملية الإصلاح وتكييف الأهداف وفقاً لمتطلبات الوضع.

**التوصية رقم ٥:** ينبغي، عند الشروع في إصلاحات، أن تميز المنظمة على نحو أفضل بين التوجهات الأساسية وتحديد الأهداف ومراقبة النتائج، وهي أمور ينبغي أن يكون بإمكان الدول الأعضاء اتخاذ قرارات بشأنها بالاستناد إلى معلومات دقيقة تقدمها الأمانة، وبين تطبيق التوجهات الذي هو أمر يتعلق بالأمانة. فينبغي أن تحرص اليونسكو على تحاشي أوضاع تتداخل فيها مسؤوليات الجهات المعنية، على صعيد التنفيذ.

٩ - ويتضمن تعزيز التعاون فيما بين المكاتب الإقليمية الجديدة، من ناحية، وبين هذه المكاتب والمكاتب القطرية والفرعية التابعة لها، من ناحية ثانية، كما يتضمن وجود اتصالات متواترة بين المسؤولين في هذه المكاتب بغية إعداد سياسات مشتركة ومتسقة على صعيد المنطقة المعنية.

**التوصية رقم ٦:** ينبغي أن تشجع المنظمة المكاتب الإقليمية على الحوار بوتيرة منتظمة فيما بينها وبين المكاتب الإقليمية والفرعية التابعة لها وذلك عن طريق اجتماعات مشتركة، وبصورة أكثر تواتراً عن طريق اجتماعات بوسائل الاتصال عن بعد.

١٠- ولعل متابعة التقييم الذي أجراه مرفق الإشراف الداخلي أساساً لعملية الإصلاح لم تجر بصورة محددة بالقدر الكافي.

التوصية رقم ٧: ينبغي، عند القيام بعملية إصلاح هامة وطويلة الأمد، أن تبني المنظمة أدوات للمتابعة تيسر تقييم العملية لاحقاً.

١١- فينبغي أن تتبّع المنظمة مثل هذا النهج للعمل عند إجراء إصلاحاتها في المستقبل، وفي المقام الأول من أجل مواصلة عملية إصلاح الشبكة الميدانية، لأن الوضع الراهن الذي تتسم فيه هذه الشبكة بطابع هجين يعبر عن تباين القارات وتعتمد، في أفريقيا بالذات، أهدافاً بعيدة عن الأهداف التي حُددت في البداية، يبدو أنه لا يشكل وضعاً مستداماً. وينبغي أن تستند هذه المرحلة من عملية إصلاح شبكة المكاتب الميدانية إلى تحليل حديث للأهداف الاستراتيجية المنشودة وإلى تقدير واقعي بقدر أكبر للوسائل التي يمكن تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف، يراعي مستوى ما حققته بشكل مؤقت الجهود المبذولة في أفريقيا متمثلاً في شبكة تتكون من مكاتب مشتركة بين القطاعات ومن مكاتب قطرية، أكثر مما يتمثل في شبكة من المكاتب القطرية تعمل في مستوى مماثل لمستوى المنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والعاملة في أفريقيا.

التوصية رقم ٨: عند الاضطلاع بإصلاحات تستغرق مدة طويلة، ينبغي أن تستحدث المنظمة آلية استراتيجية لتوجيه عمليات الإصلاح تقوم على إعادة النظر في الأهداف التنفيذية لهذه الإصلاحات على ضوء تحليل لتطور البيئة التي تجري فيها عملية الإصلاح. وينبغي أن تعرض الأمانة على الدول الأعضاء نتائج هذه التأمّلات في شكل خيارات بديلة تتسم بالمصداقية. وينبغي بالضرورة اعتماد هذا التنظيم للعمل بوجه خاص في مواصلة إصلاح الشبكة الميدانية.

## القرار المقترح

١٢- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يجري نصه على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقتين ١٩٩٩ م/ت/١٥، الجزء الرابع، و١٩٩٩ م/ت/١٥/١٥ إعلام،

٢ - يعرب عن ارتياحه لمراجع الحسابات الخارجي على المستوى الرفيع لتقريره،

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى تقديم معلومات عن التقدم في تنفيذ التوصيات ضمن إطار التقرير الذي تقدمه عن متابعة تنفيذ مجمل توصيات مراجع الحسابات الخارجي.

### ملاحظات المديرية العامة:

تشكر المديرية العامة مراجع الحسابات الخارجي على تقريره عن مراجعة عملية إصلاح الشبكة الميدانية، وتقبل جميع التوصيات الواردة في الملحق الثاني، وتعترف بالطابع الاستراتيجي لهذه التوصيات وستعمل على أن تتم مراعاتها في مبادرات الإصلاح في المستقبل.

وسيشمل ذلك بوجه عام ضمان القيام، بالنسبة إلى كل مبادرة رئيسية للإصلاح، بإعداد إطار شامل لمنطق العمل مع بيان الأهداف والمخرجات والنتائج ومؤشرات القياس والمؤشرات المرجعية، وإعداد خطة عمل تتضمن بيان المسؤوليات وأهدافاً ذات إطار زمني، إضافة إلى استراتيجية للاتصال، مع تحديد عمليات صنع القرار الخاصة بذلك على صعيد الهيئات الرئاسية.

أما فيما يتعلق بالحالة الخاصة لاستعراض عملية إصلاح الشبكة الميدانية، فستقترح المديرية العامة على المجلس التنفيذي عملية تراعي التوصيات الناجمة عن عملية المراجعة وترتبط بإعداد مشروع البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ (الوثيقة ٣٩/٥)، وبإسهام اليونسكو في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ والدور الذي ينبغي أن تضطلع به الشبكة الميدانية لليونسكو في هذا الصدد.

وتعتزم المديرية العامة، رهنأ بقرار المجلس التنفيذي، استحداث عملية ذات مراحل، تشتمل على نشاط تحليلي وعملية تشاور تشاركية وتوفير أدوات من أجل التركيز بوجه خاص على تحسين تنفيذ البرنامج في البلدان التي تشهد أزمات أو تمر بمرحلة انتقالية.

وستتضمن هذه العملية تحديد فهم مشترك للمبادئ الأساسية للتطبيق المستدام للامركزية، ومعايير لتصميم الحضور الميداني لليونسكو وآليات لرصد هذا الحضور. وستعنى هذه العملية أيضاً بتحديد التعديلات في المهام والمسؤوليات واعتبارات المساءلة فيما يتعلق بالبرنامج والتنسيق، على صعيد الشبكة الميدانية في أفريقيا. كما ستعنى العملية بتحليل مدى ملائمة الشبكة الميدانية إجمالاً وتحليل أدائها، مع الاهتمام بوجه خاص بمراعاة الصلاحية البرنامجية للمكاتب الميدانية في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

وستعرض نتائج هذا التحليل على المجلس التنفيذي لمناقشتها إلى جانب مشروع البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ (الوثيقة ٣٩/٥).

وسوف يدعى ممثلو الدول الأعضاء إلى المساهمة في عملية الاستعراض التي سيشارك فيها أيضاً مسؤولون عن إدارة المكاتب الميدانية وممثلون لقطاعات البرنامج والمرافق المركزية.

ويجري العمل، في موازاة ذلك، على استعراض مدى فائدة وثائق اليونسكو للبرمجة القطرية وأهداف هذه الوثائق ومضمونها ونطاقها الجغرافي وشكلها وعملية إعدادها، وذلك بوصفها، من بين جملة أمور، أداة لتخطيط مساهمة اليونسكو في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، وللتعبير عن هذه المساهمة.

انظر التفاصيل في الملحق الثاني.

## ANNEX I

### LIST OF RECOMMENDATIONS

**Recommendation No. 1.** The Secretariat should, when undertaking complex reforms to be implemented over several years, take decisions in an explicit and traceable manner on the arrangements it is adopting to bring them to completion, clearly and unequivocally stating how responsibilities are to be shared, starting with the appointment of a project leader, and setting up a steering committee of the managers concerned, that meets at regular intervals.

**Recommendation No. 2.** A detailed overall implementation plan, with a timetable and monitoring indicators, should be adopted. If necessary, it should be broken down by field office.

**Recommendation No. 3.** More frequent communication should be put in place, primarily with the staff concerned but also with the outside world.

**Recommendation No. 4.** Where funding is concerned, the Organization should avoid financing recurring expenditures from non-recurring resources.

**Recommendation No. 5.** The Organization should distinguish more clearly, when undertaking reforms, between the underlying orientation, the setting of objectives and the monitoring of results, on which the Member States should be in a position to take decisions based on detailed information from the Secretariat, and the implementation of the orientation, which should be a matter for the Secretariat. UNESCO should seek to avoid situations in which, where implementation is concerned, the different responsibilities overlap.

**Recommendation No. 6.** The Organization should encourage the regional offices to build dialogue at regular intervals with the offices and antennas attached to them, by joint meetings and, more frequently, by remote meetings.

**Recommendation No. 7.** The Organization should, when carrying out a major, long-term reform, put monitoring tools in place to facilitate its later evaluation.

**Recommendation No. 8.** The Organization should put in place, when undertaking reforms over an extended period, a strategic guidance system for their implementation based on the review of their operational goals in the light of analysis of the changing environment. The Secretariat should present the results of such reviews to the Member States in the form of credible alternative options. That system should, in particular, be made mandatory in proceeding with the field network reform.

## ANNEX II

### PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 1.</b> The Secretariat should, when undertaking complex reforms to be implemented over several years, take decisions in an explicit and traceable manner on the arrangements it is adopting to bring them to completion, clearly and unequivocally stating how responsibilities are to be shared, starting with the appointment of a project leader, and setting up a steering committee of the managers concerned, that meets at regular intervals.</p>	<p>YES</p> <p>The recommendation will be implemented in any ongoing and new reform efforts.</p>	NO	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan”, and in particular on the proposed phased process for the review of the field network</p>
<p><b>Recommendation No. 2.</b> A detailed overall implementation plan, with a timetable and monitoring indicators, should be adopted. If necessary, it should be broken down by field office.</p>	<p>YES</p> <p>The recommendation will be implemented in any ongoing and new reform efforts.</p>	NO	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan”, and in particular on the proposed phased process for the review of the field network</p>
<p><b>Recommendation No. 3.</b> More frequent communication should be put in place, primarily with the staff concerned but also with the outside world.</p>	<p>YES</p> <p>The recommendation will be implemented in any ongoing and new reform efforts.</p>	NO	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan”, and in particular on the proposed</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
			phased process for the review of the field network which also foresees internal and external (with Member States) consultations.
<p><b>Recommendation No. 4.</b> Where funding is concerned, the Organization should avoid financing recurring expenditures from non-recurring resources.</p>	<p>NO</p> <p>The Organization should explore funding and budgeting models that take into account that growth and reform has been mainly through voluntary contributions. However, future reform initiatives should distinguish between time bound and recurrent costs and should specify how recurrent costs will be managed after the funding expires.</p>	<p>NO</p>	
<p><b>Recommendation No. 5.</b> The Organization should distinguish more clearly, when undertaking reforms, between the underlying orientation, the setting of objectives and the monitoring of results, on which the Member States should be in a position to take decisions based on detailed information from the Secretariat, and the implementation of the orientation, which should be a matter for the Secretariat. UNESCO should seek to avoid situations in which, where implementation is concerned, the different responsibilities overlap.</p>	<p>YES</p> <p>The recommendation will be implemented in any ongoing and new reform efforts.</p>	<p>NO</p>	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan”, and in particular on the proposed phased process for the review of the field network.</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 6.</b> The Organization should encourage the regional offices to build dialogue at regular intervals with the offices and antennas attached to them, by joint meetings and, more frequently, by remote meetings.</p>	<p>YES</p> <p>Already under way for the African region; it was agreed, at the last meeting of directors/heads of offices in Africa (November 2015) to establish a communication platform (virtual forum under construction) involving all field offices in Africa during which all issues relating to the reform and implementation of the operational strategy would be discussed. Regional consultation meetings and exchanges between all offices have already been organized (in Dakar, Abuja, Yaoundé and Nairobi).</p>	<p>NO</p>	<p>Ongoing</p>
<p><b>Recommendation No. 7.</b> The Organization should, when carrying out a major, long-term reform, put monitoring tools in place to facilitate its later evaluation.</p>	<p>YES</p> <p>For each major new reform initiative, a comprehensive intervention logic with objectives, outputs, outcomes benchmarks and indicators, will be prepared, a plan of action with responsibilities, time bound targets and a communication strategy will be established and the decisions making processes by the governing boards be identified.</p>	<p>NO</p>	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure plan”, and in particular on the proposed phased process for the review of the field network.</p>
<p><b>Recommendation No. 8.</b> The Organization should put in place, when undertaking reforms over an extended period, a strategic guidance system for their implementation based on the review of their operational goals</p>	<p>YES</p> <p>For each major new reform initiative, a comprehensive intervention logic with objectives, outputs, outcomes</p>	<p>NO</p>	<p>To be determined subject to the decision to be taken by the Executive Board at the 199th session related to the document 199 EX/5 Part II on “Sustainability of the current field network under the \$507 million expenditure</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p>in the light of analysis of the changing environment. The Secretariat should present the results of such reviews to the Member States in the form of credible alternative options. That system should, in particular, be made mandatory in proceeding with the field network reform.</p>	<p>benchmarks and indicators, will be prepared, a plan of action with responsibilities, time bound targets and a communication strategy will be established and the decisions making processes by the governing boards be identified.</p>		<p>plan”, and in particular on the proposed phased process for the review of the field network.</p>



## ANNEXE I

### LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** Le Secrétariat devrait, lorsqu'il entreprend la mise en œuvre de réformes complexes et pluriannuelles, prendre de façon explicite et traçable des décisions sur l'organisation qu'il adopte pour les mener à bien, en précisant de façon claire et univoque la répartition des responsabilités, en commençant par la désignation d'un chef de projet, et en instituant un comité de pilotage rassemblant les responsables concernés se réunissant à intervalles réguliers.

**Recommandation n° 2.** Un plan de mise en œuvre d'ensemble précis assorti d'un calendrier et d'indicateurs de suivi devrait être adopté. Il devrait le cas échéant être décliné par bureau de terrain.

**Recommandation n° 3.** Une communication plus fréquente, vers les personnels concernés au premier chef, mais également vers l'extérieur, devrait être mise en place.

**Recommandation n° 4.** Sur le plan du financement, l'Organisation devrait éviter de financer des dépenses récurrentes par des ressources qui ne le sont pas.

**Recommandation n° 5.** L'Organisation devrait mieux distinguer, lorsqu'elle entreprend des réformes, entre les orientations de fond, la fixation des objectifs et le contrôle des résultats, sur lesquels les États membres devraient être à même de prendre des décisions appuyées sur des informations précises du Secrétariat, et la mise en œuvre des orientations, qui devrait relever du Secrétariat. L'UNESCO devrait chercher à éviter les situations où, dans ce qui relève de la mise en œuvre, les responsabilités des uns et des autres se superposent.

**Recommandation n° 6.** L'Organisation devrait encourager les bureaux régionaux à développer le dialogue à intervalles réguliers avec les bureaux et antennes qui relèvent d'eux, par réunions en commun et plus fréquemment par réunions à distance.

**Recommandation n° 7.** L'Organisation devrait mettre en place, lorsqu'une réforme importante et de long terme est menée, des outils de suivi qui en facilitent par la suite l'évaluation.

**Recommandation n° 8.** L'Organisation devrait mettre en œuvre, lorsque des réformes se mettent en place sur une durée importante, un pilotage stratégique de leur mise en œuvre appuyé sur un réexamen de leurs objectifs opérationnels à la lumière d'une analyse de l'évolution de l'environnement. Le Secrétariat devrait présenter aux États membres les résultats de ces réflexions sous forme d'options alternatives crédibles. Cette organisation devrait en particulier être impérativement adoptée pour la poursuite de la réforme du dispositif de terrain.

## ANNEXE II

### PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION

Viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars.

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 1.</b> Le Secrétariat devrait, lorsqu'il entreprend la mise en œuvre de réformes complexes et pluriannuelles, prendre de façon explicite et traçable des décisions sur l'organisation qu'il adopte pour les mener à bien, en précisant de façon claire et univoque la répartition des responsabilités, en commençant par la désignation d'un chef de projet, et en instituant un comité de pilotage rassemblant les responsables concernés se réunissant à intervalles réguliers.</p>	<p>OUI</p> <p>La recommandation sera appliquée dans le cadre de tout effort de réforme nouveau ou en cours.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège.</p>
<p><b>Recommandation n° 2.</b> Un plan de mise en œuvre d'ensemble précis assorti d'un calendrier et d'indicateurs de suivi devrait être adopté. Il devrait le cas échéant être décliné par bureau de terrain.</p>	<p>OUI</p> <p>La recommandation sera appliquée dans le cadre de tout effort de réforme nouveau ou en cours.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège.</p>

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 3.</b> Une communication plus fréquente, vers les personnels concernés au premier chef, mais également vers l'extérieur, devrait être mise en place.</p>	<p>OUI La recommandation sera appliquée dans le cadre de tout effort de réforme nouveau ou en cours.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège, lequel prévoit aussi des consultations internes et externes (avec les États membres).</p>
<p><b>Recommandation n° 4.</b> Sur le plan du financement, l'Organisation devrait éviter de financer des dépenses récurrentes par des ressources qui ne le sont pas.</p>	<p>NON L'Organisation devrait chercher des modèles de financement et de budgétisation qui tiennent compte du fait que la croissance et la réforme résultent principalement de contributions volontaires. Cependant, les futures initiatives de réforme devraient établir une distinction entre les dépenses récurrentes et les dépenses ponctuelles et préciser comment les dépenses récurrentes seront gérées après la cessation du financement.</p>	<p>NON</p>	

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 5.</b> L'Organisation devrait mieux distinguer, lorsqu'elle entreprend des réformes, entre les orientations de fond, la fixation des objectifs et le contrôle des résultats, sur lesquels les États membres devraient être à même de prendre des décisions appuyées sur des informations précises du Secrétariat, et la mise en œuvre des orientations, qui devrait relever du Secrétariat. L'UNESCO devrait chercher à éviter les situations où, dans ce qui relève de la mise en œuvre, les responsabilités des uns et des autres se superposent.</p>	<p>OUI La recommandation sera appliquée dans le cadre de tout effort de réforme nouveau ou en cours.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège.</p>
<p><b>Recommandation n° 6.</b> L'Organisation devrait encourager les bureaux régionaux à développer le dialogue à intervalles réguliers avec les bureaux et antennes qui relèvent d'eux, par réunions en commun et plus fréquemment par réunions à distance.</p>	<p>OUI Déjà en cours pour la région d'Afrique ; il a été convenu, lors de la dernière réunion de Directeurs/chefs de Bureaux en Afrique (novembre 2015) de mettre en place une plate-forme de communication (forum virtuel en construction) associant tous les bureaux hors-siège en Afrique au cours de laquelle toutes les questions liées à la réforme et à la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle seraient discutées. Des réunions régionales de concertation et d'échange entre tous les bureaux ont déjà été organisées (à</p>	<p>NON</p>	<p>En cours</p>

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	Dakar, à Abuja, à Yaoundé et à Nairobi).		
<p><b>Recommandation n° 7.</b> L'Organisation devrait mettre en place, lorsqu'une réforme importante et de long terme est menée, des outils de suivi qui en facilitent par la suite l'évaluation.</p>	<p>OUI</p> <p>Désormais, pour chaque grande initiative de réforme, une logique d'intervention globale assortie d'objectifs, de produits, de résultats, de critères et d'indicateurs sera élaborée, un plan d'action indiquant les responsabilités, les délais précis et une stratégie de communication sera établi, et les processus de prise de décisions par les organes directeurs seront définis.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège.</p>
<p><b>Recommandation n° 8.</b> L'Organisation devrait mettre en œuvre, lorsque des réformes se mettent en place sur une durée importante, un pilotage stratégique de leur mise en œuvre appuyé sur un réexamen de leurs objectifs opérationnels à la lumière d'une analyse de l'évolution de l'environnement. Le Secrétariat devrait présenter aux États membres les résultats de ces réflexions sous forme d'options alternatives crédibles. Cette organisation devrait en particulier être impérativement adoptée pour la poursuite de la réforme du dispositif de terrain.</p>	<p>OUI</p> <p>Désormais, pour chaque grande initiative de réforme, une logique d'intervention globale assortie d'objectifs, de produits, de résultats, de critères et d'indicateurs sera élaborée, un plan d'action indiquant les responsabilités, les délais précis et la stratégie de communication sera établi, et les processus de prise de décisions par les organes directeurs seront définis.</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer en fonction de la décision que prendra le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session concernant le document 199 EX/5 Partie II sur la « viabilité de l'actuel dispositif hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars », et en particulier sur le projet de processus, en plusieurs phases, de révision du dispositif hors Siège.</p>



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الخامس

باريس، ٢٥/٣/٢٠١٦

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الخامس - ملخص جامع

تقرير المراجعة الخاص بمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية

في أمريكا اللاتينية والكاريببي/المكتب القطري في شيلي

### الملخص

عملاً بالمادة ١٢,٤ من النظام المالي، تقدم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقرير المراجعة الخاص بمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في أمريكا اللاتينية والكاريببي/المكتب القطري في شيلي، الذي يرد في الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٦.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ١٦.

## ملخص جامع لأصحاب القرار

تقرير المراجعة الخاص بمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية  
في أمريكا اللاتينية والكاربيبي/المكتب الوطني في سانتياغو (شيلي)

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا "الملخص الجامع لأصحاب القرار" (الملخص التنفيذي) بناء على طلب الأمانة من أجل ضمان الحد الأمثل لتكاليف الترجمة وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يُعوّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة ملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

١ - يتولى المكتب الإقليمي المختص بالتربية في أمريكا اللاتينية والكاربيبي، الذي يقوم أيضاً بدور المكتب الوطني في شيلي (مكتب اليونسكو في سانتياغو دي شيلي) (منذ عام ٢٠٠٩)، عملية التنسيق الإقليمي في مجال التربية مع المكاتب الوطنية والمكاتب الجامعة. وفي منطقة تقوم فيها بعض المكاتب الوطنية بتنفيذ برامج هامة ممولة إلى حد كبير من اعتمادات خارجة عن الميزانية، يمكن تنمية قدرة مكتب سانتياغو على التنسيق بين البرامج وعلى تقديم خبرته من أجل تعزيز اتساق الاستراتيجية التربوية لليونسكو على المستوى الإقليمي. وفي سبيل تحقيق ذلك، يمكن اتباع طرق عديدة، منها على سبيل المثال تحويل مكتب سانتياغو إلى مكتب جامع، أو إلحاق المهنيين المسؤولين عن السياسة التربوية في المكاتب الوطنية القائمة في المنطقة بهذا المكتب؛ وتمكين المكتب من تعزيز خبرته أيضاً ولا سيما كي تستفيد منها البلدان التي تتلقى الموارد الأقل في المنطقة، وذلك بإعطائه جزءاً من موارد "حساب النفقات العامة لأموال الودائع" الخاص بالمكاتب التي تحظى بأكثر قدر من الاعتمادات الخارجة عن الميزانية؛ والحرص على تحقيق تنسيق جيد مع المكاتب الوطنية أثناء التفاوض على المشاريع الممولة من اعتمادات خارجة عن الميزانية والقيام في هذه المرحلة بتوزيع فعال للمسؤوليات بين المكاتب الوطنية والمكتب الإقليمي.

٢ - **وتقدم الحكومة الشيلية إلى المكتب الإقليمي مباني واسعة وإن كانت قديمة، وتمنحه مساهمة سنوية (بقيمة ٥٥٠٠٠ دولار أمريكي).** ويجب أن تُذكر هذه المساهمات بوضوح في إحدى مواد اتفاق المقر، وأن يتم عند الاقتضاء تخصيصها بشكل أفضل للنفقات المرتبطة بالصيانة وتشغيل المقر (٢٣٠٠٠٠٠ دولار أمريكي) وبالتحسينات الواجب إجراؤها على المستوى الأمني. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يقرّ اتفاق المقر باضطلاع المكتب الإقليمي بمهمة المكتب الوطني في شيلي منذ عام ٢٠٠٩.

٣ - وفي انحراف عن قواعد حراك الموظفين المعمول بها في المنظمة - وهي أكثر حزماً - يمارس المدير مهامه منذ سبع سنوات. ولعلّ استهلال الاستراتيجية الإقليمية الجديدة للتعليم مناسبة لتغيير المسؤول. ولقد تبين أن المدير لم تُحدّد له بشكل رسمي ومسبق أهداف سنوية على صعيد العمل والأداء، وأن عمليات التقييم التي خضع لها كانت تتم حتى فترة

قريبة بالتزامن مع انتهاء خدمة المشرفين عليه في المقر وليس بصورة دورية منتظمة. وازداد حجم فريق التنظيم الإداري والمالي منذ عام ٢٠١١، إلا أنه لا يزال بالإمكان دعمه بضمّ موظف إضافي دائم من الكوادر، وفقاً لمعايير المنظمة.

٤ - وانخفضت الميزانية الدائمة لفترة العامين الحالية المخصصة لمكتب سانتياغو (٥٢٨.٠٠٠ دولار أميركي) انخفاضاً كبيراً (-٦٤٪) مقارنة بفترة العامين ٢٠١٠-٢٠١١. ويمكن التخفيف من هذا النقص العائد إلى الأزمة المالية (-٣٥٪) إذا استثنينا الاعتمادات التي كانت تُحوّل عبر المكتب الإقليمي والتي باتت تُخصّص اليوم للمكاتب الوطنية مباشرة. وبالتالي، لا تمثل الميزانية الدائمة أكثر من ١٠٪ من الموارد التي يديرها المكتب إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الزيادة الكبيرة في الموارد الخارجة عن الميزانية خلال السنوات الأخيرة. وكان لمساهمات الحكومة الشيلية دور في هذه الزيادة بمقدار ٤,٦ مليون دولار أميركي مما يشير إلى وجود شراكة مثمرة مع مكتب اليونسكو.

٥ - وفي إطار هذا التعاون، يتلقى المكتب إعانة لتسديد النفقات الإدارية تعادل ٨٪ من الاعتمادات المخصصة له. وهذه الآلية التي يجدر الحفاظ عليها أتاحت للمكتب الحد من أثر القيود المالية التي يفرضها المقر ولا سيما بتمويل وظائف ضرورية لعمله. ويجب زيادة الطرائق التي يمكن أن تُستخدم بها هذه الأموال كي يتسنى للمكتب الإقليمي مثلاً تعيين موظفين تبعاً للمشاريع (التعيينات الخاصة بالمشاريع). ويُجري المكتب مناقشات مع الحكومة الشيلية وبعض الشركات من أجل إنشاء صندوق للهبات، وهذا سوف يزيد الأموال المخصصة لمشاريع اليونسكو ويضمن استدامتها. إنها مبادرة جديرة بالاهتمام.

٦ - وفي إطار التدقيق في التنظيم الإداري للمكتب الإقليمي، أجريت عمليات شتى تؤكد وجود إدارة يقظة ذات كفاءة مهنية وإن كانت لا تخلو من بعض الجوانب التي يجوز تحسينها وهي:

٧ - العقود: تم النظر في مجموعة من العقود خلال عملية المراجعة. وتُضح أن المكتب حريص على احترام قواعد المنظمة المتعلقة بإبرام العقود. إن طريقة تنظيم الملفات ومتابعتها مقبولة وإن كان يجب ضمان المحافظة على المستندات الأصلية بانتظام أكبر في ملفات مادية يتم ترتيبها بحسب العقود المبرمة.

٨ - وبالنسبة إلى العقود المبرمة في إطار المشاريع التي تمّوها اعتمادات حكومية إضافية، يعمل المكتب الإقليمي بشكل وثيق وبتّاء مع شركائه الوزاريين. فتقدّم إليهم معلومات عن قواعد المنافسة في اليونسكو من أجل حثّهم على احترامها. ونوقشت مع المكتب بعض النقاط الواجب تحسينها ومنها تفادي إظهار ميزانية المشروع في دفتر الشروط الخاص بطلب العروض، وإضافة بند يميز التفاوض على الأسعار قبل إبرام العقد، أو حتى الحرص على تقسيم مسؤولية الاختيار بين المكتب الإقليمي والدولة المانحة. وقد يكون مفيداً المباشرة بالتفكير في رفع عتبات قيم العقود التي تستوجب استشارة لجنة عقود المقر، وذلك من أجل تيسير التنفيذ السريع للمشاريع التي تشارك فيها الحكومة لا سيما وأن هذه المشاريع تزداد حجماً وعدداً.



٩ - الموارد البشرية: كان المكتب يضم ٤٠ موظفاً في عام ٢٠١٥ يتوزعون ما بين ١٤ موظفاً دائماً و ٢٢ موظفاً مؤقتاً في سانتياغو (خمسة موظفين تم تعيينهم بموجب عقد تعيين متصل بمشروع أو عقد تعيين مؤقت، و ١٢ عقد خدمة أو استشارة، وخمسة متدربين)، وثلاثة موظفين مؤقتين خارج سانتياغو (في مكاتب وطنية) وشخص واحد وضعته حكومة الفلاندرز بتصرف المكتب. ووصل إجمالي أجور موظفي المكتب خلال فترة العامين الأخيرة ٢٠١٤-٢٠١٥ إلى ٥,٣ مليون دولار أمريكي. ولكن الفرق واضح بين أجور الموظفين الممولة من المقر (يتقاضى ٨٤٪ من إجمالي الأجور أقل من نصف الموظفين) وأجور الموظفين المؤقتين التي تمّول بوجه خاص من موارد إضافية (يتقاضون نحو ١٦٪ من إجمالي الأجور مع أنهم يمثلون أكثر من نصف الموظفين). ويعكس هذا الفارق أحياناً حالات من عدم المساواة بين موظفين يؤدون مهامّ مشابهة أو مماثلة.

١٠ - ونظراً إلى العدد المحدود لوظائف الموظفين الدائمين، يُستخدم الموظفون المؤقتون بصورة متزايدة لسدّ احتياجات المكتب الدائمة. وهكذا تم التعويض بشكل كامل تقريباً عن تقليص عدد الوظائف الدائمة (-٥٩٪ منذ عام ٢٠١٢) عن طريق تعيين موظفين في وظائف مؤقتة. وحلّف ذلك أوضاعاً لا بدّ من تصحيحها: فهناك وظيفتان مهنتان على الأقل يمكن اعتبارهما وظيفتين هشتين لأنه يتم تجديدهما بعقود خدمة لعدم فتح وظائف دائمة؛ وعلى العكس من ذلك، تحظى بعض المهمات التنفيذية بوظائف دائمة (السائق) في حين يمكن توكيلها بسهولة وبتكلفة أقل إلى مقدّمي خدمات خارجيين. وأخيراً، يشكو المكتب الإقليمي من نقص نسبي في عدد الوظائف الإدارية والمالية. وتجدر في المستقبل إعادة هيكلة المكتب الإقليمي من أجل ملء الوظائف الدائمة بمهنيين يتمتعون بكفاءات وخبرة أساسية لإنجاز مهمات المكتب وبغية التحلي بإطار إداري يتوافق مع مسؤوليات المكتب. وينبغي تجنب تجديد عقود الخدمات حين لا تهدف إلى تقديم مساعدة مؤقتة.

١١ - عقود الخبراء الاستشاريين: مثلت هذه العقود ميزانية قدرها ١,٧ مليون دولار أمريكي بين كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ وأيلول/سبتمبر ٢٠١٥ (استُخدم فيها أكثر من مئة خبير استشاري). وتوجد بعض النقاط الواجب تحسينها كإضفاء طابع رسمي أكبر على السجل المركزي (قائمة الخبراء) الذي يتضمن المعلومات وتقييمات الأداء الخاصة بالخبراء الاستشاريين الذين استعانتم بهم اليونسكو، أو بالإضافة إلى ذلك البحث عن تكافؤ أفضل بين الأجور وطبيعة المهمات من خلال التفاوض على هذه الرواتب بالاستناد موضوعياً إلى جداول كفاءات محددة.

١٢ - وبمحة حالة الطوارئ السائدة نتيجة وقوع كارثة (زلزال)، وهي حالة ترد بوضوح في قوانين المنظمة، تم خلال فترة العامين الأخيرة إبرام بعض العقود لخبراء استشاريين من دون تطبيق المبادئ الشائعة في عملية الاختيار والمراقبة المشددة على الأجور. فكانت هذه هي الحال فيما يخص خمسة خبراء استشاريين مُنحوا أجوراً فاقت قيمتها عتبة ٢٠ ألف دولار أمريكي (أكثر من ١٠٠ ألف دولار لواحدة من هؤلاء الخبراء الاستشاريين)، وذلك بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥. وصحيح أنه جرى التقيد بالشروط الشكلية للوضع الاستثنائي الناجم عن حالة الطوارئ، ولكن لا شيء يؤكّد أن

إجراءات القانون العام كانت لتضّر بالعمل المنفّذ. بل لكانت دون شك أتاحت التحكم بمعدلات الأجور الممنوحة التي تجاوزت الرواتب القصوى المحددة في القوانين تجاوزاً كبيراً.

١٣- وتمثل نفقات السفر خلال فترتي العامين الأخيرتين (التي بلغت ٨٠٧٠٠٠ دولار) من ٦ إلى ٩٪ من نفقات المكتب. وعند دراسة إحدى العينات، تبين أن طريقة تنظيم الملفات وحساب نفقات المهمات مقبولة ومطابقة لقوانين اليونسكو. ويمكن تطوير إدارة الأسفار بالهجو بشكل أكثر انتظاماً إلى وسائل اتصال بديلة حين يكون أمد السفر طويلاً لأسباب لوجستية، وينبغي أن يتم الاتفاق على ذلك قبل اللقاءات مع الشركاء. ويمكن الحصول على تنافسية متزايدة على الأسعار عند الانتهاء من وضع الإجراء الذي يشجع على اعتماد المنافسة بين وكالات السفر، وعند السماح للمكتب بالحصول على بطاقة مهنية للقيام بعمليات الشراء على الإنترنت.

١٤- ويبدو أن المسائل الأخرى المتعلقة بالإدارة اليومية للمكتب تُنجز على نحو مقبول ومنها إدارة الحسابات المصرفية والعمليات النقدية الصغيرة والأصول.

١٥- إدارة المشاريع: تستهلك المشاريع المتعلقة بالتعليم ٩٨,٥٪ من الاعتمادات التي يديرها المكتب (وهي تتضمن جزءاً ضئيلاً تنفّذه المكاتب الوطنية). ويتناول الجزء الأكبر من المشاريع نوعية التعليم والاستراتيجية الإقليمية الخاصة بالمعلمين. والعدد المحدود للمشاريع التي يمولها البرنامج العادي بشكل مباشر (حوالي ١,١ مليون دولار أمريكي من أصل ١١,١ مليون دولار أمريكي) إنما يترجم توجه المكتب المتزايد للعمل في الأنشطة المنجزة بفضل اعتمادات إضافية مصدرها حكومات المنطقة التي ترغب في العمل في ظل توجهات اليونسكو الاستراتيجية وفي إطار التعاون المتنامي بين بلدان الجنوب. أما إدارة المشاريع من خلال إعداد برنامج العمل ووضع التطبيق "نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج" (سيستر) فهي عالية الأداء، وإن لم تكن لإدارة المكتب في الوقت الحالي رؤية موحدة لطريقة تنفيذ هذه المشاريع على المستوى العملي بحسب قطاع التدخل أو المنطقة الجغرافية أو طبيعة الموارد المالية. ويتم تنظيم ملفات المشاريع، التي لها شكل غير مادي، تنظيمياً دقيقاً وتقوم الفُرَق بالإبلاغ عن النتائج المنشودة ومؤشرات الأداء على نحو منتظم، إنما تبقى هذه العملية شاقة وقليلة الجدوى بالنسبة إلى هذه الفرق. فيجب التطلع إلى تبسيط برنامج العمل في المستقبل بالتآزر مع أولويات مشروع التربية الإقليمية لأمريكا اللاتينية والكاربي القادم. ومن جهة أخرى، تبين أن التطبيق "سيستر" لا يتيح للمكاتب الوطنية أن تتابع بشكل ملائم المشاريع الممولة من موارد إضافية ومشاريع البرنامج العادي في مجال التعليم، في حين أن هذه المتابعة لها أهمية حاسمة للمكتب الإقليمي بوجه خاص.

## القرار المقترح

١٦- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار ينص على ما يلي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ الجزء الخامس والوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٦،

٢ - يُعرب عن تقديره لمراجع الحسابات الخارجي للجودة الرفيعة التي اتسم بها تقريره؛

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى موافاته بمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ التوصيات، وذلك في إطار تقريرها الخاص بمتابعة مجمل التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

### تعليقات المديرية العامة

تشكر المديرية العامة مراجع الحسابات الخارجي على تقريره عن مكتب سانتياغو. وتقبل معظم التوصيات التي قدمها، وسوف تقدم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه التوصيات وفقاً للممارسة المتبعة.

وترى المديرية العامة أن التوصيات رقم ٢ و ٨ و ٩ و ١٦ و ٢٧ غير قابلة للتنفيذ للأسباب المقدّمة في الملحق المرفق بهذه الوثيقة.

التفاصيل في الملحق الثاني

## ANNEX I

### LIST OF RECOMMENDATIONS

**Recommendation No. 1 (Headquarters)**. Effectively strengthen the coordination role of the Regional Bureau in the field of education, particularly for the most significant projects. Consider either expanding the Santiago Office to make it a cluster office, in order to strengthen its steering and coordination of countries undertaking large-scale education projects (Peru, Brazil), or attach the professionals in charge of education policy in the region's offices to the Santiago Office.

**Recommendation No. 2**. In order to increase its capacity to provide expertise, particularly to countries in the region that do not have extrabudgetary resources, the Regional Bureau could receive a portion of the FITOCA resources resulting from extrabudgetary education projects carried out within its region.

**Recommendation No. 3 (Headquarters)**. Ensure that agreements concerning the allocation of extrabudgetary funds to education projects in the region are negotiated in coordination with the Regional Bureau and that the distribution of responsibilities in the management of projects is defined in advance.

**Recommendation No. 4**. Renegotiate the Headquarters Agreement in order to increase the resources and capacity of the Office. This renegotiation should include:

- a particular point about the safety of the premises, which should be renovated, unless the Office is moved to new premises;
- an annex explicitly stipulating the contributions that the Chilean Government will make to the Organization, to establish a long-term legal basis for their payment;
- a rider formalizing the integration into the Headquarters Agreement of the National Office in Chile, which was established in 2009.

**Recommendation No. 5 (Headquarters)**. Prepare the reassignment of the Director, who has held the position for seven years, to coincide with the launch of the new strategy for education 2015-2030.

**Recommendation No. 6 (Headquarters)**. Ensure that appraisals of regional bureau directors are systematically undertaken, establishing in advance the results and performance targets on which they will be evaluated, after discussion with the Bureau of Strategic Planning (BSP).

**Recommendation No. 7 (Headquarters)**. Strengthen the financial and administrative team by providing the number of permanent administrative posts prescribed by the Organization.

**Recommendation No. 8 (Headquarters)**. Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.

**Recommendation No. 9 (Headquarters)**. Reflect on a revision of the mechanism of additional appropriations so as to enable greater flexibility in their use (consider allowing the carry-over of funds not used and the funding of project appointments).

**Recommendation No. 10**. In the context of the launching of the new strategic framework for education (2015-2030), pursue and conclude discussions with the Chilean Government and Chilean businesses for the establishment of an endowment fund in order to increase the extrabudgetary resources of UNESCO programmes in Latin America and to ensure their visibility and the viability of their funding.

**Recommendation No. 11.** Ensure that the physical files of tenders held by the administrative and financial service are complete; these should include all original supporting documentation of the tender (specification of needs, bidding procedure and evaluation of bids, contracts and additional clauses, payment documents and receipts for expenses).

**Recommendation No. 12.** Make greater efforts to expand competitive bidding on tenders relating to additional appropriations from the Chilean Government, in particular by systematically requesting a minimum of three bids and by ensuring that funds are made available in such a way as to be compatible with genuine competitive bidding.

**Recommendation No. 13.** Systematically apply the rules enabling the broadest possible competition, in particular by:

- refraining from using waivers, except in cases explicitly provided for by the Administrative Manual;
- refraining from indicating maximum prices in invitations to tender or requests for proposals, in order to ensure and optimize competition on prices.
- ensure greater vigilance in the examination of financial proposals and defects in competition, in particular by strengthening the procedure already put in place by the Director, namely an internal tenders committee.

**Recommendation No. 14.** Indicate in the invitations to tender and the requests for proposals that the Organization retains the right to negotiate prices with the top candidate before the contract is signed, and to implement such negotiation effectively.

**Recommendation No. 15.** Any changes to contracts after they have been concluded should take the form of amendments.

**Recommendation No. 16 (Headquarters).** Consider raising the thresholds for tenders in cases where the Office manages large-scale projects and financial envelopes.

**Recommendation No. 17.** Remind partners of the Organization's rules regarding tenders, in particular by means of training courses for partners on UNESCO rules and regulations, such as the Office has already planned to hold in December 2015.

**Recommendation No. 18.** Endeavour to optimize the funds provided by the Chilean Government by adopting the systematic use of accounting standards and verification of costs prior to concluding contracts and by transmitting audited financial reports on the largest projects.

**Recommendation No. 19 (Headquarters).** Assess the relevance of the staffing structure of the Regional Bureau with respect to its responsibilities in the region and staff available at Headquarters.

**Recommendation No. 20 (Headquarters).** Restructure the Regional Bureau so as to ensure that permanent posts are occupied by Professionals whose skills and expertise are essential both to implementing projects of the Office and to supporting other offices in the region in their respective fields. Conversely, outsource to external service providers activities which may be performed by them in less costly fashion.

**Recommendation No. 21 (Headquarters).** Deal with the above-mentioned cases as part of the restructuring of the Office – stabilization of the post of Chief of the Planning, Management, Monitoring and Evaluation Section; clarify under what conditions the project financed by the Flemish Government may continue.

**Recommendation No. 22.** Improve the maintenance of staff files.

**Recommendation No. 23 (Headquarters).** Seek to reduce the proportion of temporary employment among the staff of the Office, by creating established posts for staff who have had more than five service contracts wherever that demonstrates a permanent need. Appoint to such established posts the most deserving staff wherever possible; at the same time, relaunch invitations to apply for posts that remain in the form of service contracts.

**Recommendation No. 24 (Office and Headquarters).** Make the recruitment procedure for consultants more professional by:

- improving the existing roster by pooling data and using the roster;
- excluding service providers, who come under procedures for competitive bidding;
- using skills and remuneration charts for establishing the fees to be paid;
- (Headquarters) improving the full evaluation of consultants by means of enhanced input of evaluation information in DUO.

**Recommendation No. 25.** Grant waivers concerning the rules and regulations of the Organization governing the selection of candidates and the setting of fees only in circumstances that are truly exceptional, where the emergency is patent, and where the exceptional level of remuneration is established objectively.

**Recommendation No. 26 (Headquarters).** Improve the System Applications and Products (SAP) system so that it may function as a forward-looking management tool for field office assets.

**Recommendation No. 27 (Headquarters and Office).** Authorize the Regional Bureau, which is called upon to make numerous business trips, to use a professional card allowing online ticket purchases to be made. At the same time, finalize the procedure for competitive bidding for the provision of travel tickets (without exclusivity).

**Recommendation No. 28.** For the forthcoming biennium, draw up a work plan for the Office focusing on a reduced number of projects, expected results, outputs and performance indicators, including realistic targets that are easy to pursue and are refocused on the regional impact of UNESCO's actions.

**Recommendation No. 29 (Headquarters).** Enable monitoring of projects funded from the additional appropriation, of their performance and of their outcomes in SISTER.

**Recommendation No. 30.** Build greater awareness, possibly by means of workshops or training courses in the Office, among programme specialists and assistants, as well as government partners within the framework of projects funded from additional appropriations, of the rules and regulations and of good practices regarding calls for applications, the selection of candidates, and the setting of consultants' fees.

## ANNEX II

### PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 1 (Headquarters).</b> Effectively strengthen the coordination role of the Regional Bureau in the field of education, particularly for the most significant projects.</p> <p>Consider either expanding the Santiago Office to make it a cluster office, in order to strengthen its steering and coordination of countries undertaking large-scale education projects (Peru, Brazil), or attach the professionals in charge of education policy in the region's offices to the Santiago Office.</p>	<p>YES</p> <p>As far as the extending the scope of the Santiago Office to “cluster office” is concerned it is noted that while the cluster office is designed as delivery platform at country level vis-à-vis Member States of the cluster, it does not exercise authority over existing national offices in the cluster. The added value of attributing to the Santiago office larger “cluster” functions or attributing to it other than national responsibilities, in addition to its regional education function could only be considered in the broad framework of the reform the field structure and more specifically in the context of the UNESCO presence in the Latin America and Caribbean region.</p> <p>As immediate measure steps will be undertaken, under HQ coordination, to improve the exchange of information and communication between national offices, regional bureaux and cluster offices.</p>	<p>YES</p> <p>The overall review of the sustainability of the field network, including structure of the field network in the Latin America and Caribbean region would require resources to carry out the in-depth analysis. Any change in the structure carries additional costs.</p>	<p>To be determined</p> <p>While the analysis could be undertaken concomitantly with the preparation of 39 C/5 i.e. by spring 2017, implementation of any structural changes would require longer timeframe.</p>
<p><b>Recommendation No. 2.</b> In order to increase its capacity to provide expertise, particularly to countries in the region that do not have extrabudgetary resources, the Regional Bureau could receive a portion of the FITOCA resources resulting from extrabudgetary education projects carried</p>	<p>NO</p> <p>As per UNESCO’s Cost Recovery Policy, 40% of the amounts generated through FITOCA are distributed to the executing field unit. This applies to</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
out within its region.	projects executed by Santiago Office, if any. As such, if the regional office is not implementing the projects, the FITOCA generated is not applied to those regional offices. Regional Offices were conceived as sources of sectoral programme expertise and support and have conceptual and monitoring responsibilities for programmes of regional scope carried out by cluster offices.		
<p><b>Recommendation No. 3 (Headquarters).</b> Ensure that agreements concerning the allocation of extrabudgetary funds to education projects in the region are negotiated in coordination with the Regional Bureau and that the distribution of responsibilities in the management of projects is defined in advance.</p>	<p>YES</p> <p>Communication and coordination will continue to be strengthened and coordinated.</p>	<p>NO</p>	<p>30/06/2017</p>
<p><b>Recommendation No. 4.</b> Renegotiate the Headquarters Agreement in order to increase the resources and capacity of the Office. This renegotiation should include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a particular point about the safety of the premises, which should be renovated, unless the Office is moved to new premises;</li> <li>– an annex explicitly stipulating the contributions that the Chilean Government will make to the Organization, to establish a long-term legal basis for their payment;</li> <li>– a rider formalizing the integration into the Headquarters Agreement of the National Office in Chile, which was established in 2009.</li> </ul>	<p>YES</p> <p>This is being initiated with successful achievement expected by October 2016 (Annual parliamentary session to approve budgets in Chile for officially increased allocation of resources and facilities to UNESCO).</p>	<p>YES</p> <p>At least two support missions from Headquarters, one week each e.g. LA, BFM, FSC; ERI may be necessary to support negotiations.</p>	<p>30/10/2016</p>



Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 5 (Headquarters).</b> Prepare the reassignment of the Director, who has held the position for seven years, to coincide with the launch of the new strategy for education 2015-2030.</p>	<p>YES</p> <p>It is noted that the current Director is due to retire at the end of November 2016. The selection of the successor will undoubtedly take into account the mandate of the Office in the regional implementation of the 2030 Agenda.</p>	<p>NO</p>	<p>Post will be advertised by latest May 2016 and Director will be separated upon retirement by 30/11/2016.</p>
<p><b>Recommendation No. 6 (Headquarters).</b> Ensure that appraisals of regional bureau directors are systematically undertaken, establishing in advance the results and performance targets on which they will be evaluated, after discussion with the Bureau of Strategic Planning (BSP).</p>	<p>YES</p> <p>The performance assessment process initiated in 2014 (MyTalent) was specifically redesigned for the Directors/Heads of field offices. As requested by the Executive Board, standard performance agreements have been developed in 2014 for all Directors/Heads of field offices, with clear performance objectives and targets, and accompanied by consistent performance indicators. Specific performance indicators have been designed for regional coordination functions of Directors of Multisectoral Regional Offices or Regional Bureaux. Comprehensive consultation with FO Directors/Heads was undertaken on the definition of these objectives and indicators before they were widely endorsed and integrated into MyTalent. Directors/Heads of field offices, including Director of Santiago Office, selected objectives relevant to them and the type of the office they supervise and these</p>	<p>NO</p>	<p>31/03/2016</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	<p>were validated by the end of 2014. Currently the process reached a stage of self-evaluation to be followed by the coordinated performance assessments. These assessments are carried out vis-à-vis these common objectives, in close coordination with all relevant Sectors and Services.</p>		
<p><b>Recommendation No. 7 (Headquarters).</b> Strengthen the financial and administrative team by providing the number of permanent administrative posts prescribed by the Organization.</p>	<p>YES</p> <p>The administrative unit of Santiago Office is allocated with the adequate fixed term positions for regional offices. The structure does not foresee a G7. For this reason the structure will be adjusted at the retirement of the G7 staff whereby the two G4 position need to be reviewed at G5.</p>	<p>YES</p>	<p>30/09/2016 (Retirement date of the G7 Senior Administrative Assistant)</p>
<p><b>Recommendation No. 8 (Headquarters).</b> Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.</p>	<p>NO</p> <p>The allocation of extrabudgetary resources is determined under individual contracts with donors. In line with response to recommendation 3 communication and coordination will be strengthened for ED projects.</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>
<p><b>Recommendation No. 9 (Headquarters).</b> Reflect on a revision of the mechanism of additional appropriations so as to enable greater flexibility in their use (consider allowing the carry-over of funds not used and the funding of project appointments).</p>	<p>NO</p> <p>Additional Appropriations are voluntary contributions to the Regular Programme (RP) and their budget , expenditure and reporting are under the financial rules</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	and regulations of the RP.  The requested flexibility can be achieved by using existing contract modalities such as Funds in Trust or Special accounts.		
<b>Recommendation No. 10.</b> In the context of the launching of the new strategic framework for education (2015-2030), pursue and conclude discussions with the Chilean Government and Chilean businesses for the establishment of an endowment fund in order to increase the extrabudgetary resources of UNESCO programmes in Latin America and to ensure their visibility and the viability of their funding.	YES  Work could be progressively concluded bearing in mind the annual session of parliament to approve budgets in October 2016.	NO, but at least two support missions from Headquarters one week each may be necessary to support negotiations.	30/10/2016
<b>Recommendation No. 11.</b> Ensure that the physical files of tenders held by the administrative and financial service are complete; these should include all original supporting documentation of the tender (specification of needs, bidding procedure and evaluation of bids, contracts and additional clauses, payment documents and receipts for expenses).	YES	NO	30/05/2016
<b>Recommendation No. 12.</b> Make greater efforts to expand competitive bidding on tenders relating to additional appropriations from the Chilean Government, in particular by systematically requesting a minimum of three bids and by ensuring that funds are made available in such a way as to be compatible with genuine competitive bidding.	YES	NO	30/05/2016
<b>Recommendation No. 13.</b> Systematically apply the rules enabling the broadest possible competition, in particular by:  – refraining from using waivers, except in cases explicitly provided for by the Administrative Manual;	YES	NO	This recommendation has already been implemented. In addition a database of suppliers is being set

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<ul style="list-style-type: none"> <li>– refraining from indicating maximum prices in invitations to tender or requests for proposals, in order to ensure and optimize competition on prices.</li> <li>– ensure greater vigilance in the examination of financial proposals and defects in competition, in particular by strengthening the procedure already put in place by the Director, namely an internal tenders committee.</li> </ul>			up to be completed by 30 May 2016
<p><b>Recommendation No. 14.</b> Indicate in the invitations to tender and the requests for proposals that the Organization retains the right to negotiate prices with the top candidate before the contract is signed, and to implement such negotiation effectively.</p>	YES	NO	30/06/2016
<p><b>Recommendation No. 15.</b> Any changes to contracts after they have been concluded should take the form of amendments.</p>	YES	NO	Already implement as of 31 January 2016
<p><b>Recommendation No. 16 (Headquarters).</b> Consider raising the thresholds for tenders in cases where the Office manages large-scale projects and financial envelopes.</p>	<p>NO</p> <p>UNESCO's procurement thresholds were increased in 2012 and aligned with best UN practices, common to all offices and projects regardless of size of budget or source of funding. The UN considers that the competitive bidding process strengthens value for money and therefore a further increase in the UNESCO ceiling would not be advisable and is seen as contradicting the UN common procurement reform initiatives. Instead, UNESCO is working with offices to strengthen capacity and to support UN collaboration in procurement including</p>	NO	31/12/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	Joint Procurement Review Committees with increased delegation of authority.		
<p><b>Recommendation No. 17.</b> Remind partners of the Organization's rules regarding tenders, in particular by means of training courses for partners on UNESCO rules and regulations, such as the Office has already planned to hold in December 2015.</p>	YES	NO	<p>30/07/2016</p> <p>Before the Audit mission UNESCO Santiago Office had already started a training programme for counterparts and Ministerial personnel to be completed by 30 July 2016</p>
<p><b>Recommendation No. 18.</b> Endeavour to optimize the funds provided by the Chilean Government by adopting the systematic use of accounting standards and verification of costs prior to concluding contracts and by transmitting audited financial reports on the largest projects.</p>	YES	NO	31/03/2016
<p><b>Recommendation No. 19 (Headquarters).</b> Assess the relevance of the staffing structure of the Regional Bureau with respect to its responsibilities in the region and staff available at Headquarters.</p>	YES	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/05/2016
<p><b>Recommendation No. 20 (Headquarters).</b> Restructure the Regional Bureau so as to ensure that permanent posts are occupied by Professionals whose skills and expertise are essential both to implementing projects of the Office and to supporting other offices in the region in their respective fields. Conversely, outsource to external service providers activities which may be performed by them in less costly fashion.</p>	<p>YES</p> <p>The office will have 3 regular ED professional posts for recruitment this year (50% of the ED regular posts) which will be advertised internally and externally. The office will be able to determine the required profiles and competencies for these posts in order to</p>	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/12/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	complement the existing capacities of the office and to ensure overall delivery capacity for the office and the region.		
<b>Recommendation No. 21 (Headquarters).</b> Deal with the above-mentioned cases as part of the restructuring of the Office – stabilization of the post of Chief of the Planning, Management, Monitoring and Evaluation Section; clarify under what conditions the project financed by the Flemish Government may continue.	YES  It has been agreed with DIR/Santiago and ADG/ED to re-design a P4 post for Education Planning, Management and Sector Analysis in Santiago. The post will be advertised shortly.	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/03/2016
<b>Recommendation No. 22.</b> Improve the maintenance of staff files.	YES	NO	30/04/2016  Action has already been taken on this recommendation.
<b>Recommendation No. 23 (Headquarters).</b> Seek to reduce the proportion of temporary employment among the staff of the Office, by creating established posts for staff who have had more than five service contracts wherever that demonstrates a permanent need. Appoint to such established posts the most deserving staff wherever possible; at the same time, relaunch invitations to apply for posts that remain in the form of service contracts.	YES	YES; additional staff resources will be required.	30/08/2016
<b>Recommendation No. 24 (Office and Headquarters).</b> Make the recruitment procedure for consultants more professional by: <ul style="list-style-type: none"> <li>– improving the existing roster by pooling data and using the roster;</li> <li>– excluding service providers, who come under procedures for competitive bidding;</li> <li>– using skills and remuneration charts for establishing</li> </ul>	YES	NO	30/06/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p>the fees to be paid;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– (Headquarters) improving the full evaluation of consultants by means of enhanced input of evaluation information in DUO.</li> </ul>			
<p><b>Recommendation No. 25.</b> Grant waivers concerning the rules and regulations of the Organization governing the selection of candidates and the setting of fees only in circumstances that are truly exceptional, where the emergency is patent, and where the exceptional level of remuneration is established objectively.</p>	YES	NO	<p>30/01/2016</p> <p>Already implemented: all rates are determined following local UN scales and following the maximum rates established in HR Appendix 13 F-1 (updated on March 18, 2013)</p>
<p><b>Recommendation No. 26 (Headquarters).</b> Improve the System Applications and Products (SAP) system so that it may function as a forward-looking management tool for field office assets.</p>	YES	NO	31/12/2016
<p><b>Recommendation No. 27 (Headquarters and Office).</b> Authorize the Regional Bureau, which is called upon to make numerous business trips, to use a professional card allowing online ticket purchases to be made. At the same time, finalize the procedure for competitive bidding for the provision of travel tickets (without exclusivity).</p>	<p>NO</p> <p>The first part of the recommendation should not be implemented as for the following reasons:</p> <p>Administrative Manual (15.2.5.5 Purchase of Tickets) allows the traveler to purchase tickets directly via internet with his/her own credit card (against reimbursement by UNESCO) when less expensive than those proposed by the travel agency.</p> <p>A review determined that it was not</p>	NO	<p>The second part of the recommendation is already implemented: Santiago ran a local tender for travel services. It starts to run on 1 March 2016.</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	feasible to extend the use of corporate credit cards as there are capacity issues related to putting in place appropriate controls and monitoring mechanisms.  The second part of the recommendation is feasible to implement		
<b>Recommendation No. 28.</b> For the forthcoming biennium, draw up a work plan for the Office focusing on a reduced number of projects, expected results, outputs and performance indicators, including realistic targets that are easy to pursue and are refocused on the regional impact of UNESCO's actions.	YES	YES; short-term consultants services needed	30/08/2016
<b>Recommendation No. 29 (Headquarters).</b> Enable monitoring of projects funded from the additional appropriation, of their performance and of their outcomes in SISTER.	YES	NO	30 /06/2016
<b>Recommendation No. 30.</b> Build greater awareness, possibly by means of workshops or training courses in the Office, among programme specialists and assistants, as well as government partners within the framework of projects funded from additional appropriations, of the rules and regulations and of good practices regarding calls for applications, the selection of candidates, and the setting of consultants' fees.	YES	NO	30/12/2016  A cycle of training and information sessions is being carried out in the Office from March 2016.



## ANNEXE I

### LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1 (Siège).** Renforcer effectivement le rôle de coordination du bureau régional en matière d'éducation, tout particulièrement pour les projets les plus significatifs. Envisager soit d'élargir le mandat du Bureau de Santiago en bureau multi-pays (*cluster*) afin de renforcer son autorité sur les pays menant des projets éducatifs conséquents (Pérou, Brésil), soit de lui rattacher les professionnels en charge de politique éducative dans les bureaux de la région.

**Recommandation n° 2.** Au titre de l'exercice de ses missions, le bureau régional doit bénéficier d'une partie des ressources FITOCA résultant des projets extrabudgétaires éducatifs menés sur sa région.

**Recommandation n° 3 (Siège).** Veiller à ce que la négociation des accords portant sur l'attribution de fonds extrabudgétaires à des projets éducatifs dans la région soit améliorée en coordination avec le bureau régional et que la répartition des responsabilités soit préalablement définie dans la gestion des projets.

**Recommandation n° 4.** Renégocier l'accord de siège afin de renforcer les moyens et les capacités du bureau. Cette renégociation devrait comprendre notamment :

- un point particulier relatif à la sécurité des locaux, qui devraient être rénovés, sauf à opter pour un déménagement dans de nouveaux bureaux ;
- une annexe prévoyant explicitement les contributions que le Gouvernement chilien apporte à l'Organisation, afin de leur donner une base juridique et pérenne ;
- un avenant formalisant l'intégration à l'accord de siège du Bureau national du Chili créé en 2009.

**Recommandation n° 5 (Siège).** Préparer la mutation du directeur qui est en poste depuis sept années à l'occasion du lancement de la nouvelle stratégie pour l'éducation 2015-2030.

**Recommandation n° 6 (Siège).** Veiller à procéder de manière systématique à l'évaluation des directeurs de bureau régional et à la fixation préalable de leurs objectifs, après discussion avec le Bureau de la planification stratégique (BSP).

**Recommandation n° 7 (Siège).** Renforcer l'équipe financière et administrative en la dotant du nombre de postes administratifs permanents prévus par l'Organisation.

**Recommandation n° 8 (Siège).** Réallouer au bureau régional les dotations affectées aux bureaux pays disposant de fonds extrabudgétaires très importants.

**Recommandation n° 9 (Siège).** Engager une réflexion sur une révision du mécanisme des crédits additionnels de façon à permettre une plus grande souplesse dans leur utilisation (envisager de permettre le report des crédits non consommés et le financement de postes de PA).

**Recommandation n° 10.** Dans le contexte du lancement du nouveau cadre stratégique pour l'éducation (2015-2030), poursuivre et conclure les discussions avec le Gouvernement et les entreprises chiliennes pour la création d'un fonds de dotation afin d'accroître les ressources extrabudgétaires des programmes de l'UNESCO en Amérique latine et d'assurer une visibilité et une pérennité de leurs financements.

**Recommandation n° 11.** Veiller à la complétude des dossiers physiques, en une seule entité, de marchés tenus par le service administratif et financier qui doivent comprendre l'ensemble des pièces justificatives originales du marché (définition des besoins, procédure de mise en concurrence et d'évaluation des offres, contrats et avenants, pièces de paiement et justificatifs, ...).

**Recommandation n° 12.** Rechercher plus vigoureusement l'élargissement de la concurrence sur les appels d'offres relevant des financements additionnels du Gouvernement chilien, notamment en sollicitant systématiquement un minimum de trois offres et en veillant à une disponibilité des fonds compatibles avec la mise en œuvre d'une concurrence réelle.

**Recommandation n° 13.** Appliquer systématiquement les règles permettant la concurrence la plus large, notamment en :

- ne recourant plus aux dérogations, sauf dans les cas prévus explicitement par le Manuel administratif ;
- ne pas indiquer les prix maximum dans les appels d'offres ou RPF, afin de faire jouer la concurrence sur les prix et de les optimiser ;
- assurer une vigilance accrue sur l'examen des propositions financières et les défauts de concurrence, en particulier en renforçant la procédure déjà mise en place par le directeur, à savoir un comité interne d'allocation des marchés.

**Recommandation n° 14.** Indiquer dans les appels d'offres et les RPF que l'Organisation se réserve le droit de négocier les prix avec le candidat en tête avant la signature du contrat et mettre en œuvre effectivement cette négociation.

**Recommandation n° 15.** La modification des contrats après leur passation doit prendre la forme d'avenants.

**Recommandation n° 16 (Siège).** Envisager l'augmentation des seuils des marchés dès lors que ce bureau gère des projets et des enveloppes financières de grande ampleur.

**Recommandation n° 17.** Rappeler aux interlocuteurs les règles s'imposant à l'Organisation en matière de marchés, en particulier à travers des formations aux partenaires sur le règlement de l'UNESCO, telles que le bureau a déjà prévu d'en organiser en décembre 2015.

**Recommandation n° 18.** Veiller à l'optimisation des fonds délégués par le Gouvernement chilien en mettant en œuvre une approche systématique de référentiels et de vérifications de coûts préalable à la contractualisation et la transmission de rapports financiers audités pour les projets les plus importants.

**Recommandation n° 19 (Siège).** Évaluer la pertinence de la structure des effectifs du bureau régional au regard des responsabilités exercées dans la région et des effectifs disponibles au Siège.

**Recommandation n° 20 (Siège).** Restructurer le bureau régional pour asseoir sur des postes permanents les professionnels dont les compétences et l'expertise sont essentielles à la fois à la conduite des projets du bureau et au soutien des autres bureaux de la région dans leurs domaines. En contrepartie, déléguer à des prestataires extérieurs les activités qui peuvent être exercées de manière moins coûteuse.

**Recommandation n° 21 (Siège).** Traiter dans le cadre de la restructuration du bureau les cas précités – stabilisation du poste de chef du Département planification, pilotage et évaluation de la qualité de l'éducation ; clarifier les conditions de poursuite du projet financé par le Gouvernement flamand.

**Recommandation n° 22.** Améliorer la tenue des dossiers du personnel.

**Recommandation n° 23 (Siège).** Tendre à une réduction de la part de l'emploi temporaire au sein du personnel du bureau, à travers la création de postes établis (*established posts*) correspondant aux personnels recrutés depuis plus de cinq contrats de service dès lors que cela démontre un besoin permanent. Y affecter les personnels les plus méritants lorsque cela est possible ; et simultanément relancer des appels à concurrence pour les postes demeurant sous forme de contrats de service.

**Recommandation n° 24 (Bureau et Siège).** Professionnaliser la procédure de recrutement des consultants en :

- améliorant le registre (*roster*) existant par une mise en commun des données et son utilisation ;
- excluant les prestataires de service – qui relèvent de procédures de mise en concurrence ;
- utilisant des tableaux de compétences et de rémunérations pour établir les montants des honoraires ;
- (Siège) améliorant l'évaluation complète des consultants à travers une meilleure saisie des informations d'évaluation en DUO.

**Recommandation n° 25.** Ne déroger aux règles établies par l'Organisation concernant les règles de sélection et la fixation des honoraires que dans des circonstances véritablement exceptionnelles, lorsque l'urgence est suffisamment caractérisée et que la détermination de la rémunération exceptionnelle est établie de manière objective.

**Recommandation n° 26 (Siège).** Améliorer le système SAP pour qu'il constitue également un outil de gestion prévisionnelle des actifs par les bureaux locaux.

**Recommandation n° 27 (Siège et bureau).** Autoriser le bureau régional, amené à effectuer de nombreux voyages, à utiliser une carte professionnelle permettant d'effectuer des achats en ligne. En parallèle achever la procédure de mise en concurrence du marché de fourniture de billets (sans exclusivité).

**Recommandation n° 28.** Dans le cadre du prochain *biennium*, améliorer la présentation du programme de travail (*work plan*) du bureau resserré autour d'un nombre réduit de projets, de résultats attendus (*expected results*), d'outputs et d'indicateurs de performance, comprenant des cibles réalistes, faciles à suivre et recentrées sur l'impact régional des actions de l'UNESCO.

**Recommandation n° 29 (Siège).** Permettre le suivi (*monitoring*) propre des projets financés par budget additionnel (*additionnal appropriation*), de leur performance et de leurs résultats (*outcomes*) dans SISTER.

**Recommandation n° 30.** Davantage sensibiliser, éventuellement par le moyen d'ateliers ou de formations internes au bureau, les spécialistes et assistants de programme, ainsi que les partenaires gouvernementaux dans le cadre des projets financés par budgets additionnels

*(additional appropriation)*, aux exigences de la réglementation et aux bonnes pratiques en matière d'appels à candidature, de sélection et de détermination des honoraires de consultants.

## ANNEXE II

### PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 1 (Siège).</b> Renforcer effectivement le rôle de coordination du bureau régional en matière d'éducation, tout particulièrement pour les projets les plus significatifs. Envisager soit d'élargir le mandat du Bureau de Santiago en bureau multipays (cluster) afin de renforcer son autorité sur les pays menant des projets éducatifs conséquents (Pérou, Brésil), soit de lui rattacher les professionnels en charge de politique éducative dans les bureaux de la région.</p>	<p>OUI</p> <p>En ce qui concerne l'élargissement du mandat du Bureau de Santiago en bureau multipays, il convient de noter que, si le bureau est conçu comme une plate-forme d'exécution vis-à-vis des États membres relevant de lui, il n'a pas autorité sur les bureaux nationaux implantés dans les pays concernés. L'intérêt d'élargir le mandat du Bureau de Santiago en bureau multipays ou de lui attribuer des responsabilités non nationales, en plus de ses fonctions éducatives régionales, ne pourrait être considéré que dans le cadre plus large de la réforme du dispositif hors Siège et plus</p>	<p>OUI</p> <p>L'examen d'ensemble de la viabilité du réseau hors Siège, y compris dans la région Amérique latine et Caraïbes, nécessitera des ressources pour pouvoir mener une analyse approfondie. Tout changement structurel entraînera des dépenses supplémentaires.</p>	<p>À déterminer</p> <p>Tandis que l'analyse pourrait être entreprise conjointement à la préparation du 39 C/5 (c'est-à-dire d'ici le printemps 2017), l'application des changements structurels éventuels demandera davantage de temps.</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	<p>spécifiquement, dans le contexte de la présence de l'UNESCO dans la région Amérique latine et Caraïbes.</p> <p>Sous la coordination du Siège, des mesures seront entreprises immédiatement pour améliorer l'échange d'information et la communication entre les bureaux nationaux, régionaux et multipays.</p>		
<p><b>Recommandation n° 2.</b> Au titre de l'exercice de ses missions, le bureau régional doit bénéficier d'une partie des ressources FITOCA résultant des projets extrabudgétaires éducatifs menés sur sa région.</p>	<p>NON</p> <p>Conformément à la Politique de recouvrement des coûts de l'UNESCO, 40 % des sommes générées par le FITOCA sont redistribuées à l'unité hors Siège exécutive. Cela s'applique aux projets exécutés par le Bureau de Santiago, le cas échéant. Ainsi, si un bureau régional ne met pas de projet en œuvre, il ne touche pas les sommes générées par le FITOCA. Les bureaux régionaux ont été conçus</p>	NON	Sans objet

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	comme des sources d'expertise sectorielle et de soutien, et exercent des responsabilités en matière de conception et de suivi des programmes de portée régionale exécutés par les bureaux multipays.		
<p><b>Recommandation n° 3 (Siège).</b> Veiller à ce que la négociation des accords portant sur l'attribution de fonds extrabudgétaires à des projets éducatifs dans la région soit améliorée en coordination avec le bureau régional et que la répartition des responsabilités soit préalablement définie dans la gestion des projets.</p>	<p>OUI</p> <p>La communication et la coordination continueront d'être consolidées et coordonnées.</p>	NON	30/06/2017
<p><b>Recommandation n° 4.</b> Renégocier l'accord de siège afin de renforcer les moyens et les capacités du bureau. Cette renégociation devrait comprendre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un point particulier relatif à la sécurité des locaux, qui devraient être rénovés, sauf à opter pour un déménagement dans de nouveaux bureaux ;</li> <li>- une annexe prévoyant explicitement les contributions que le Gouvernement chilien apporte à l'Organisation, afin de leur donner une base juridique et pérenne ;</li> <li>- un avenant formalisant l'intégration à l'accord de siège du Bureau national du Chili créé en 2009.</li> </ul>	<p>OUI</p> <p>En phase de lancement, réalisation attendue pour octobre 2016 (Session parlementaire annuelle d'approbation des budgets au Chili en vue d'augmenter officiellement les ressources et les moyens alloués à l'UNESCO).</p>	OUI	30/10/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
		appuyer les négociations.	
<p><b>Recommandation n° 5 (Siège).</b> Préparer la mutation du directeur qui est en poste depuis sept années à l'occasion du lancement de la nouvelle stratégie pour l'éducation 2015-2030.</p>	<p>OUI</p> <p>Le directeur actuel va partir à la retraite à la fin du mois de novembre 2016. La sélection de son successeur prendra certainement en compte le mandat du bureau pour l'application régionale du Programme à l'horizon 2030.</p>	NON	<p>Le poste sera publié au plus tard en mai 2016, et le directeur cessera son service au moment de sa retraite, au plus tard le 30/11/2016.</p>
<p><b>Recommandation n° 6 (Siège).</b> Veiller à procéder de manière systématique à l'évaluation des directeurs de bureau régional et à la fixation préalable de leurs objectifs, après discussion avec le Bureau de la planification stratégique (BSP).</p>	<p>OUI</p> <p>Le processus d'évaluation des performances lancé en 2014 (MyTalent) a été spécialement repensé pour les directeurs/chefs de bureau hors Siège. Conformément à la demande du Conseil exécutif, des accords de performance standard ont été mis en place en 2014 pour tous les directeurs/chefs de bureau hors Siège, assortis d'objectifs et de cibles de</p>	NON	31/03/2016



Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	<p>performance clairement définis et accompagnés d'indicateurs de performance correspondants. Des indicateurs de performance spécifiques ont été conçus pour les fonctions de coordination régionale des directeurs des bureaux régionaux multisectoriels ou des bureaux régionaux. Une vaste consultation avec les directeurs/chefs hors Siège a été menée pour définir ces objectifs et indicateurs avant qu'ils ne soient largement adoptés et intégrés à MyTalent. Les directeurs/chefs de bureau hors Siège, y compris le directeur du Bureau de Santiago, ont sélectionné les objectifs les concernant, ainsi que le type de bureau qu'ils supervisent, et les ont validés fin 2014. Le processus a actuellement atteint le stade d'auto-évaluation qui précède les évaluations coordonnées</p>		

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	des performances. Ces évaluations sont menées par rapport à ces objectifs communs, en étroite collaboration avec tous les secteurs et services concernés.		
<b>Recommandation n° 7 (Siège).</b> Renforcer l'équipe financière et administrative en la dotant du nombre de postes administratifs permanents prévus par l'Organisation.	OUI  L'unité administrative du Bureau de Santiago bénéficie de postes à durée définie adéquats pour les bureaux régionaux. La structure ne prévoit pas de poste G-7. Ses effectifs seront donc ajustés lors du départ à la retraite du membre du personnel G-7, tandis que les deux positions G-4 doivent être revues en G-5.	OUI	30/09/2016 (Date de départ à la retraite de l'assistant administratif principal (G-7))

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 8 (Siège).</b> Réallouer au bureau régional les dotations affectées aux bureaux pays disposant de fonds extrabudgétaires très importants.</p>	<p>NON</p> <p>L'allocation de ressources extrabudgétaires est déterminée par des contrats individuels avec les donateurs. Conformément à la réponse à la recommandation 3, la communication et la coordination seront renforcées pour les projets d'éducation.</p>	<p>NON</p>	<p>Sans objet</p>
<p><b>Recommandation n° 9 (Siège).</b> Engager une réflexion sur une révision du mécanisme des crédits additionnels de façon à permettre une plus grande souplesse dans leur utilisation (envisager de permettre le report des crédits non consommés et le financement de postes de PA).</p>	<p>NON</p> <p>Les crédits additionnels sont des contributions volontaires au Programme ordinaire (RP), et leur budget, leurs dépenses et leur suivi obéissent aux règles et règlements financiers du Programme ordinaire. La flexibilité requise peut être obtenue en employant des modalités contractuelles existantes, telles que les fonds-en-dépôt ou les comptes spéciaux.</p>	<p>NON</p>	<p>Sans objet</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 10.</b> Dans le contexte du lancement du nouveau cadre stratégique pour l'éducation (2015-2030), poursuivre et conclure les discussions avec le Gouvernement et les entreprises chiliennes pour la création d'un fonds de dotation afin d'accroître les ressources extrabudgétaires des programmes de l'UNESCO en Amérique latine et d'assurer une visibilité et une pérennité de leurs financements.</p>	<p>OUI</p> <p>Les travaux pourraient être menés progressivement en ne perdant pas de vue la session parlementaire annuelle d'approbation du budget en octobre 2016.</p>	<p>NON, mais au moins deux missions de soutien du Siège d'une semaine chacune pourraient être nécessaires pour appuyer les négociations.</p>	<p>30/10/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 11.</b> Veiller à la complétude des dossiers physiques, en une seule entité, de marchés tenus par le service administratif et financier qui doivent comprendre l'ensemble des pièces justificatives originales du marché (définition des besoins, procédure de mise en concurrence et d'évaluation des offres, contrats et avenants, pièces de paiement et justificatifs, ...).</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>30/05/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 12.</b> Rechercher plus vigoureusement l'élargissement de la concurrence sur les appels d'offres relevant des financements additionnels du Gouvernement chilien, notamment en sollicitant systématiquement un minimum de trois offres et en veillant à une disponibilité des fonds compatibles avec la mise en œuvre d'une concurrence réelle.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>30/05/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 13.</b> Appliquer systématiquement les règles permettant la concurrence la plus large, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne recourant plus aux dérogations, sauf dans les cas prévus explicitement par le Manuel administratif ;</li> <li>- ne pas indiquer les prix maximum dans les appels d'offres ou RPF, afin de faire jouer la concurrence sur les prix et de les optimiser ;</li> <li>- assurer une vigilance accrue sur l'examen des</li> </ul>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>Cette recommandation est déjà appliquée. En outre, une base de données des fournisseurs devrait être</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
propositions financières et les défauts de concurrence, en particulier en renforçant la procédure déjà mise en place par le directeur, à savoir un comité interne d'allocation des marchés.			constituée avant le 30 mai 2016
<b>Recommandation n° 14.</b> Indiquer dans les appels d'offres et les RPF que l'Organisation se réserve le droit de négocier les prix avec le candidat en tête avant la signature du contrat et mettre en œuvre effectivement cette négociation.	OUI	NON	30/06/2016
<b>Recommandation n° 15.</b> La modification des contrats après leur passation doit prendre la forme d'avenants.	OUI	NON	Déjà appliquée au 31 janvier 2016
<b>Recommandation n° 16 (Siège).</b> Envisager l'augmentation des seuils des marchés dès lors que ce bureau gère des projets et des enveloppes financières de grande ampleur.	NON  Les seuils de l'UNESCO en matière d'achats ont été relevés en 2012 et harmonisés avec les meilleures pratiques des Nations Unies, communes à tous les bureaux et projets, quelle que soit l'importance de leur budget ou leur source de financement. Les Nations Unies estiment que les procédures de mise en concurrence renforcent le rapport coûts-résultats, c'est pourquoi une nouvelle	NON	31/12/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	<p>augmentation du plafond de l'UNESCO ne serait pas souhaitable et serait perçue comme allant à l'encontre des initiatives de réforme en matière d'achats communs engagées par le système des Nations Unies. À la place, l'UNESCO travaille actuellement avec les bureaux pour renforcer les capacités et soutenir la coopération en matière d'achats au sein du système des Nations Unies, en déléguant entre autres plus de pouvoirs aux Comités conjoints d'examen des marchés.</p>		
<p><b>Recommandation n° 17.</b> Rappeler aux interlocuteurs les règles s'imposant à l'Organisation en matière de marchés, en particulier à travers des formations aux partenaires sur le règlement de l'UNESCO, telles que le bureau a déjà prévu d'en organiser en décembre 2015.</p>	OUI	NON	<p>30/07/2016</p> <p>Avant la mission d'audit, le Bureau de l'UNESCO à Santiago avait déjà lancé un programme de formation destiné aux homologues et au personnel ministériel, qui</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
			devrait prendre fin au 30 juillet 2016.
<b>Recommandation n° 18.</b> Veiller à l'optimisation des fonds délégués par le Gouvernement chilien en mettant en œuvre une approche systématique de référentiels et de vérifications de coûts préalable à la contractualisation et la transmission de rapports financiers audités pour les projets les plus importants.	OUI	NON	31/03/2016
<b>Recommandation n° 19 (Siège).</b> Évaluer la pertinence de la structure des effectifs du bureau régional au regard des responsabilités exercées dans la région et des effectifs disponibles au Siège.	OUI	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/05/2016
<b>Recommandation n° 20 (Siège).</b> Restructurer le bureau régional pour asseoir sur des postes permanents les professionnels dont les compétences et l'expertise sont essentielles à la fois à la conduite des projets du bureau et au soutien des autres bureaux de la région dans leurs domaines. En contrepartie, déléguer à des prestataires extérieurs les activités qui peuvent être exercées de manière moins coûteuse.	OUI  Le bureau ouvrira au recrutement cette année trois postes de professionnels de l'éducation (50 % des postes ED établis) qui seront publiés en interne et en externe. Le bureau pourra déterminer les profils et les compétences	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/12/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	requis pour ces postes afin de compléter ses capacités, ainsi qu'assurer la capacité d'exécution globale pour le bureau et la région.		
<p><b>Recommandation n° 21 (Siège).</b> Traiter dans le cadre de la restructuration du bureau les cas précités – stabilisation du poste de chef du Département planification, pilotage et évaluation de la qualité de l'éducation ; clarifier les conditions de poursuite du projet financé par le Gouvernement flamand.</p>	<p>OUI</p> <p>Comme convenu par le directeur du Bureau de Santiago et l'ADG/ED, un poste P-4 pour la planification de l'éducation, la gestion et l'analyse sectorielle sera redéfini et fera l'objet d'une publication prochaine.</p>	<p>OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.</p>	<p>30/03/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 22.</b> Améliorer la tenue des dossiers du personnel.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>30/04/2016</p> <p>Des mesures ont déjà été prises concernant cette recommandation.</p>
<p><b>Recommandation n° 23 (Siège).</b> Tendre à une réduction de la part de l'emploi temporaire au sein du personnel du bureau, à travers la création de postes établis (established posts) correspondant aux personnels recrutés depuis plus de cinq contrats de service dès lors que cela démontre un besoin permanent. Y affecter les personnels les plus méritants lorsque cela est possible ; et simultanément relancer des appels à</p>	<p>OUI</p>	<p>OUI ; des ressources en personnel supplémentaires seront nécessaires.</p>	<p>30/08/2016</p>



Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
concurrence pour les postes demeurant sous forme de contrats de service.			
<b>Recommandation n° 24 (Bureau et Siège).</b> Professionnaliser la procédure de recrutement des consultants en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorant le registre (roster) existant par une mise en commun des données et son utilisation ;</li> <li>- excluant les prestataires de service – qui relèvent de procédures de mise en concurrence ;</li> <li>- utilisant des tableaux de compétences et de rémunérations pour établir les montants des honoraires ;</li> <li>- (Siège) améliorant l'évaluation complète des consultants à travers une meilleure saisie des informations d'évaluation en DUO.</li> </ul>	OUI	NON	30/06/2016
<b>Recommandation n° 25.</b> Ne déroger aux règles établies par l'Organisation concernant les règles de sélection et la fixation des honoraires que dans des circonstances véritablement exceptionnelles, lorsque l'urgence est suffisamment caractérisée et que la détermination de la rémunération exceptionnelle est établie de manière objective.	OUI	NON	30/01/2016  Déjà appliquée : les honoraires sont déterminés en fonction des barèmes établis par les Nations Unies au niveau local et des maxima fixés dans l'Appendice 13 F-1 du Manuel des ressources humaines (mis à jour le 18 mars 2013).

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 26 (Siège).</b> Améliorer le système SAP pour qu'il constitue également un outil de gestion prévisionnelle des actifs par les bureaux locaux.</p>	OUI	NON	31/12/2016
<p><b>Recommandation n° 27 (Siège et bureau).</b> Autoriser le bureau régional, amené à effectuer de nombreux voyages, à utiliser une carte professionnelle permettant d'effectuer des achats en ligne. En parallèle achever la procédure de mise en concurrence du marché de fourniture de billets (sans exclusivité).</p>	<p>NON</p> <p>La première partie de la recommandation ne devrait pas être appliquée pour les raisons suivantes : le Manuel administratif (15.2.5.5 Achat des billets) permet au voyageur d'acheter ses billets directement sur Internet avec sa propre carte de crédit (aux frais de l'UNESCO), lorsqu'ils sont moins chers que ceux proposés par l'agence de voyage.</p> <p>Après examen, il a été déterminé qu'il n'était pas faisable d'étendre l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, au vu des problèmes de capacités liés à la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi adéquats. L'application de</p>	NON	<p>La deuxième partie de la recommandation est déjà appliquée : Santiago a lancé un appel d'offres pour des services de voyage. Lancement prévu le 1<sup>er</sup> mars 2016.</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	la deuxième partie de la recommandation est faisable.		
<p><b>Recommandation n° 28.</b> Dans le cadre du prochain biennium, améliorer la présentation du programme de travail (work plan) du bureau resserré autour d'un nombre réduit de projets, de résultats attendus (expected results), d'outputs et d'indicateurs de performance, comprenant des cibles réalistes, faciles à suivre et recentrées sur l'impact régional des actions de l'UNESCO.</p>	OUI	OUI ; des consultants pour de courtes périodes seront nécessaires.	30/08/2016
<p><b>Recommandation n° 29 (Siège).</b> Permettre le suivi (monitoring) propre des projets financés par budget additionnel (additional appropriation), de leur performance et de leurs résultats (outcomes) dans SISTER.</p>	OUI	NON	30/06/2016

199 EX/15  
Part V Corr.2  
١٩٩ م ت /١٥  
الجزء الخامس تصويب ٢

باريس، ٥/٤/٢٠١٦  
الأصل: إنجليزي

المجلس التنفيذي  
الدورة التاسعة والتسعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء الخامس - ملخص جامع

تقرير المراجعة الخاص بمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية  
في أمريكا اللاتينية والكاريبي والمكتب الوطني في شيلي

تصويب ٢

تعدّل تعليقات المديرية العامة على النحو التالي: "تشكر المديرية العامة مراجع الحسابات الخارجي على تقريره بشأن مكتب سانتياغو. وتقبل معظم التوصيات التي قدمها، وسوف تقدم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه التوصيات وفقاً للممارسة المتبعة.

وترى المديرية العامة أن التوصيات رقم ٢ و ٩ و ١٦ و ٢٧ غير قابلة للتنفيذ للأسباب المقدّمة في الملحق المرفق بهذه الوثيقة. التفاصيل في الملحق الثاني"

وتعدّل التوصية رقم ٨ الواردة في الملحق الثاني على النحو التالي:

In ANNEX II: PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION, Recommendation No. 8 should read as follows:



Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<b>Recommendation No. 8 (Headquarters).</b> Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.	UNDER CONSIDERATION  The allocation of extrabudgetary resources is determined by individual contracts with donors. In line with response to recommendation 3 communication and coordination will be strengthened for ED projects.		

À l'ANNEXE II : PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION, la recommandation n° 8 doit se lire comme suit :

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<b>Recommandation n° 8 (Siège).</b> Réallouer au bureau régional les dotations affectées aux bureaux pays disposant de fonds extrabudgétaires très importants.	À L'EXAMEN L'allocation de ressources extrabudgétaires est déterminée par des contrats individuels avec les donateurs. Conformément à la réponse à la recommandation 3, la communication et la coordination seront renforcées pour les projets d'éducation.		



## ١٩٩ م ت/١٥ الجزء السادس

باريس، ٢٣/٣/٢٠١٦

الأصل: إنجليزي/فرنسي

البند ١٥ من جدول الأعمال المؤقت

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي

الجزء السادس - الملخص الجامع

تقرير المراجعة الجامع الخاص بالمكاتب الميدانية (٢٠١١-٢٠١٥)

### الملخص

تضم هذه الوثيقة الملخص الجامع الذي أعده مراجع الحسابات الخارجي لتقرير المراجعة الجامع الخاص بالمكاتب الميدانية (٢٠١١-٢٠١٥)، وفقاً لما يرد في الوثيقة ١٩٩ م ت/١٥ إعلام ٧، وعملاً بالمادة ١٢,٤ من النظام المالي.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ١٧.

## ملخص جامع مقدم إلى أصحاب القرار

تقرير المراجعة الجامع الخاص بالمكاتب الميدانية (٢٠١١-٢٠١٥)

تنبيه: أعد مراجع الحسابات الخارجي هذا الملخص الجامع المقدم إلى أصحاب القرار "الملخص التنفيذي"، بناء على طلب الأمانة من أجل ضمان الحد الأمثل لتكاليف الترجمة وتيسير مناقشات الهيئتين الرئاسيتين. ولا يعوّل إلا على التقرير الكامل من حيث المضمون الدقيق وطبيعة ملاحظات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي ونطاقها.

١ - أجريت المراجعة وفقاً للمعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات<sup>١</sup> التي اعتمدها المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات،<sup>٢</sup> وتطبيقاً للنصوص المعمول بها وخاصة المادة ١٢ من النظام المالي لليونسكو والملحق المتعلق بالاختصاصات الإضافية لمراجع الحسابات الخارجي.

٢ - ونوقشت كل ملاحظة أو توصية مع المسؤولين المعنيين. ووضعت الملاحظات والتعليقات التي أبدتها مسؤولو المنظمة في الاعتبار بقدر ما كانت ذات صلة وتبررها الوثائق التكميلية الداعمة.

٣ - وأجرى مراجع الحسابات الخارجي مراجعة لاثني عشر مكتباً ميدانياً<sup>٣</sup> بين عامي ٢٠١١ و٢٠١٥.

٤ - وشهدت هذه الفترة أزمة ميزانية المنظمة، وما ترتب على تشغيلها بسبب ذلك، كما شهدت إصلاح الشبكة في أفريقيا.

٥ - وأوضح تقرير المديرية العامة لعام ٢٠١٥ بشأن تنفيذ ١٧١ توصية متعلقة بعمليات المراجعة، ومنها ١١٤ توصية قبل عام ٢٠١٥ أنه تم تنفيذ نسبة ٦١ في المائة منها تقريباً ولكن لا يزال عدد منها لم ينفذ كلياً أو جزئياً.

وفيما يلي النتائج الرئيسية:

٦ - العلاقة مع البلدان المضيفة جيدة أو جيدة جداً بدون استثناء، وتنظر اللجان الوطنية والحكومية للمنظمة نظرة إيجابية للغاية. غير أنه لم يجر تحديث العديد من الاتفاقات حتى الآن.

٧ - وهناك طلب متكرر بتعزيز وضوح التعليمات الصادرة عن المقرر: من المقرر أن يؤدي تعيين منسق للعلاقات مع المكاتب في الفترة الأخيرة إلى تحقيق ذلك بشكل كبير.

<sup>١</sup> .International Standards of Supreme Audit Institutions

<sup>٢</sup> .International Organization of Supreme Audit Institutions

<sup>٣</sup> بخلاف مكاتب الاتصال.

٨ - وهناك عدد من مديري المكاتب الذين ليس لديهم عقد أداء واضح، بأهداف محددة. وبخلاف عقود المديرين، تتمثل إحدى الممارسات الجيدة لبعض المكاتب في إضفاء الطابع الرسمي على استراتيجيتها من خلال إعداد وثيقة ونشرها داخلياً وخارجياً.

٩ - ويمكن أن يستفيد التشغيل اليومي للمكاتب مما يلي:

(أ) خارجياً، توضيح المسؤوليات بين المكاتب الإقليمية والمكاتب أو الفروع الأخرى التابعة لها، وهو ما تحقق في أفريقيا خلال عملية الإصلاح، ولكن ليس في الأماكن الأخرى؛ فضلاً عن تنظيم اجتماعات، وخاصة عن بعد عن طريق الفيديو أو المؤتمرات عن بعد بين المكتب الإقليمي والمكاتب الوطنية أو الفروع التابعة لها.

(ب) داخلياً، تنظيم اجتماعات منتظمة للموظفين، ونشر محاضرها على نطاق واسع؛ أو تنفيذ الممارسات الجيدة لمكتب هانوي المتمثلة في مطالبة كل مسؤول عن قطاع بتقديم تقرير شهري عن النشاط؛ وإضفاء الطابع الرسمي على المشاركة في المهام في المكاتب من أجل إدارة المشاريع؛ وإعداد مجموعة قواعد للتشغيل اليومي - مواعيد العمل، والإجازات، بما في ذلك الإجازات المرضية، ومراقبة الدخول والخروج وما إلى ذلك.

١٠ - وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، تشتمل التعليقات الأكثر شيوعاً على:

(أ) المدة الطويلة على غير العادة في العديد من الوظائف الشاغرة، بما في ذلك وظائف المديرين، وخاصة نتيجة عدم توقع حالات ترك العمل بشكل كاف، ومنها الأكثر قابلية للتنبؤ بها (التقاعد)؛

(ب) الالتفاف حول قواعد التنقل في المنظمة؛

(ج) الوضع غير الواضح للعديد من العمال المؤقتين من حيث المبدأ ولكن تجدد عقودهم بانتظام لسنوات؛

(د) نسبة وظائف الدعم إلى الوظائف التشغيلية؛

(هـ) بالنسبة لبعض المكاتب، مراقبة المواعيد والتغيب عن العمل.

١١ - وتجدر الإشارة إلى أن التقارير لا تكاد تشير إلى موضوع التدريب أو وجود خطة تدريب للموظفين.

١٢ - وفي مجال التمويل، هناك عدد قليل من الملاحظات بشأن مسك دفاتر الحسابات. وتتعلق الملاحظات الأساسية بما يلي:

(أ) زيادة التمويل من خارج الميزانية والجهود التي تبذلها المكاتب للحصول على تمويل، سواء من خلال شركات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى أو من خلال السعي إلى إيجاد جهات مانحة أخرى، خاصة أو عامة؛

(ب) الرغبة في عدم إثقال الميزانية العادية بتكاليف التشغيل ذات الصلة بالميزانية الخاصة؛



(ج) ندرة خطط الشراء الرسمية؛

(د) الطابع المتغير للجوء إلى الشراء المشترك مع الوكالات الأخرى، ولكن بصفة عامة في مجالات السفر وفي حالة وجود مقر مشترك، ولأمن هذه الأماكن وتشغيلها.

١٣- وتختلف سياسة الاتصالات اختلافاً كبيراً بين المكاتب، بدءاً من الإجراءات الرسمية والقليلة للنشر المنتظم لتقارير الأنشطة والرسائل الإخبارية، إلى عدم الحاجة إلى التقرير المطبوعة. ومن الواضح أن البحث عن الشراكات والتمويل يفترض إجراء الاتصالات كثيرة تهدف إلى بناء سمعة المكتب وجذب اهتمام الشركاء المحتملين.

١٤- وتختلف وتيرة السفر ومدته اختلافاً كبيراً بين المكاتب. وتشير التقارير إلى حجم زائد من السفر في بعض المكاتب، وليس كلها، وبخلاف ذلك - هناك تبرير غير منطقي لمدة بعض الرحلات. وتعزى المكاتب ذلك إلى حد كبير إلى عدم كفاية استخدام الوسائل البديلة مثل مؤتمرات الفيديو والمؤتمرات عن بعد.

١٥- وفيما يتعلق بإدارة الأنشطة القطاعية، لم تجر عطاءات في العديد من الحالات أو لم تكن كافية، ولم تكن المبررات مقنعة دائماً. ويعتبر رصد تنفيذ المشاريع، على الأقل من حيث مؤشرات الوسائل جيد جداً في سانتياغو؛ غير أنه أقل وضوحاً في مونتيفيديو ونيودلهي.

١٦- وتتطلب تقارير عديدة صرامة أكبر في الإدارة ووضع الملفات الأصلية في أماكن مركزية - ملفات الموظفين، والسفر، والعقود المختلفة، واتفاقات الشراكات، والنفقات، والميزانيات، على سبيل المثال - في مكتب المساعد الإداري وتحت مسؤوليته. وهناك حاجة إلى رؤية عالمية، بما في ذلك موارد من خارج الميزانية يرصدها المعنيون بالقطاع، وموارد مالية وبشرية للمكتب. ومن المفيد إصدار تعليمات تذكيرية في هذا الصدد.

## القرار المقترح

١٧- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يُصاغ نصه على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقتين ١٩٩٩ م/ت/١٥ الجزء السادس و١٩٩٩ م/ت/١٥ إعلام ٧،

٢ - يعرب عن تقديره لمراجع الحسابات الخارجي لما تميز به عمله من مستوى رفيع؛

٣ - ويدعو المديرية العامة إلى موافاته بمعلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات في تقريرها بشأن متابعة جميع التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

تعليقات المديرية العامة

تشكر المديرية العامة مراجع الحسابات الخارجي على تقريره الموجز بشأن مراجعة المكاتب الميدانية (٢٠١١-٢٠١٥).  
وتقبل جميع التوصيات المقدمة وسوف تنفذها في الروح الذي أبدت فيه ووفقاً للمناقشة مع مراجع الحسابات  
الخارجي. وسيقدم تقرير عن تنفيذها وفقاً للإجراءات المعمول بها.

وترد التفاصيل في الملحق الثاني

## ANNEX I

### LIST OF RECOMMENDATIONS

**Recommendation No. 1.** The External Auditor recommends that the necessary arrangements be made with the national authorities to bring the establishment agreements into compliance with the current mandate of the offices. The agreement should, among other things, stipulate the schedule of payment of the Government's contribution, how it is to be updated and the conditions for its use. The updating must nonetheless take into account the local context and not call into question the balances favourable to the Organization and the host country.

**Recommendation No. 2.** The External Auditor recommends that relations between the Organization's field offices and the national authorities be subject to an annual consultation or even a contracting procedure that could specify the common objectives for the year in question.

**Recommendation No. 3.** The External Auditor recommends clarifying, by means of guidelines, the respective responsibilities of the different levels of offices for the continents other than Africa.

**Recommendation No. 4.** The External Auditor recommends that the number of objectives listed in the performance agreement of the field office directors be targeted in order to permit a more appropriate evaluation; that, as far as possible, results benchmarks rather than resource benchmarks be used together with consistent associated indicators.

**Recommendation No. 5.** The External Auditor recommends that decisions concerning the organization, operation and security of each office, or concerning the employees' conditions of service, should be recorded in formal numbered service notes signed by the Director of the office concerned and distributed in the Organization's working languages.

**Recommendation No. 6.** The External Auditor recommends convening regular meetings of the senior staff in each field office and of the directors of offices under the jurisdiction of the same regional bureau or cluster office.

**Recommendation No. 7.** The External Auditor recommends imposing greater respect for deadlines in the staff recruitment process and, in compliance with Article 6.4 of the Constitution relating to geographical balance, putting greater emphasis on competency rather than seniority alone.

**Recommendation No. 8.** The External Auditor recommends that, unless a post is permanently abolished or temporarily frozen, the procedure for replacing staff whose date of departure is known in advance and with certainty should be organized, as far as possible, at least one year before that date, particularly for posts of professionals (P) and directors (D), as well as those that are considered difficult posts to fill.

**Recommendation No. 9.** The External Auditor recommends ensuring that mobility rules set by the Organization are applied rigorously, in the spirit in which they were introduced and consistent with the interests of the Organization and the decentralized structures concerned.

**Recommendation No. 10.** The External Auditor recommends the careful review by Headquarters and field offices of the relationship between the support posts and sector specialists, even if the same conclusions are not drawn in each office regarding their respective costs.

**Recommendation No. 11.** The External Auditor recommends enforcing more rigorously the competition rules in relation to individual consultants.

**Recommendation No. 12.** The External Auditor recommends that checks on staff attendance, made possibly by the introduction of the requirement to clock-in, be more formalized and that

repeated lateness give rise to reminder notes signed by the Director and entered in the files of the staff members concerned.

**Recommendation No. 13.** The External Auditor recommends that monitoring of sick leave be strengthened and that there be an exact match between the information in the leave management system and the records that should be filed for each staff member.

**Recommendation No. 14.** The External Auditor recommends that efforts should be made to reflect on identifying the needs of ongoing training, then to plan and implement measures, internal ones if necessary, to meet those needs.

**Recommendation No. 15.** The External Auditor recommends that the monitoring of staff contracts be rendered more reliable by having the Administrative Officer (AO) hold a single file per staff member at the field office. Care should be taken to ensure that in the case of temporary staff, only one version of the contract (original and copies), bearing all of the requisite signatures, is used.

**Recommendation No. 16.** The External Auditor recommends defining local fundraising strategies in close and coordinated cooperation with Headquarters, based on an analysis of the costs and potential advantages of the various courses of action and initiatives that might serve the strategy. It is important that the notable efforts already undertaken locally to attract partnerships and external funding be formalized, following a team exercise, in an action plan established by the office, along with a dynamic information and communication strategy.

**Recommendation No. 17.** The External Auditor recommends that those field offices that have not yet done so make a greater effort to cooperate with other United Nations offices once the purchasing volume reaches a significant level.

**Recommendation No. 18.** The External Auditor recommends increasing office directors' control over duty travel in order to have a better idea of its frequency and duration and to develop alternatives (audio and/or video communication).

**Recommendation No. 19.** The External Auditor recommends that each office have a clear strategic plan consistent with the UNESCO Country Programming Document (UCPD) for the country concerned.

**Recommendation No. 20.** The External Auditor recommends that the field offices' Administrative Officers centralize the originals for each sectoral project file and ensure that documents are scrupulously filed. More generally, he recommends that Administrative Officers centralize the originals relating to all matters – project contracts, consultant recruitment, leases, Headquarters Agreements, sundry contract files, staff records and travel records, among others – that commit UNESCO through the field offices. He recommends that a briefing be sent out to this effect.

**Recommendation No. 21.** The External Auditor recommends the general production and dissemination of regular information letters and annual activity reports as an initiative permitting both internal stocktaking and communication to the public of a summary on action taken and results obtained. He recommends dissemination through various channels, including email and social networks.

## ANNEX II

### PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO) IF NO, EXPLAIN	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO) IF YES, EXPLAIN	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p><b>Recommendation No. 1.</b> The External Auditor recommends that the necessary arrangements be made with the national authorities to bring the establishment agreements into compliance with the current mandate of the offices. The agreement should, among other things, stipulate the schedule of payment of the Government's contribution, how it is to be updated and the conditions for its use. The updating must nonetheless take into account the local context and not call into question the balances favourable to the Organization and the host country.</p>	<p>YES</p> <p>Recommendation is accepted and the opportunity of the review of existing host country agreements with a view to aligning them with the current functions of the office, practices and financial arrangements, will be reviewed by Directors/Heads of Field Offices on a case by case basis</p>	<p>NO</p>	<p>To be initiated on a case by case basis/ represents a continuous process</p>
<p><b>Recommendation No. 2.</b> The External Auditor recommends that relations between the Organization's field offices and the national authorities be subject to an annual consultation or even a contracting procedure that could specify the common objectives for the year in question.</p>	<p>Does not apply</p> <p>Although relatively logical in an ideal world, the recommendation could be applied only in a very limited number of countries. In addition, it might be counter-productive in some cases and undermine some acquired rights – such as diplomatic privileges and immunities.</p>	<p>NO</p>	<p>Not applicable</p>

<p><b>Recommendation No. 3.</b> The External Auditor recommends clarifying, by means of guidelines, the respective responsibilities of the different levels of offices for the continents other than Africa.</p>	<p>YES The accountability framework and reporting lines for the field network as a whole will be redefined and presented in a comprehensive manner.</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 4.</b> The External Auditor recommends that the number of objectives listed in the performance agreement of the field office directors be targeted in order to permit a more appropriate evaluation; that, as far as possible, results benchmarks rather than resource benchmarks be used together with consistent associated indicators.</p>	<p>YES Coordinated performance assessments is being carried out vis-à-vis common objectives in the first months of 2016, in close coordination with all relevant Sectors and Services. This system was developed in response to the 194 EX Decision and followed on the EXB discussions which requested that the objectives and indicators be consistent and measurable. The functionality, relevance, and the adequacy of this first cycle of performance assessment would be reviewed with a view to its possible improvement and streamlining.</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 5.</b> The External Auditor recommends that decisions concerning the organization, operation and security of each office, or concerning the employees' conditions of service, should be recorded in formal numbered service notes signed by the Director of the office concerned and distributed in the Organization's working languages.</p>	<p>YES Instructions will be issued by FSC to Field Office Directors/Heads concerning these managerial responsibilities.</p>	<p>NO</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 6.</b> The External Auditor recommends convening regular meetings of the senior staff in each field office and of the directors of offices under the</p>	<p>YES Instructions will be issued by FSC to Field Office Directors/Heads regarding convening regular staff meetings within</p>	<p>To be determined While there are no additional costs involved in organization of staff</p>	<p>30/04/2016</p>

<p>jurisdiction of the same regional bureau or cluster office.</p>	<p>each field office. Directors of Regional Bureaux, Multisectoral Regional Offices and Cluster Offices will be reminded to organize meetings/consultations with FO Directors/Heads under their respective coverage (when not already the case).</p>	<p>meetings within the field office, costs of cluster/regional meetings would need to be determined. Cost-effective means such as videoconferencing/skype would be encouraged.</p>	
<p><b>Recommendation No. 7.</b> The External Auditor recommends imposing greater respect for deadlines in the staff recruitment process and, in compliance with Article 6.4 of the Constitution relating to geographical balance, putting greater emphasis on competency rather than seniority alone.</p>	<p>YES It should be recalled recruitments and appointments are made using a competitive process open to both internal &amp; external candidates simultaneously for one month with the aim of accelerating the process and reducing delays (ref. implementation of IOS internal audit recommendation - Oct. 2015). Moreover, appointments are made first and foremost on the basis of competence and merit (not seniority) while respecting, to the extent possible, the principle of geographical distribution i.e. Article VI.4 of the UNESCO Constitution.</p>	<p>NO</p>	<p>Implemented</p>
<p><b>Recommendation No. 8.</b> The External Auditor recommends that, unless a post is permanently abolished or temporarily frozen, the procedure for replacing staff whose date of departure is known in advance and with certainty should be organized, as far as possible, at least one year before that date, particularly for posts of professionals (P) and directors (D), as well as those that are considered difficult posts to fill.</p>	<p>YES In fact, it is foreseen to integrate HR planning in the C/5 planning process and moreover, critical and hard to fill positions will be identified on a 3-year horizon with appropriate strategies developed to address staffing gaps (ref. preliminary proposals for HR Strategy 2017-2022).</p>	<p>NO</p>	<p>30/12/2017</p>

<p><b>Recommendation No. 9.</b> The External Auditor recommends ensuring that mobility rules set by the Organization are applied rigorously, in the spirit in which they were introduced and consistent with the interests of the Organization and the decentralized structures concerned.</p>	<p>YES Recognized need to improve and monitor geographical mobility. It is proposed to introduce a managed mobility programme during the course of the biennium responding to the operational and organizational needs and priorities of the Organization.</p>	<p>NO</p>	<p>30/12/2017</p>
<p><b>Recommendation No. 10.</b> The External Auditor recommends the careful review by Headquarters and field offices of the relationship between the support posts and sector specialists, even if the same conclusions are not drawn in each office regarding their respective costs.</p>	<p>YES Such a review forms an integral part of the newly created Division of Field Support &amp; Coordination's mandate.</p>	<p>NO</p>	<p>Ongoing</p>
<p><b>Recommendation No. 11.</b> The External Auditor recommends enforcing more rigorously the competition rules in relation to individual consultants.</p>	<p>YES This recommendation forms the basis of the policy on Individual Consultants whereby individuals must be selected in a competitive and transparent manner; efforts should also be made by the hiring manager to tap into local expertise where possible. The selection procedures are rigorous in that the hiring manager must consider at least 3 suitably qualified candidates for an assignment and provide justification in the system vis à vis the selected candidate. HRM proposes that Dirs/Heads of Field Offices are reminded of these procedures.</p>	<p>NO</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 12.</b> The External Auditor recommends that checks on staff attendance, made possibly by the introduction</p>	<p>YES Instructions will be issued by FSC reminding FO Directors/Heads of their</p>	<p>NO</p>	<p>30/04/2016</p>



of the requirement to clock-in, be more formalized and that repeated lateness give rise to reminder notes signed by the Director and entered in the files of the staff members concerned.	<p>respective managerial responsibilities and accountabilities.</p> <p>HRM also proposes to remind Directors/Heads of Field Offices to ensure the working hours of staff are respected, by the most appropriate means.</p>		
<b>Recommendation No. 13.</b> The External Auditor recommends that monitoring of sick leave be strengthened and that there be an exact match between the information in the leave management system and the records that should be filed for each staff member.	<p>YES</p> <p>HRM Medical Service has put in place (June 2015) a more rigorous procedure for recording of sick leave for HQ and Field staff to ensure consistency between the medical certificate and the sick leave request. The Chief Medical Officer is the sole authority to approve such requests.</p>	NO	Implemented
<b>Recommendation No. 14.</b> The External Auditor recommends that efforts should be made to reflect on identifying the needs of ongoing training, then to plan and implement measures, internal ones if necessary, to meet those needs.	<p>YES</p> <p>Learning initiatives are being proposed in the context of the Invest for Efficient Delivery (ref. 199 EX/5).</p>	NO	31/12/2017
<b>Recommendation No. 15.</b> The External Auditor recommends that the monitoring of staff contracts be rendered more reliable by having the Administrative Officer (AO) hold a single file per staff member at the field office. Care should be taken to ensure that in the case of temporary staff, only one version of the contract (original and copies), bearing all of the requisite signatures, is used.	<p>YES</p> <p>HRM will send out instructions on the establishment of individual files as recommended by the External Auditor.</p> <p>In addition, instructions will be issued by BFM to Finance and Administrative officers of all field offices</p>	NO	30/04/2016
<b>Recommendation No. 16.</b> The External Auditor recommends defining local fundraising strategies in close and coordinated cooperation with Headquarters, based on an	<p>YES</p> <p>The development of resource mobilization approaches and strategies at the local</p>	NO	31/12/2017

<p>analysis of the costs and potential advantages of the various courses of action and initiatives that might serve the strategy. It is important that the notable efforts already undertaken locally to attract partnerships and external funding be formalized, following a team exercise, in an action plan established by the office, along with a dynamic information and communication strategy.</p>	<p>level will be strengthened in the context of the preparation of the 39 C/5, especially through dedicated training efforts and support to workplan elaboration, and in cooperation with relevant Headquarters units.</p>		
<p><b>Recommendation No. 17.</b> The External Auditor recommends that those field offices that have not yet done so make a greater effort to cooperate with other United Nations offices once the purchasing volume reaches a significant level.</p>	<p>YES The Administrative Manual <a href="#">AM 7.9</a> already supports common procurement initiatives at the field level. Cooperation in Procurement with other United Nations agencies is also recommended as part of <a href="#">AM 7.7</a> on Long Term Agreements. The offices are regularly reminded and encouraged to use suitable local, regional or global LTAs established by other United Nations organizations.</p>	<p>NO</p>	<p>Implemented</p>
<p><b>Recommendation No. 18.</b> The External Auditor recommends increasing office directors' control over duty travel in order to have a better idea of its frequency and duration and to develop alternatives (audio and/or video communication).</p>	<p>YES Instructions will be issued by FSC reminding FO Directors/Heads of their respective managerial responsibilities and accountabilities</p>	<p>NO</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommendation No. 19.</b> The External Auditor recommends that each office have a clear strategic plan consistent with the UNESCO Country Programming Document (UCPD) for the country concerned.</p>	<p>YES The UCPD is currently being reviewed in consultation with Sectors and the Field; proposals will be made for review by the PMC and SMT.</p>	<p>NO</p>	<p>Sometime before the autumn 2016.</p>
<p><b>Recommendation No. 20.</b> The External Auditor recommends that the field offices'</p>	<p>YES</p>	<p>While there are no direct costs, the change might</p>	<p>31/08/2016</p>

<p>Administrative Officers centralize the originals for each sectoral project file and ensure that documents are scrupulously filed. More generally, he recommends that Administrative Officers centralize the originals relating to all matters – project contracts, consultant recruitment, leases, Headquarters Agreements, sundry contract files, staff records and travel records, among others – that commit UNESCO through the field offices. He recommends that a briefing be sent out to this effect.</p>	<p>Instructions will be issued by BFM in collaboration with Record management unit as the instructions might imply an update of the Manual.</p>	<p>result in the purchase of equipment to allow proper filing system that will need to be determined.</p>	
<p><b>Recommendation No. 21.</b> The External Auditor recommends the general production and dissemination of regular information letters and annual activity reports as an initiative permitting both internal stocktaking and communication to the public of a summary on action taken and results obtained. He recommends dissemination through various channels, including email and social networks.</p>	<p>YES, partially accepted  In the past, UNESCO newsletters proliferated, thus diluting the message and the priorities of the Organization. The annual report currently published by UNESCO is, instead, a coherent and integrated information tool. The Organization's financial situation does not allow it to allocate the necessary resources to create regional poles of communication and information. However, efforts are already under way to offset this shortfall through the development of web-based tools for this purpose.</p>	<p>NO</p>	<p>Implemented</p>

## ANNEXE I

### LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** L'auditeur externe recommande d'effectuer les démarches nécessaires auprès des autorités nationales afin de mettre l'accord d'établissement en conformité avec le mandat actuel des bureaux. Cet accord doit, entre autres, préciser le calendrier de versement de la contribution du gouvernement, son mode d'actualisation et les conditions de son emploi. Le lancement de ces mises à jour doit toutefois tenir compte des contextes locaux et ne pas risquer de mettre en cause des équilibres favorables à l'Organisation et au pays hôte.

**Recommandation n° 2.** L'auditeur externe recommande que les relations entre les bureaux de l'Organisation et les autorités nationales fassent l'objet d'une concertation voire d'une contractualisation annuelle qui pourrait notamment préciser les objectifs communs pour l'année en cause.

**Recommandation n° 3.** L'auditeur externe conseille de clarifier, par une directive, les responsabilités respectives des bureaux de différents niveaux pour les continents autres que l'Afrique.

**Recommandation n° 4.** L'auditeur externe recommande que le nombre d'objectifs inscrits dans le contrat de performance des directeurs de bureaux décentralisés soit ciblé pour en assurer une évaluation plus pertinente ; que plutôt qu'une obligation de moyens soit arrêtée dans la mesure du possible des objectifs de résultats avec des indicateurs cohérents associés.

**Recommandation n° 5.** L'auditeur externe recommande que les décisions relatives à l'organisation, au fonctionnement et à la sécurité de chaque bureau, ainsi qu'aux conditions de service des agents, fassent l'objet de notes de service formalisées, numérotées et signées du directeur du bureau concerné et diffusées dans les langues de travail de l'Organisation.

**Recommandation n° 6.** L'auditeur externe recommande d'organiser des réunions régulières des principaux responsables au sein de chaque bureau, et des directeurs de bureaux relevant du même bureau régional ou inter-pays.

**Recommandation n° 7.** L'auditeur externe recommande de renforcer la tenue des délais dans les processus d'embauche du personnel et de mettre l'accent, dans le respect de l'article 6.4 de l'Acte constitutif relatif à l'harmonie géographique, sur la compétence plus que sur la seule ancienneté.

**Recommandation n° 8.** L'auditeur externe recommande que, sauf suppression définitive ou provisoire du poste, la procédure de remplacement des agents dont la date de départ est connue à l'avance et avec certitude soit engagée dans la mesure du possible au moins un an avant cette date, et cela en particulier pour les postes de professionnels et de directeurs, ainsi que pour les postes réputés difficiles à pourvoir.

**Recommandation n° 9.** L'auditeur externe recommande de veiller à appliquer plus strictement les règles de mobilité prévues par l'Organisation, dans l'esprit dans lequel elles ont été instituées et en cohérence avec les intérêts de l'Organisation et des structures décentralisées concernées.

**Recommandation n° 10.** L'auditeur externe recommande le réexamen attentif entre le Siège et le bureau du rapport entre les postes de soutien et les emplois de spécialistes sectoriels, quitte à ne pas en tirer des conséquences identiques dans chaque bureau selon leurs coûts respectifs.

**Recommandation n° 11.** L'auditeur externe recommande d'appliquer plus rigoureusement les règles de mise en concurrence des consultants individuels.

**Recommandation n° 12.** L'auditeur externe recommande que les contrôles de présence du personnel, qui ont été rendus possibles grâce à l'instauration de l'obligation de badger, soient davantage formalisés et que les retards répétés fassent l'objet de notes de rappel signées du directeur et versées au dossier personnel des agents en cause.

**Recommandation n° 13.** L'auditeur externe recommande de renforcer les contrôles sur les congés maladie et d'assurer l'exacte concordance entre les informations enregistrées dans le logiciel de gestion des congés et les justifications qui doivent être contenues dans les dossiers du personnel.

**Recommandation n° 14.** Un effort de réflexion visant à identifier les besoins de formation continue, puis à planifier et mettre en œuvre les moyens, si nécessaires internes, d'y répondre, est recommandé.

**Recommandation n° 15.** L'auditeur externe recommande de fiabiliser le suivi des contrats des agents en mettant en place chez l'officier d'administration un dossier unique par agent au sein du bureau. Il convient notamment dans le cas des personnels temporaires de s'assurer de la mise en circulation d'un exemplaire unique et à jour du contrat (original + copies) comportant l'exhaustivité des justificatifs et des signatures requises.

**Recommandation n° 16.** L'auditeur externe recommande de définir des stratégies de recherche locale de fonds en liaison étroite et coordonnée avec le Siège et basées sur l'analyse des coûts et des avantages potentiels des différentes orientations et initiatives propres à servir cette stratégie. Il est important que les efforts notables déjà entrepris localement pour susciter des partenariats et des financements extérieurs soient formalisés, au terme d'un travail d'équipe, dans un plan d'action établi par le bureau, assorti d'une stratégie d'information et de communication dynamique.

**Recommandation n° 17.** L'auditeur externe recommande aux bureaux de terrain restés en retrait un effort accru de coopération avec les autres bureaux des Nations Unies, dès que le volume d'achats atteint un seuil significatif.

**Recommandation n° 18.** L'auditeur externe recommande de renforcer le contrôle des directeurs de bureaux sur l'enjeu des missions, afin d'apprécier au mieux tant leur fréquence que leur durée, et de développer les solutions alternatives aux déplacements (audio et/ou vidéo communications).

**Recommandation n° 19.** L'auditeur externe recommande que chaque bureau dispose d'un plan stratégique clair, cohérent avec les UCPD (documents de l'UNESCO relatif à la programmation par pays) des pays concernés.

**Recommandation n° 20.** L'auditeur externe recommande que les responsables administratifs des bureaux de terrain centralisent les exemplaires originaux de chaque dossier de projet sectoriel et veillent à un classement rigoureux des pièces. Plus généralement, il recommande que les responsables administratifs centralisent les originaux de tous les dossiers – contrats de projets, recrutement de consultants, baux, accord de siège, dossiers de marchés divers, dossiers de personnels, dossiers de déplacements, parmi

d'autres – qui engagent l'UNESCO au niveau du bureau. Il recommande qu'une instruction soit adressée à cet effet.

**Recommandation n° 21.** L'auditeur externe recommande de généraliser la production et la diffusion de lettres d'information régulières ainsi que de rapports d'activité annuels, initiatives qui permettent aussi bien de faire le point en interne que de communiquer à l'extérieur une synthèse des actions entreprises et des résultats obtenus. Il conseille le recours aux différents canaux de diffusion, dont les messageries et les réseaux sociaux.

ANNEXE II

PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 1.</b> L'auditeur externe recommande d'effectuer les démarches nécessaires auprès des autorités nationales afin de mettre l'accord d'établissement en conformité avec le mandat actuel des bureaux. Cet accord doit, entre autres, préciser le calendrier de versement de la contribution du gouvernement, son mode d'actualisation et les conditions de son emploi. Le lancement de ces mises à jour doit toutefois tenir compte des contextes locaux et ne pas risquer de mettre en cause des équilibres favorables à l'Organisation et au pays hôte.</p>	<p>OUI</p> <p>La recommandation a été acceptée et les directeurs de bureaux hors Siège examineront au cas par cas l'opportunité de réviser les accords existants avec le pays hôte en vue de les mettre en conformité avec les fonctions, les pratiques et arrangements financiers actuels du bureau concerné.</p>	<p>NON</p>	<p>À mettre en place au cas par cas/en continu</p>
<p><b>Recommandation n° 2.</b> L'auditeur externe recommande que les relations entre les bureaux de l'Organisation et les autorités nationales fassent l'objet d'une concertation voire d'une contractualisation annuelle qui pourrait notamment préciser les objectifs communs pour l'année en cause.</p>	<p>Ne s'applique pas</p> <p>Bien que relativement logique dans un monde idéal, la recommandation ne pourrait être appliquée que dans un nombre extrêmement limité de pays. De plus, elle pourrait s'avérer dans certains cas être potentiellement contre-productive et remettre en cause certains acquis – notamment en ce qui concerne les privilèges et immunités.</p>	<p>NON</p>	<p>Sans objet</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 3.</b> L'auditeur externe conseille de clarifier, par une directive, les responsabilités respectives des bureaux de différents niveaux pour les continents autres que l'Afrique.</p>	<p>OUI</p> <p>Le cadre d'obligation redditionnelle et les liens hiérarchiques pour le dispositif hors Siège dans son ensemble seront redéfinis et présentés de manière globale.</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 4.</b> L'auditeur externe recommande que le nombre d'objectifs inscrits dans le contrat de performance des directeurs de bureaux décentralisés soit ciblé pour en assurer une évaluation plus pertinente ; que plutôt qu'une obligation de moyens soit arrêtée dans la mesure du possible des objectifs de résultats avec des indicateurs cohérents associés.</p>	<p>OUI</p> <p>Depuis début 2016, des évaluations coordonnées des performances par rapport aux objectifs communs sont réalisées en étroite collaboration avec tous les secteurs et services concernés. Ce système a été mis au point en réponse à la décision 194 EX/4 (IV) et fait suite aux débats lors de la session du Conseil exécutif demandant que les objectifs et les indicateurs de performance soient cohérents et évaluables. La fonctionnalité, la pertinence et le caractère adéquat de ce premier cycle d'évaluation des performances seraient examinés en vue d'éventuellement l'améliorer et le rationaliser.</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>



Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 5.</b> L'auditeur externe recommande que les décisions relatives à l'organisation, au fonctionnement et à la sécurité de chaque bureau, ainsi qu'aux conditions de service des agents, fassent l'objet de notes de service formalisées, numérotées et signées du directeur du bureau concerné et diffusées dans les langues de travail de l'Organisation.</p>	<p>OUI</p> <p>FSC communiquera aux directeurs/chefs de bureaux hors Siège des instructions relatives à ces responsabilités managériales.</p>	<p>NON</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 6.</b> L'auditeur externe recommande d'organiser des réunions régulières des principaux responsables au sein de chaque bureau, et des directeurs de bureaux relevant du même bureau régional ou inter-pays.</p>	<p>OUI</p> <p>FSC communiquera aux directeurs/chefs de bureaux hors Siège des instructions relatives à l'organisation de réunions du personnel régulières au sein de chaque bureau hors Siège. Il sera rappelé aux directeurs des bureaux régionaux, régionaux multisectoriels et multipays d'organiser des réunions et des consultations avec les directeurs/chefs des bureaux hors Siège placés sous leur responsabilité (si ce n'est pas déjà le cas).</p>	<p>À déterminer</p> <p>Si l'organisation de réunions du personnel au sein des bureaux hors Siège n'engendre pas de coûts supplémentaires, les coûts de l'organisation des réunions multipays et régionales devraient être déterminés. L'emploi de moyens d'un bon rapport coût-efficacité, comme la vidéoconférence ou Skype, serait encouragé.</p>	<p>30/04/2016</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<p><b>Recommandation n° 7.</b> L'auditeur externe recommande de renforcer la tenue des délais dans les processus d'embauche du personnel et de mettre l'accent, dans le respect de l'article 6.4 de l'Acte constitutif relatif à l'harmonie géographique, sur la compétence plus que sur la seule ancienneté.</p>	<p>OUIII convient de rappeler que les recrutements et nominations sont effectués par un processus de mise en concurrence ouvert simultanément pendant un mois aux candidats internes et externes, dans l'optique d'accélérer le processus et de réduire les délais (réf. : Application de la recommandation d'audit interne d'IOS – octobre 2015). En outre, les nominations sont fondées avant tout sur les compétences et le mérite (et non sur l'ancienneté), tout en respectant autant que possible le principe de la répartition géographique (voir article VI.4 de l'Acte constitutif de l'UNESCO).</p>	<p>NON</p>	<p>Appliquée</p>
<p><b>Recommandation n° 8.</b> L'auditeur externe recommande que, sauf suppression définitive ou provisoire du poste, la procédure de remplacement des agents dont la date de départ est connue à l'avance et avec certitude soit engagée dans la mesure du possible au moins un an avant cette date, et cela en particulier pour les postes de professionnels et de directeurs, ainsi que pour les postes réputés difficiles à pourvoir.</p>	<p>OUI</p> <p>En réalité, il est prévu d'intégrer la planification des ressources humaines au processus de planification du C/5, ainsi que d'identifier d'ici trois ans les postes décisifs et difficiles à pourvoir, tout en développant des stratégies adéquates pour remédier à ces lacunes en matière d'effectifs (réf. : propositions préliminaires pour la stratégie relative aux ressources humaines</p>	<p>NON</p>	<p>30/12/2017</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
	2017-2022.		
<p><b>Recommandation n° 9.</b> L'auditeur externe recommande de veiller à appliquer plus strictement les règles de mobilité prévues par l'Organisation, dans l'esprit dans lequel elles ont été instituées et en cohérence avec les intérêts de l'Organisation et des structures décentralisées concernées.</p>	<p>OUI</p> <p>Il est nécessaire d'améliorer et de surveiller la mobilité géographique. En réponse aux besoins et priorités opérationnels et organisationnels de l'Organisation, il est proposé de mettre en place un programme de mobilité organisé au cours de l'exercice biennal.</p>	<p>NON</p>	<p>30/12/2017</p>
<p><b>Recommandation n° 10.</b> L'auditeur externe recommande le réexamen attentif entre le Siège et le bureau du rapport entre les postes de soutien et les emplois de spécialistes sectoriels, quitte à ne pas en tirer des conséquences identiques dans chaque bureau selon leurs coûts respectifs.</p>	<p>OUI</p> <p>Ce type de réexamen s'inscrit entièrement dans le mandat de la récente Division de l'appui et de la coordination hors Siège.</p>	<p>NON</p>	<p>En cours</p>
<p><b>Recommandation n° 11.</b> L'auditeur externe recommande d'appliquer plus rigoureusement les règles de mise en concurrence des consultants individuels.</p>	<p>OUI</p> <p>Cette recommandation est à la base de la politique en matière de contrats de consultants individuels, qui consiste à sélectionner les candidats de manière concurrentielle et transparente ; le responsable du recrutement devrait également, dans la mesure du possible, recourir aux services d'experts locaux. Les procédures de sélection</p>	<p>NON</p>	<p>30/04/2016</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
	sont rigoureuses : le responsable du recrutement doit examiner au moins trois candidatures présentant les qualifications requises pour une mission donnée et justifier par le système son choix de candidat. HRM propose de rappeler ces procédures aux directeurs de bureaux.		
<p><b>Recommandation n° 12.</b> L'auditeur externe recommande que les contrôles de présence du personnel, qui ont été rendus possibles grâce à l'instauration de l'obligation de badger, soient davantage formalisés et que les retards répétés fassent l'objet de notes de rappel signées du directeur et versées au dossier personnel des agents en cause.</p>	<p>OUI</p> <p>La FSC communiquera aux directeurs de bureaux hors Siège des instructions leur rappelant leurs responsabilités et obligations respectives en matière de gestion. HRM propose également de rappeler aux directeurs de bureaux hors Siège de s'assurer par les moyens appropriés que les heures de travail du personnel sont respectées.</p>	<p>NON</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 13.</b> L'auditeur externe recommande de renforcer les contrôles sur les congés maladie et d'assurer l'exacte concordance entre les informations enregistrées dans le logiciel de gestion des congés et les justifications qui doivent être contenues dans les dossiers du personnel.</p>	<p>OUI</p> <p>Le service médical de HRM a mis en place (juin 2015) une procédure plus rigoureuse en matière de comptabilisation des congés de maladie du personnel du Siège et hors Siège afin d'assurer la cohérence entre le certificat médical et la</p>	<p>NON</p>	<p>Appliquée</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
	demande de congé de maladie. Seul le Médecin-chef est habilité à approuver ces demandes.		
<p><b>Recommandation n° 14.</b> Un effort de réflexion visant à identifier les besoins de formation continue, puis à planifier et mettre en œuvre les moyens, si nécessaires internes, d'y répondre, est recommandé.</p>	<p>OUI</p> <p>Des initiatives de formation sont proposées dans le contexte du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » (réf. : 199 EX/5).</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2017</p>
<p><b>Recommandation n° 15.</b> L'auditeur externe recommande de fiabiliser le suivi des contrats des agents en mettant en place chez l'officier d'administration un dossier unique par agent au sein du bureau. Il convient notamment dans le cas des personnels temporaires de s'assurer de la mise en circulation d'un exemplaire unique et à jour du contrat (original + copies) comportant l'exhaustivité des justificatifs et des signatures requises.</p>	<p>OUI</p> <p>HRM transmettra les instructions relatives à la création de fichiers individuels, comme l'a recommandé le Commissaire aux comptes. BFM communiquera en outre ces instructions aux administrateurs financiers et aux attachés d'administration de tous les bureaux hors Siège.</p>	<p>NON</p>	<p>30/04/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 16.</b> L'auditeur externe recommande de définir des stratégies de recherche locale de fonds en liaison étroite et coordonnée avec le Siège et basées sur l'analyse des coûts et des avantages potentiels des différentes orientations et initiatives propres à servir cette stratégie. Il est important que les efforts</p>	<p>OUI</p> <p>L'élaboration d'approches stratégiques de recherche de fonds au niveau local sera renforcée dans le contexte de la préparation du 39 C/5, en particulier par le biais de formations spécialisées et du soutien à la mise au</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2017</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
notables déjà entrepris localement pour susciter des partenariats et des financements extérieurs soient formalisés, au terme d'un travail d'équipe, dans un plan d'action établi par le bureau, assorti d'une stratégie d'information et de communication dynamique.	point d'un plan de travail, et avec la collaboration des services du Siège qualifiés.		
<b>Recommandation n° 17.</b> L'auditeur externe recommande aux bureaux de terrain restés en retrait un effort accru de coopération avec les autres bureaux des Nations Unies, dès que le volume d'achats atteint un seuil significatif.	OUI  Le Manuel administratif, au <u>chapitre 7.9</u> , soutient déjà les initiatives de passation de marchés commune hors Siège. La coopération en matière de passation de marché à l'intérieur du système des Nations Unies est aussi recommandée au <u>chapitre 7.7</u> sur les accords à long terme (LTA). L'utilisation des LTA locaux, régionaux ou mondiaux appropriés mis en place par d'autres organismes des Nations Unies est souvent rappelée et encouragée auprès des bureaux.	NON	Appliquée
<b>Recommandation n° 18.</b> L'auditeur externe recommande de renforcer le contrôle des directeurs de bureaux sur l'enjeu des missions, afin d'apprécier au mieux tant leur fréquence que leur durée, et de développer les solutions alternatives aux déplacements (audio et/ou vidéo communications).	OUI  La FSC communiquera aux directeurs de bureaux hors Siège des instructions leur rappelant leurs responsabilités et obligations respectives en matière de gestion.	NON	30/04/2016
<b>Recommandation n° 19.</b> L'auditeur externe	OUI	NON	Avant l'automne 2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
recommande que chaque bureau dispose d'un plan stratégique clair, cohérent avec les UCPD (documents de l'UNESCO relatif à la programmation par pays) des pays concernés.	Les UCPD sont en cours de révision dans le cadre de consultations avec les secteurs et les bureaux hors Siège ; le PMC et la SMT soumettront leurs propositions pour examen.		
<p><b>Recommandation n° 20.</b> L'auditeur externe recommande que les responsables administratifs des bureaux de terrain centralisent les exemplaires originaux de chaque dossier de projet sectoriel et veillent à un classement rigoureux des pièces. Plus généralement, il recommande que les responsables administratifs centralisent les originaux de tous les dossiers – contrats de projets, recrutement de consultants, baux, accord de siège, dossiers de marchés divers, dossiers de personnels, dossiers de déplacements, parmi d'autres – qui engagent l'UNESCO au niveau du bureau. Il recommande qu'une instruction soit adressée à cet effet.</p>	<p>OUI</p> <p>BFM transmettra des instructions en collaboration avec l'Unité de gestion de dossiers, puisque ces dernières pourraient entraîner une mise à jour du Manuel.</p>	<p>S'il n'engendre aucun coût direct, le changement pourrait entraîner l'achat de l'équipement nécessaire à un archivage correct dont le coût devra être déterminé.</p>	<p>31/08/2016</p>
<p><b>Recommandation n° 21.</b> L'auditeur externe recommande de généraliser la production et la diffusion de lettres d'information régulières ainsi que de rapports d'activité annuels, initiatives qui permettent aussi bien de faire le point en interne que de communiquer à l'extérieur une synthèse des actions</p>	<p>OUI, acceptée partiellement</p> <p>Dans le passé les lettres d'informations de l'UNESCO proliféraient diluant ainsi le message et les priorités de l'Organisation. Le Rapport annuel produit par l'UNESCO à l'heure actuelle constitue en</p>	<p>NON</p>	<p>Appliquée</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)  SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)  SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
entreprises et des résultats obtenus. Il conseille le recours aux différents canaux de diffusion, dont les messageries et les réseaux sociaux.	revanche un outil d'information cohérent et intégré. La situation financière de l'Organisation ne lui a pas permis d'allouer les ressources nécessaires afin de créer à l'échelle régionale des pôles de communication et d'information. Néanmoins, des efforts sont déjà déployés pour pallier à ce manque par le biais du développement d'outils sur le Web à cet effet.		