



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part I

ПАРИЖ, 14 марта 2016 г.
Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

Часть I – Аналитическое резюме

Доклад о ревизии Бюро ЮНЕСКО в Ханое

Резюме

Настоящий документ представляет собой резюме доклада о ревизии Бюро ЮНЕСКО в Ханое (Вьетнам), представленного в документе 199 EX/15.INF. в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 44.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Доклад о ревизии Бюро ЮНЕСКО в Ханое (Вьетнам)

Оговорка об ограничении ответственности: Настоящее «резюме для руководства» (executive summary) было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, характер и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

1. Бюро в Ханое, учрежденное ЮНЕСКО в 1999 г., осуществляет мероприятия и проекты практически во всех сферах деятельности Организации (информация и коммуникация, культура, образование и наука). До настоящего времени в Бюро ни разу не проводилось внешней ревизии, хотя в октябре 2008 г. была проведена проверка Службой внутреннего надзора (IOS). Все восемь рекомендаций, сформулированные в докладе IOS, были выполнены.

1. РАМКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮРО

1.1. Географические рамки деятельности Бюро

2. Национальное бюро в Ханое является одним из 21 национального бюро ЮНЕСКО, семь из которых находятся в регионе Азии и Тихого океана. Несмотря на активную деятельность ЮНЕСКО в этой стране, Вьетнам, как представляется, не входит в число стран, подпадающих под положения, описанные в Руководстве по административным вопросам (1.7 Подразделения ЮНЕСКО на местах).

3. В связи с этим и в контексте стратегий, принятых на уровне учреждений Организации Объединенных Наций, представленных во Вьетнаме, возможно, следовало бы рассмотреть вопрос о целесообразности постоянного присутствия ЮНЕСКО в этой стране. В этом отношении выбор в пользу создания полноценного кластерного бюро для стран АСЕАН мог бы рассматриваться в числе прочих в качестве одного из возможных вариантов.

Рекомендация № 1. Оценить потребность в сохранении в среднесрочной перспективе постоянного присутствия Организации во Вьетнаме в форме национального бюро.

1.2. Стратегические рамки деятельности Бюро

4. В своей деятельности Бюро опирается на три основных руководящих документа: Единый план действий Организации Объединенных Наций во Вьетнаме на 2012-2016 гг. («Единая ООН»); Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП) на 2013-2016 гг.; и соглашение с правительством Вьетнама на 2010-2015 гг., подписанное в октябре 2010 г. Все эти документы взаимосвязаны и дополняют друг друга.

5. В течение ближайших месяцев эти документы должны быть пересмотрены, поскольку срок их действия истекает. Импульсом к этому пересмотру послужит разработка нового плана совместных действий, которая должна начаться в ближайшие недели и продолжиться в 2016 г.

1.3. Взаимодействие с национальными партнерами

6. Деятельность ЮНЕСКО во Вьетнаме регулируется двусторонним соглашением о создании бюро ЮНЕСКО в Ханое, заключенным с правительством Вьетнама в сентябре 1999 г. В этом соглашении, не менявшемся с момента его подписания, предусмотрены в классическом виде общие условия деятельности ЮНЕСКО во Вьетнаме, ее сотрудничества

с государственными органами, а также определены права и обязанности Организации и ее сотрудников в стране пребывания.

7. Деятельность Организации надлежащим образом представлена в Меморандуме о взаимопонимании (MoV) на 2010-2015 гг., подписанном между правительством Вьетнама и ЮНЕСКО в октябре 2010 г., третьим по счету соглашением с момента создания Бюро в Ханое. Деятельность Бюро формально прописана лишь в отношении одного министерства – Министерства образования и профессиональной подготовки.

8. На практике директор Бюро поддерживает тесные и конструктивные отношения с институциональными партнерами, в частности с руководством Национальной комиссии Вьетнама по делам ЮНЕСКО и основными профильными министерствами.

1.4. Согласованность действий в рамках системы учреждений ООН

9. Деятельность ЮНЕСКО в полной мере встроена в процессы управления на межучрежденческом уровне. Страновая группа Организации Объединенных Наций выполняет функции платформы по координации межучрежденческого взаимодействия. Бюро принимает участие не во всех совещаниях этой группы, однако представитель ООН в этой стране считает, что ЮНЕСКО оказывает активное содействие и поддержку закреплению комплексного подхода на уровне системы Организации Объединенных Наций во Вьетнаме. Бюро все реже принимает участие в совещаниях группы по управлению операциями (административный координирующий орган), поскольку обсуждение вопроса совместного размещения занимает на них центральное место и не касается ЮНЕСКО.

10. Деятельность учреждений координируется в рамках групп совместного планирования, в частности в отношении комплексной программы на 2012-2016 гг. («Единая ООН»). Эта инициатива выражается в ежегодном совместном планировании программы действий («Единство действий»), в котором ЮНЕСКО принимает активное участие. Усилия по координации подкреплены также механизмом совместного финансирования (Фонд Единого плана действий), в котором предусмотрена собственная процедура принятия решений. В 2012-2013 гг. ЮНЕСКО удалось мобилизовать лишь ограниченный объем средств, в 2014-2015 гг. ситуация улучшилась, однако перспективы на 2016 г. были пересмотрены в сторону уменьшения в связи с прекращением участия большого числа доноров, обусловленного, с одной стороны, завершением очередного этапа программы «Единая ООН» а, с другой, переходом Вьетнама в категорию стран со средним уровнем дохода.

2. УПРАВЛЕНИЕ БЮРО

2.1. Управление под руководством директора Бюро

11. Руководство Бюро осуществляется назначенным в сентябре 2009 г. сотрудником категории Р-5, контракт которого с Организацией был недавно продлен до сентября 2017 г. Таким образом, общая продолжительность выполняемых этим сотрудником руководящих функций (почти шесть лет на дату проведения ревизии) несколько превышает пятилетний срок, предусмотренный Организацией для стран, относящихся к категории «В», в которую входит Вьетнам.

12. В соответствии с Руководством по вопросам людских ресурсов пребывание на должности свыше пяти лет требует принятия Генеральным директором по предложению директора по вопросам людских ресурсов соответствующего решения, которое должно быть четко обосновано и не может предусматривать продление срока соответствующих полномочий

более, чем на два года. В данном конкретном случае соответствующее ходатайство не представлялось¹.

Рекомендация № 2. В случае необходимости в соответствии с требованиями Руководства по вопросам людских ресурсов должно быть принято решение Генерального директора о продлении срока полномочий нынешнего директора Бюро.

2.1. Система управления Бюро

13. Директор Бюро не располагает заместителем, нанятым на международной основе, в связи с чем она самостоятельно обеспечивает повседневное управление деятельностью Бюро, касающейся как административных вопросов, которую она курирует, так и осуществления программ, в том числе в качестве руководителя работ по ряду проектов.

14. Качество ведения административных вопросов в Бюро можно охарактеризовать как образцовое.

15. Вместе с тем координация деятельности Бюро в значительной степени основана на не закреплённом формально порядке взаимодействия и представляет собой бессистемный непрерывный обмен информацией в зависимости от конкретного вопроса. В Бюро отсутствует официально утверждённая группа руководящих сотрудников, как и формальные совещания руководства, предусматривающие ведение протокола.

Рекомендация № 3. Поощрять в качестве оптимального подхода проведение формально предусмотренных совещаний руководства и персонала.

16. В Бюро применяется практика представления ежемесячной и индивидуальной отчетности. Этот весьма конструктивный и эффективно используемый подход мог бы быть дополнительно усовершенствован.

Рекомендация № 4. Усовершенствовать практику ежемесячного представления сотрудниками отчетов о своей работе путем их визирования руководством и включения в годовой доклад.

2.2. Делегирование полномочий

17. Делегирование полномочий надлежащим образом фиксируется в единой информационной системе. Полномочия на совершение банковских операций надлежащим образом отражены в соответствующих документах и ежегодно проверяются и продлеваются Бюро финансового управления.

3. РЕСУРСЫ, ИМЕЮЩИЕСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ БЮРО

3.1. Размещение Бюро в помещениях «дома ООН»

18. Межучрежденческое сотрудничество, осуществляемое при поддержке правительства Вьетнама, предусматривает проект совместного размещения учреждений ООН. ЮНЕСКО дважды сообщала о своем нежелании участвовать в этой инициативе. Несмотря на различные трудности, возникавшие при реализации под руководством ПРООН и на деньги учреждений ООН проекта, соответствующее здание к настоящему времени построено и готово к эксплуатации.

¹ Указанная директор по вопросам людских ресурсов тем временем была назначена на другую должность.

19. При этом остается неясность в отношении как стоимости дальнейшего пребывания ЮНЕСКО в отдельных помещениях, так и расходов в случае переезда Бюро в общее здание. Эта неопределенность усугубляется в свете перехода Вьетнама в категорию стран со средним уровнем дохода, а также в связи с ведущейся в настоящее время дискуссией об общих направлениях деятельности и целесообразности присутствия учреждений системы ООН во Вьетнаме.

Рекомендация № 5. Еще раз вернуться к вопросу о целесообразности переезда в 2016 г. в общее здание Организации Объединенных Наций после того, как будут определены общие направления деятельности учреждений системы Организации Объединенных Наций, в том числе ЮНЕСКО, во Вьетнаме в предстоящие годы и актуальность их присутствия в этой стране.

3.2. Общее управление

20. В двухлетнем периоде 2014-2015 гг. общий объем финансовых средств, выделенных Бюро в Ханое для всех категорий сотрудников, составил 1,8 млн. долл., что на 46% меньше по сравнению с двухлетним периодом 2012-2013 гг.

21. В 2012-2015 гг. ассигнования обычного бюджета составляли 25% от общего объема средств. По сравнению с предыдущим двухлетним периодом объем этих средств сократился на 35%.

22. Расходы на постоянных сотрудников Штаб-квартиры, командированных для работы в Бюро, увеличились. В предыдущем двухлетнем периоде эти косвенные расходы составили в эквиваленте 749 тыс. долл., а в текущем двухлетнем периоде – 976 тыс. долл., что было обусловлено, в частности, укреплением Бюро специалистом в области естественных наук (P-4).

23. Единый Фонд системы Организации Объединенных Наций представляет важный источник финансирования Бюро. Объем выделенных им средств в бюджете текущего двухлетия составил 311 тыс. долл., т.е. более 17% от общего объема запланированных средств. Вместе с тем эта сумма значительно сократилась по сравнению с предыдущим двухлетним периодом.

24. Основную часть финансовых средств Бюро составляют внебюджетные поступления (58% полученных и 53% израсходованных средств). Таким образом, для обеспечения устойчивости своей деятельности Бюро объем его внебюджетных средств должен составлять не менее 1 млн. долл. в год, что вынуждает Бюро предлагать и браться за выполнение крупных проектов, отвечающих стратегическим интересам доноров.

Рекомендация № 6. Разработать и предложить Штаб-квартире стратегию Бюро в области коммуникации и маркетинга, в частности, для привлечения новых доноров (национальных и международных компаний).

25. Расходы Бюро распределяются главным образом в рамках четырех статей: эксплуатационные расходы (управление и безопасность), сектор образования, сектор культуры и межсекторальные мероприятия. В ходе текущего и предыдущего двухлетних периодов финансирование мероприятий по линии секторов естественных наук, гуманитарных и социальных наук, а также коммуникации и информации было незначительным.

26. Ревизия не выявила каких-либо нарушений с точки зрения управления финансовой деятельностью, будь то кассовая отчетность наличности или банковские счета.

27. В августе 2015 г. Департамент по вопросам охраны и безопасности ООН провел физическую проверку системы обеспечения безопасности, в ходе которой было установлено со-

ответствие безопасности помещений существующим требованиям, при этом было сформулировано семь рекомендаций со сроком выполнения не позднее января 2016 г.

28. Сотрудники знают и выполняют процедуры, касающиеся закупок. Досье по поставщикам Бюро ведутся надлежащим образом. Управление имуществом, офисным и компьютерным оборудованием соответствует установленным требованиям.

3.3. Персонал

29. На дату проведения ревизии численность персонала Бюро составляла 35 человек, что представляет значительный увеличение (+35%) за период с января 2013 г. по настоящее время, в основном, в связи с увеличением числа контрактов на предоставление услуг и прибытием стажеров. Бюро насчитывает три международных и одного национального сотрудника (P-5, P-4, P-3 и HC-D), а также четыре местных сотрудника (L7, два L4 и L3), итого восемь человек, оплачиваемых за счет обычного бюджета. Текучесть кадров достаточно высока. Штатное расписание в целом соответствует объему работы в Бюро, за исключением координатора по программе естественных наук (P-4).

Рекомендация № 7. Перевести должность P-4 из Бюро в более подходящее подразделение.

30. Расходы на заработную плату местных сотрудников составляют практически 20% прямых затрат Бюро. С учетом заработной платы сотрудников, оплачиваемых Штаб-квартирой, совокупные расходы на заработную плату составляет 47,9% общего объема средств, выделяемых Организацией на свою деятельность во Вьетнаме. Размер выплачиваемого сотрудникам вознаграждения представляется соизмеримым с местными стандартами и практикой других международных организаций, представленных в стране. Личные дела сотрудников Бюро ведутся надлежащим образом и были полностью актуализированы в связи с ревизией. Местные контракты (главным образом контракты о предоставлении услуг) отвечают требованиям в отношении формы и процедуры.

31. Планирование отпусков и командировок осуществляется в соответствии с действующими процедурами. Оплата сверхурочных часов используется только в отношении водителя.

Рекомендация № 8. Регистрировать сверхурочную работу сотрудников Бюро в специальном журнале и принять меры к сокращению продолжительности сверхурочной работы водителя.

32. Использование услуг консультантов оформляется надлежащим образом. Следует рассмотреть возможность обновления реестра консультантов и обмена им с другими учреждениями ООН.

Рекомендация № 9. Обновить реестр консультантов и изучить возможности сотрудничества в этой области с другими учреждениями Организации Объединенных Наций, представленными в Ханое.

3.4. Контракты

33. Контракты на финансирование мероприятий отвечают условиям их предоставления. Платежи и обязательства по контрактам, выплаченные Бюро с января 2013 г., составляют 2,2 млн. долл. и производились в соответствии с действующими правилами.

34. Указанные обязательства распределяются между четырьмя типами бенефициаров: индивидуальные консультанты, коммерческие поставщики, вьетнамские государственные структуры и неправительственные организации. На долю поставщиков приходится 18% обя-

зательств, треть которых составляет аренда помещений Бюро. На долю консультантов приходится 23% выплат, что свидетельствует о широком использовании услуг экспертов. На этом фоне выплаты неправительственным организациям, включая международные и национальные НПО, представляют незначительный объем средств (5%).

35. Выплаты вьетнамским официальным партнерам составляют основную часть договорных обязательств Бюро (54%). Это процентный показатель отражает используемые в работе Бюро подходы, речь о которых пойдет в разделе, посвященном проектам. Министерство образования и его подразделения (управления и научно-исследовательские центры) являются основными бенефициарами содействия ЮНЕСКО.

4. ПОДХОДЫ БЮРО К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

4.1. Общая характеристика портфеля проектов Бюро

36. Бюро разрабатывает проекты мероприятий (или принимает участие в разработке проектов, осуществляемых партнерами) и представляет заявки на финансирование. С 2013 г. Бюро разработало в общей сложности 29 проектов и участвовало в разработке 16 партнерских проектов.

37. Одиннадцать проектов из списка, т.е. 38% от числа начатых проектов, получили финансирование, однако объем полученных средств составляет лишь 9% от соответствующей сметы расходов. Начатые проекты делятся на две категории. С одной стороны, финансирование получили небольшие исследовательские проекты, в основном в рамках системы Организации Объединенных Наций (таким образом были профинансированы пять из семи проектов стоимостью менее 100 тыс. долл., один проект пока находится на стадии представления на рассмотрение). С другой стороны, были представлены проекты, предполагающие большой объем деятельности, которые, однако, лишь в редких случаях получали финансирование.

38. В связи с этим свою деятельность по управлению проектами Бюро сосредоточило в двух секторах: образование и культура. Параллельно Бюро разработало ряд межсекторальных проектов, руководство которыми в большинстве случаев осуществляет непосредственно директор Бюро. Подобный межсекторальный подход имеет бесспорные преимущества. Вместе с тем у него есть и недостатки, которые могли бы быть сведены к минимуму при наличии внутренних нормативных документов, определяющих порядок управления такими проектами.

Рекомендация № 10. Разработать письменные методические указания в отношении участия Бюро в осуществлении межсекторальных проектов, в которых определялись бы соответствующие сферы ответственности межсекторальной группы, сотрудников по программам и административной группы.

39. С начала 2013 г. под руководством Бюро реализовывалось 35 проектов, из которых 22 проекта были завершены на дату проведения ревизии. Из общего числа 15 проектов небольшой стоимости были профинансированы за счет средств обычного бюджета, 20 проектов – из внебюджетных средств.

40. Общая стоимость проектов, управление которыми осуществлялось Бюро с января 2013 г., составила 6 417 419 долл., а сумма расходов – 5 651 304 долл. (средний показатель выполнения 88,4%). На момент проведения ревизии стоимость текущих проектов составляла 2 151 201 долл. с показателем расходов на уровне всего 1 387 984 долл. т.е. 65,3%.

41. Проекты, осуществляемые под руководством Бюро, отличаются относительно небольшими бюджетами. Лишь два проекта (оба на данный момент завершены) превысили стоимость в один миллион долларов (536VIE4001 проект «Сохранение культурного насле-

для комплекса Тханлона в Ханое» на сумму 1 124 721 долл. и 570VIE1000 проект САМСУНГ-ЮНЕСКО «Образование в интересах устойчивого развития во Вьетнаме» на сумму 1 000 003 долл.).

42. В соответствии с действующими инструкциями Бюро относит управленческие расходы Штаб-квартиры, а также вспомогательные расходы по программе непосредственно на проекты путем применения ставки на уровне 7% к совместным проектам системы ООН и 13% – к проектам, осуществляемым за счет целевых фондов. В отношении текущих проектов, на момент проведения ревизии сумма указанных расходов составляла 515 998 долл. Кроме того, Бюро относит на проекты, финансируемые за счет внебюджетных средств, свои постоянные эксплуатационные расходы, объем которых составил 185 246 долл., а применяемая ставка – около 5%. При сложении этих двух отчислений доля управленческих расходов в рамках внебюджетного проекта может достигать до 15% от выделенных средств, что может стать сдерживающим для некоторых доноров фактором, несмотря на прозрачную отчетность.

43. Ни один из 11 проектов, завершенных с 2013 г., не подвергался задним числом специальной внешней оценке. Документы всех осуществляемых проектов содержат указание на ожидаемые результаты, целевые показатели и достигнутые результаты. Согласно представленным документам целевые показатели, судя по всему, были достигнуты, иногда за счет превышения предусмотренных сроков исполнения.

Предлагаемое решение

44. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part I и 199 EX/15.INF.,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада;
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Комментарии Генерального директора

Генеральный директор выражает признательность ревизору со стороны за его доклад о ревизии Бюро в Ханое. Она принимает к сведению все сформулированные рекомендации и представит в установленном порядке доклад о ходе их выполнения.

Более подробная информация содержится в приложении.

ANNEX

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Audit recommendation	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>Recommendation No. 1. 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</p> <p>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</p> <p>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</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>Recommendation No. 2. 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</p> <p>Resolved</p> <p>There was no need to prepare a deferment of assignment of the Head of Office as the decision to</p>	<p>NO</p> <p>Resolved by new appointment of Head of Office as Director of Regional Bureau for Culture in Latin</p>	<p>N/A</p> <p>Completed. Nothing pending.</p>

	transfer her to another office came soon after the audit report.	America and the Caribbean based in Havana, effective as of 1 March 2016 (Ref. DG/Note/16/01).	
Recommendation No. 3. The External Auditor recommends encouraging office management team meetings and staff meetings to be held and duly reported as a matter of good practice.	YES	NO No costs are required for the meetings to be carried out.	01/06/2016
Recommendation No. 4. 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.	YES	NO	Completed. Should continue to be implemented.
Recommendation No. 5. 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.	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.	To be determined Depending on assessment and final decision of Headquarters	To be determined Requires longer period for implementation or additional resources unless a decision is made within 2016.
Recommendation No. 6. 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).	YES Feasible to develop a proposal in writing. Implementation of the strategy may depend on availability of funds.	NO No additional cost for the development of the strategy paper. Implementation of the strategy may require additional funds.	31/03/2016

<p>Recommendation No. 7. 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>Recommendation No. 8. 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>Recommendation No. 9. 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>Recommendation No. 10. 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 PRÉLIMINAIRE 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>Recommandation n° 1. 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>Recommandation n° 2. 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^{er} 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>Recommandation n° 3. 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>Recommandation n° 4. 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>Recommandation n° 5. 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>Recommandation n° 6. 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>Recommandation n° 7. 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>Recommandation n° 8. 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>Recommandation n° 9. 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>

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>Recommandation n° 10. 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.</p>	OUI	NON	31/03/2016



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part II

ПАРИЖ, 15 марта 2016 г.
Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

Часть II – Аналитическое резюме

Доклад о ревизии Регионального бюро по культуре в Латинской Америке и Карибском бассейне; кластерного бюро для Кубы, Доминиканской Республики, Гаити и Арубы

РЕЗЮМЕ

Настоящий документ представляет собой резюме доклада о ревизии управления Регионального бюро ЮНЕСКО в Гаване (Куба), представленного в документе 199 EX/15.INF.2 в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

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

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

ДОКЛАД О РЕВИЗИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО БЮРО ЮНЕСКО В ГАВАНЕ (КУБА)

Оговорка об ограничении ответственности: Настоящее «резюме для руководства» (*executive summary*) было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, характер и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

I. КОНТЕКСТ

1. Бюро ЮНЕСКО в Гаване, основанное в 1950 г., является старейшим бюро Организации. В 1972 г. оно получило статус регионального бюро по культуре для Латинской Америки и Карибского бассейна. С 2001 г. оно также выполняет функции кластерного бюро для Доминиканской Республики, Арубы и Гаити.

2. Последний вопросник по самооценке был представлен в 2014 г. Он касался главным образом положения дел на Кубе и вопросов, требующих учета внешних условий, например, возможности организации закупок на конкурсной основе или отношений с некоммерческими организациями. При этом в кластер входят также страны, находящиеся в совершенно иной ситуации.

3. В своем отчете от 30 июня 2014 г. в связи с окончанием срока своих полномочий директор Бюро отметил прогресс в области сотрудничества между странами Латинской Америки и Карибского бассейна, а также возможность появления структур, располагающих необходимыми для такого сотрудничества средствами. В связи с этим им был сделан вывод о том, что в среднесрочной перспективе Организация может столкнуться в данном регионе с конкуренцией со стороны организаций со схожими с ЮНЕСКО целями деятельности и что на этот случай ей необходимо продумать стратегию своей дальнейшей деятельности в регионе, скорректировать и при необходимости адаптировать эту стратегию. Со своей стороны, исполняющий обязанности главы Бюро на момент ревизии высказал мнение о том, что вероятность подобного сценария невелика и что ЮНЕСКО по-прежнему занимает прочные позиции для выполнения роли регионального координатора в области культуры.

Рекомендация № 1. При проведении следующих самооценок учитывать положение дел во всех странах кластера.

Рекомендация № 2. Уточнить в связи с этим региональные функции ЮНЕСКО в странах Латинской Америки и Карибского бассейна.

II. РАМКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮРО

1. Задачи Бюро

4. Задачи Бюро представлены, в частности, в страновых программах (ДЮСП¹) и в проекте плана работы в области культуры в Латинской Америке и Карибском бассейне на 2016-2021 гг., разработанном совместно с государствами региона.

¹ Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП).

5. Вместе с тем Аруба не располагает страновой программой, поскольку, по мнению Организации, будучи частью развитого государства, у Арубы нет необходимости в разработке подобного документа. При этом, однако, следовало бы рассмотреть возможность подготовки документа, не связанного с проблематикой развития, не являющегося ДЮСП, но сориентированного на основных направлениях деятельности, актуальной для этого острова.

Рекомендация № 3. Разработать страновую программу для Арубы.

2. Отношения Бюро со Штаб-квартирой и другими бюро ЮНЕСКО

6. Упразднение в Штаб-квартире в Париже отдела, выступавшего основным посредником по контактам с подразделениями на местах, привело к тому, что вопросы контроля за выделением внебюджетных и децентрализованных средств были отнесены к сфере ведения секторальных служб. К ним же перешел контроль за выполнением ряда оперативных функций Бюро. Должность руководителя по административным и финансовым вопросам оставалась вакантной в течение двух лет, а два административных сотрудника, выполнявших эти функции под непосредственным руководством директора, покинули Бюро. Эти изменения, несмотря на смену руководства финансово-административного отдела, затруднили возможность получения общего представления об управлении средствами в Бюро, по-прежнему считающегося подразделением среднего размера. Так, к примеру, ревизорам было крайне сложно получить сведения об объемах внебюджетных поступлений и расходов за 2014-2015 гг.

Рекомендация № 4. Финансово-административный отдел должен (i) осуществлять учет всех средств и расходов Бюро, а также (ii) обеспечить ведение сводной бухгалтерской отчетности, касающейся получения и расходования внебюджетных и децентрализованных средств.

3. Взаимодействие Бюро с национальными органами

7. Бюро поддерживает прекрасные конструктивные отношения с национальной комиссией и с министерством иностранных дел Кубы.

8. В 2012-2014 гг. контакты с Доминиканской Республикой были затруднены в связи с отсутствием в этой стране назначенного генерального секретаря национальной комиссии, однако ситуация значительно улучшилась в 2015 г., в частности, после визита в Доминиканскую Республику Генерального директора.

9. Бюро на регулярной основе участвует в ежемесячных межучрежденческих совещаниях учреждений системы ООН, организуемых на Кубе. При этом участие представителя Бюро в межучрежденческих совещаниях в Доминиканской Республике носит менее регулярный характер.

10. Контакты с представителями Национальной комиссии по делам ЮНЕСКО, а также с координатором учреждений системы ООН на Кубе позволяют говорить о весьма позитивном имидже и высоком авторитете Бюро.

Рекомендация № 5. Обеспечить более активное участие Бюро в межучрежденческих совещаниях, организуемых в Доминиканской Республике.

III. РЕСУРСЫ, ИМЕЮЩИЕСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ БЮРО

11. В период 2012-2015 гг. численность персонала Бюро в Гаване сократилась на 23,25% – с 43 до 33. Это сокращение коснулось главным образом штатных должностей (-35,71%), бенефициаров по контрактам на обслуживание (-26,66%) и предоставление услуг

(-40%), в то время как количество прикомандированных сотрудников не изменилось, а число консультантов увеличилось на одного человека.

Рекомендация № 6. (i) Провести анализ штатного расписания Бюро в Гаване с учетом сокращения ресурсной базы Организации, а также возможностей найма по контракту местного высококвалифицированного персонала; (ii) по итогам направить в Бюро список должностей, как подлежащих, так и не подлежащих заполнению, что позволило бы ему соответствующим образом организовать свою работу.

Рекомендация № 7. Процедура замещения сотрудников, дата ухода которых твердо известна заранее, должна начинаться по меньшей мере за год до этой даты.

IV. УПРАВЛЕНИЕ БЮРО

1. Управление людскими ресурсами

12. Личные дела трех консультантов, работающих в настоящее время по индивидуальным контрактам, не содержат никаких сведений о проведении конкурсного отбора на этапе, предшествовавшем подписанию с ними контрактов, в отличие от других сотрудников Бюро, в отношении которых отбор проводился на основе реального конкурса и чьи кандидатуры детально рассматривались, в частности, применительно к вошедшим в окончательный список. В Бюро отсутствует общий план профессиональной подготовки персонала.

Рекомендация № 8. Заключение индивидуальных контрактов с консультантами должна предшествовать процедуре конкурсного отбора.

Рекомендация № 9. Документы о проводившейся в конце 2015 г. оценке, включающие основные направления работы на предстоящий двухлетний период, должны быть подкреплены планами профессиональной подготовки.

2. Управление контрактами

13. Ревизоры детально проанализировали 14 отобранных контрактов, касающихся предоставления товаров и услуг. В отношении ряда из них было выявлено отсутствие в досье документов, подтверждающих проведение соответствующего конкурса. Согласно полученной на месте информации, это объясняется отсутствием конкурентного рынка и существованием на нем де-факто монополий. Тем не менее при заключении контрактов основания сделанного выбора должны вразумительно объясняться.

14. В одном из случаев Бюро пришлось взять на себя расходы за хранение на таможене спутниковой антенны (6 973,87 конвертируемых песо²), в то время как по контракту оно не должно было нести ответственности за превышение сроков складского хранения, которое было вызвано волокитой на уровне местных властей с выдачей лицензии на ввоз. Бюро сочло для себя невозможным начать судебное разбирательство с организацией, обладающей в этой стране монополией на грузовые авиаперевозки, и в результате спорный счет был оплачен.

Рекомендация № 10. Максимально объективно разъяснять критерии выбора контрагентов по контрактам.

² Стоимость одного конвертируемого песо приблизительно эквивалентна одному доллару США.

**Рекомендация № 11. Прогнозировать возможное развитие ситуации, касающейся та-
моженной очистки, и внимательно следить за соблюдением действующих процедур.**

3. Управление расходами на поездки

15. В Бюро не ведется системный централизованный контроль со стороны финансово-административного отдела за командировками и отсутствует перспективный годовой план командировок. Планирование командировок осуществляется на ежеквартальной основе.

16. Командировочные удостоверения подписываются руководством Бюро и административно-финансового отдела. Такой порядок соответствует требованиям за исключением случаев, касающихся самого руководителя Бюро, командировочное удостоверение которого должно подписываться другим уполномоченным сотрудником. В учитываемых в информационной системе платежных поручениях на оплату командировочных расходов указывается фамилия заявителя и вышеупомянутого ответственного административно-финансового отдела. Однако в них не воспроизводится собственноручная подпись заинтересованных лиц. К документации не всегда бывает приложен отчет о командировке.

Рекомендация № 12. (i) Обеспечить централизованный контроль административно-финансового отдела за командировками; (ii) добиваться того, чтобы досье по командировкам содержало полный комплект предусмотренных в целях обеспечения контроля документов; а также (iii) уполномочить ответственного сотрудника, не являющегося руководителем Бюро, подписывать командировочные удостоверения последнего.

V. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

1. Центр документации

17. Центр документации ЮНЕСКО располагает многими важными достоинствами, в том числе богатством своих коллекций, доступом в интернет, редкой на Кубе возможностью, и командой весьма мотивированных командированных для работы в центре сотрудниками. При этом все эти достоинства нивелируются низким качеством технического обслуживания и эксплуатации помещений, ненадлежащими условиями хранения документов и слишком маленькой площадью помещений, отведенных для посетителей. Проведение ремонтных работ, установка системы кондиционирования воздуха и реорганизация помещений позволили бы обеспечить сохранность хранящегося здесь наследия и повысить посещаемость центра.

Рекомендация № 13. Провести углубленное обсуждение вопроса, касающегося дальнейшей судьбы центра документации.

2. Реставрация дворца Сегундо Кабо

18. В 2010-2014 гг. Бюро играло важную роль в вопросах финансового управления и мониторинга осуществления проекта реставрации дворца Сегундо Кабо, одного из главных исторических зданий старого города Гаваны, внесенного в 1982 г. в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. Осуществление этого проекта финансировалось главным образом Европейским союзом (1 100 000 из 1 265 000 евро).

19. Сроки строительства намного превысили запланированные (пять лет вместо трех), в частности из-за сложностей, связанных с необходимостью укрепления несущих структур здания. При этом стоимость проекта практически не изменилась в связи с сокращением объема первоначально предусматривавшихся планом работ: ремонт здания был завершен, но его преобразование в культурный центр было отложено.

20. Успех реставрации дворца с технической и эстетической точки зрения обеспечил высокий уровень наглядности деятельности ЮНЕСКО на Кубе. В этой ситуации будет жаль, если ЮНЕСКО не примет участие во втором этапе проекта (установка оснащения и оборудования, необходимых для начала функционирования культурного центра), а также в его дальнейшем функционировании. Таким образом, речь идет о том, что Европейский союз может самостоятельно заключить с кубинскими властями контракт на сумму около 700 тыс. евро для реализации вышеупомянутого второго этапа проекта.

Рекомендация № 14. ЮНЕСКО следует принять участие во втором этапе проекта реставрации дворца Сегундо Кабо, состоящем в переоборудовании этого здания в культурный центр.

21. Бюро столкнулось с трудностями в финансировании указанных работ на общую сумму около 60 000 долл. Это было обусловлено тем, что курс евро (валюта, в которой была предоставлена субсидия Европейского союза) по отношению к курсу доллара (валюта, в которой оплачивалось строительство) за пять лет проведения работ значительно снизился, а сумма отчислений в размере 7%, применяемых Организацией в отношении выплачивавшихся ЕС по частям взносов (в рамках действующей системы возмещения управленческих расходов в отношении внебюджетных проектов) оказалась выше, чем рассчитывало Бюро.

22. В этой ситуации Бюро пришлось задействовать имевшиеся у него средства обычного бюджета (около 60 000 долл.) для пополнения субсидии.

23. В будущем было бы весьма полезно, чтобы Штаб-квартира предусматривала дополнительные возможности поддержки подразделений на местах при осуществлении крупных проектов, финансируемых за счет внебюджетных средств с использованием нескольких валют.

Рекомендация № 15 (для сведения Штаб-квартиры). Давать Бюро четкие письменные указания в начале осуществления любого крупного проекта, финансируемого за счет внебюджетных взносов, в отношении решения проблем, которые могут возникнуть вследствие колебания обменного валютного курса, а также в отношении применения отчислений в рамках системы возмещения управленческих расходов при осуществлении внебюджетных проектов.

Предлагаемое решение

24. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part II и 199 EX/15.INF.2,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада;
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Комментарии Генерального директора

Генеральный директор благодарит ревизора со стороны за его доклад о ревизии Бюро в Гаване. Она принимает к сведению все сформулированные в нем рекомендации и представляет в установленном порядке доклад о ходе их выполнения.

Более подробная информация содержится в приложении.

ANNEX

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
Recommendation No. 1. 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
Recommendation No. 2. 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
Recommendation No. 3. 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
Recommendation No. 4. 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>Recommendation No. 5. 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>Recommendation No. 6. (i) 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>Recommendation No. 7. 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>Recommendation No. 8. 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>Recommendation No. 9. 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>

Recommendation No. 10. Make the selection criteria for co-contractors as objective as possible.	YES	NO	31/12/2016 (Already being implemented)
Recommendation No. 11. Anticipate and monitor closely customs clearance procedures.	YES	NO	31/12/2015 (Already being implemented)
Recommendation No. 12. (i) 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.	YES	NO	31/12/2016
Recommendation No. 13. Reflection should be initiated on the future of the documentation centre.	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.	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.	31/12/2017

<p>Recommendation No. 14. UNESCO should be involved in the second stage of the plan to restore the Segundo Cabo Palace, focused on converting the building into a cultural centre.</p>	<p>NO</p> <p>UNESCO is already associated to it, but not necessarily from a financial point of view</p>	<p>YES</p> <p>If extrabudgetary activities are funded</p>	<p>31/12/2015</p> <p>(already being implemented)</p>
<p>Recommendation No. 15 (for the attention of Headquarters). 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
<p>Recommandation n° 1. Prendre en compte l'ensemble du cluster pour les prochaines auto-évaluations.</p>	<p>OUI, l'auto-évaluation mentionne déjà la République dominicaine, Cuba et Aruba, mais donnera plus de détails à l'avenir.</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>
<p>Recommandation n° 2. Préciser en conséquence le rôle régional de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes.</p>	<p>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.</p>	<p>NON</p>	<p>31/12/2016</p>
<p>Recommandation n° 3. Élaborer un programme par pays pour le Bureau d'Aruba.</p>	<p>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).</p>	<p>NON</p>	<p>À déterminer</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>Recommandation n° 4. 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>Recommandation n° 5. 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>Recommandation n° 6. (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>Recommandation n° 7. 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>Recommandation n° 8. 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>Recommandation n° 9. 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
Recommandation n° 10. Expliciter de façon aussi objective que possible les critères de choix des co-contractants.	OUI	NON	31/12/2016 (déjà en cours d'application)
Recommandation n° 11. Anticiper et suivre de près les procédures de dédouanement.	OUI	NON	31/12/2015 (déjà en cours d'application)
Recommandation n° 12. (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
Recommandation n° 13. 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>Recommandation n° 14. 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>Recommandation n° 15 (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>



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part III

ПАРИЖ, 22 марта 2016 г.
Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

ЧАСТЬ III – АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

ДОКЛАД О РЕВИЗИИ БЮРО ЮНЕСКО ПО СВЯЗИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ В НЬЮ-ЙОРКЕ И ЖЕНЕВЕ

РЕЗЮМЕ

В настоящем документе содержится аналитическое резюме докладов ревизора со стороны о ревизии бюро ЮНЕСКО по связи в Женеве и Нью-Йорке, представленных в документах 199 EX/15.INF.3 и 199 EX/15.INF.4 в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 23.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ¹ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

ДОКЛАД О РЕВИЗИИ БЮРО ЮНЕСКО ПО СВЯЗИ В ЖЕНЕВЕ И НЬЮ-ЙОРКЕ

ОГОВОРКА ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: Настоящее «резюме для руководства» (executive summary) было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, характер и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

1. Две группы ревизоров провели проверку счетов и управления бюро ЮНЕСКО по связи при Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке с 29 июня по 3 июля 2015 г. и Женеве с 5 по 9 октября 2015 г.
2. Обе проверки, рекомендации по итогам которых содержатся в приложении к настоящей записке, были проведены с соблюдением правил и норм, предусмотренных для аудиторских проверок соответствия и эффективности, в частности МСВРУ² и ИНТОНСАИ³. Счета и документация обоих бюро и Штаб-квартиры Организации были проанализированы на основе выборки, а затем был проведен открытый обмен мнениями с основными сотрудниками. Кроме того, состоялись беседы с рядом обычных партнеров бюро по переписке, то есть с представительствами государств-членов и учреждений ООН.
3. Обе ревизии проводились на основании записки Генерального директора (DG 11/39) от 7 декабря 2011 г.⁴ «Об укреплении роли бюро ЮНЕСКО по связи».
4. Проекты докладов по обоим бюро были направлены их соответствующим директорам для представления предварительных замечаний. Указанные замечания и соответствующие поправки были затем учтены. Ревизор со стороны выражает признательность сотрудникам бюро в Нью-Йорке и Женеве за качество предоставленных условий работы и помощь, оказанную ими при проведении ревизий.
5. В двух представленных докладах отмечается ряд схожих моментов, касающихся организации работы, задач и деятельности обоих бюро.

Статус и положение Бюро

6. Условия создания и функционирования обоих бюро, в частности привилегии и иммунитеты, предусмотренные в соответствии с их статусом, не получили закрепления в имеющихся на месте документах. Бюро должны располагать всей документацией, необходимой для обоснования своего присутствия и подтверждения дипломатического статуса в странах аккредитации.
7. Бюро в Нью-Йорке, судя по всему, находится в непосредственном и постоянном контакте со Штаб-квартирой ЮНЕСКО в силу политического характера повестки дня ООН, в то время как Бюро в Женеве пока не может найти своего визави в Париже, возможно, в силу отсутствия столь же высокой, как в Нью-Йорке, степени неотложности решаемых проблем. Вместе с тем для Организации было бы ошибкой не уделять должного внимания всему тому, что готовится, обсуждается и принимается в Женеве. Сфера компетенции многих Организаций, представленных в Женеве, как и круг интересующих их вопросов, в своей основе совпадают с интересами ЮНЕСКО. Тематика прав человека и координация гуманитарной

¹ Данное резюме относится к двум докладом о ревизии Бюро ЮНЕСКО по связи при Организации Объединенных Наций, соответственно в Нью-Йорке и Женеве.

² *Международные стандарты ревизии высших аудиторских учреждений.*

³ *Международная организация высших аудиторских учреждений.*

⁴ «Служебная записка».

помощи имеют очевидную связь с областями компетенции ЮНЕСКО. Так, например, в области науки имеется целый ряд возможностей взаимодействия, в первую очередь с Европейским советом по ядерным исследованиям (ЦЕРН) и Всемирной метеорологической организацией (ВМО). Визит Генерального директора в Женеву, как раз во время проведения ревизии женевского Бюро, стал желанным сигналом к сотрудничеству, которое ЮНЕСКО необходимо наращивать.

Людские ресурсы

8. Задачи, поставленные перед директорами обоих бюро в их письмах о назначении, должны быть согласованы с кругом обязанностей, который был определен в вышеупомянутой служебной записке Генерального директора, а для проведения ежегодной оценки их работы эти задачи должны быть подкреплены конкретными и поддающимися измерению показателями эффективности.

9. Необходимо следить за тем, чтобы сотрудники, назначаемые в обоих бюро на должности, связанные с выполнением представительских функций, ведением разъяснительной и информационной работы, которые олицетворяют собой как в Нью-Йорке, так и в Женеве высокие идеалы, авторитет и безупречную репутацию Организации, служили образцом профессионализма, информированности и эффективности. Необходимо также, чтобы командирование для работы в Бюро в Женеве стало, наконец, рассматриваться как назначение стратегического характера, а не как это имело место в прошлом, в качестве должности, предлагаемой перед выходом на пенсию или места «пересидки» в ожидании очередного назначения⁵.

10. Обязанности сотрудников обоих бюро должны быть более конкретно прописаны в их контракте или приказе о назначении, а также в их должностных функциях, визируемых директором/руководителем бюро с приложением точного описания организационной структуры секторов и сферы ответственности бюро. Наряду с этим в обоих бюро должно иметься описание должностных обязанностей всех открытых для заполнения должностей.

11. В высшей степени желательно обеспечить регулярную и плановую ротацию кадров обоих бюро. Учитывая важность выполняемых функций и вероятность постепенной утраты тонкого ощущения актуальных задач Организации, нежелательно, чтобы срок работы сотрудника в бюро превышал пять лет. Процедура оценки эффективности работы директоров и сотрудников должна быть рационализирована и поставлена на системную основу. Следует также по-новому сформулировать контракты, с тем чтобы отразить в них поддающиеся измерению целевые показатели эффективности и выделить первостепенную значимость должности сотрудника по связи.

Организация работы

12. Механизмы функционирования Бюро описаны недостаточно точно. Директорам следует обеспечить разработку одной или нескольких подробных официально утверждаемых инструкций, в которых определялись бы правила функционирования бюро и аспекты, касающиеся работы сотрудников (режим работы, требования к пунктуальности, учет отсутствия на рабочем месте, безопасность, конфиденциальность, вспомогательные функции и т.д.), должностные обязанности сотрудников и механизмы координации их работы в отношении междисциплинарных вопросов, делегирование права подписи любой переписки с местными контрагентами в зависимости от характера и уровня вопроса, а также подписи переписки со Штаб-квартирой по вопросам, отнесенным к ведению руководителя бюро и т.д.

13. Организация работы обоих бюро должна обеспечивать более широкие возможности для отслеживания принимаемых решений. В рамках рабочих совещаний было бы полезно

⁵ В настоящее время ситуация изменилась.

ввести в практику краткие устные отчеты по направлениям работы. В протоколах таких совещаний следовало бы включать принятые решения, контроль выполнения которых обеспечивался бы на последующих совещаниях. Ведение общего плана работы позволило бы определить приоритетные направления деятельности и степень участия каждого сотрудника, а также сохранение в хронологической последовательности информации о проделанной работе. Кроме того, было бы полезно создать общий тематический тезаурус основных итогов деятельности или вклада бюро в выполнение своих функций, а также в осуществление возложенных на него в соответствии со служебной запиской четырех основных задач.

14. Интерес могло бы также представлять введение типового формата обязательного отчета перед Штаб-квартирой о мероприятиях, принятых мерах, партнерских связях или информационной работе в соответствии с требованиями служебной записки. Такой подход позволил бы формализовать, использовать в практических целях и вести архив типовых отчетов, форма которых зависела бы от уровня адресата и характера передаваемого сообщения. В свою очередь, это обеспечило бы централизацию общей информационной базы, возможность работы с этими данными при подготовке квартальных отчетов, предусмотренных в служебной записке, а также использование стандартизированных данных для оценки эффективности работы сотрудников в течение года.

Задачи Бюро

15. Следовало бы придать официальный характер приложениям к служебной записке, касающимся бюро по связи в Женеве и Нью-Йорке, а также регулярно обновлять их содержание. Для каждого двухлетия было бы полезно определять четкие и поддающиеся измерению приоритеты деятельности обоих бюро в увязке с целями Организации и повесткой дня учреждений системы ООН, представленных в Нью-Йорке и Женеве.

16. Каждому бюро по связи имело бы смысл представлять в Штаб-квартиру свой план действий на предстоящий двухлетний период. Следовало бы также после внесения при необходимости соответствующих изменений утвердить стратегический план действий, представленный в Штаб-квартиру Женевским бюро 10 февраля 2015 г.

17. Задачи обоих бюро должны предполагать в первую очередь аналитическую, посредническую и концептуальную составляющие а не сводиться к роли представителя на месте секторальных отделов Штаб-квартиры.

18. Назначение в Штаб-квартире координатора, который формально отвечал бы за переписку, решение вопросов, связанных с деятельностью бюро по связи и их обращениями, способствовало бы повышению эффективности работы как самих бюро, так и Организации в целом в ее взаимодействии с учреждениями системы ООН, представленными в Женеве и Нью-Йорке.

Деятельность двух бюро

19. В Нью-Йорке, как и в Женеве приоритет должен отдаваться вопросам, имеющим отношение к принятию Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. Именно от этих вопросов в долгосрочной перспективе могут зависеть основные направления политики оказания официальной помощи на цели развития, а также политики стран-доноров и получателей помощи и, следовательно, соответствующие функции учреждений системы ООН, в том числе ЮНЕСКО.

20. С учетом практики работы и результатов, которых удалось достичь в Женеве, Бюро в Нью-Йорке во взаимодействии со Штаб-квартирой следовало бы вернуться к вопросу о поиске новых путей и средств, которые позволили бы придать импульс развитию партнерского взаимодействия со странами Северной Америки.

21. Для повышения наглядности деятельности обоих бюро и оказываемого в результате их деятельности воздействия было бы целесообразно обеспечить регулярное распространение в Женеве и Нью-Йорке кратких информационных материалов о задачах, точке зрения, мероприятиях и успешном опыте ЮНЕСКО. При этом следует учесть межправительственный характер деятельности, прежде всего в Нью-Йорке, в связи с чем было бы полезно активизировать деятельность, связанную с оказанием консультативных услуг наименее информированным государствам-членам.

22. Крайне важным является обеспечение регулярного обмена между Штаб-квартирой и обоими бюро всеобъемлющей информацией об основных целях и задачах, обсуждаемых вопросах и заинтересованных сторонах. Безусловно, полезным был бы прямой обмен информацией между двумя бюро с ведома Штаб-квартиры.

Предлагаемое решение

23. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part III, 199 EX/15.INF.3 и 199 EX/15.INF.4,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада;
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Замечания Генерального директора

Генеральный директор выражает признательность ревизору со стороны за его доклад о ревизии бюро ЮНЕСКО по связи в Женеве и Нью-Йорке. Будучи согласна с большинством предложенных рекомендаций и намерена в установленном порядке представить отчет о ходе их выполнения, она хотела бы, тем не менее, высказать ряд замечаний и дать следующие разъяснения:

Главная роль бюро ЮНЕСКО по связи заключается в укреплении межучрежденческого сотрудничества ЮНЕСКО с учреждениями системы ООН, а не принимающими их странами.

Что касается ревизии Бюро по связи в Нью-Йорке, то Генеральный директор принимает к сведению высокую оценку, высказанную многими постоянными правительствами государств-членов при ООН в отношении предпринимаемых усилий, информационно-разъяснительной работы и наглядности деятельности ЮНЕСКО, в частности, в отношении оперативности реагирования и последовательного взаимодействия с государствами-членами, а также с точки зрения содействия лучшему пониманию приоритетов ЮНЕСКО в рамках системы ООН. Это позволило укрепить позиции Организации на основных приоритетных направлениях ее работы, в частности, в деле продвижения ЦУР 4 в области образования, содействия повышению безопасности журналистов и осуществления соответствующего Плана действий ООН, а также повышения осведомленности в вопросах защиты культурного наследия в зонах конфликтов и укрепления роли ЮНЕСКО в предотвращении насильственного экстремизма средствами образования.

Признано также, что активное участие бюро по связи в Женеве и Нью-Йорке не только способствует распространению среди основных партнеров информации о целях и приоритетах Организации, но и укрепляет стратегические возможности ЮНЕСКО в области более широкого перспективного анализа резолюций ООН и наблюдаемых тенденций.

Резолюции Совета Безопасности об охране культурного наследия, безопасности журналистов, защите школ в условиях вооруженных конфликтов – вот лишь некоторые примеры укрепления позиций ЮНЕСКО в системе учреждений ООН и повышения уровня согласованности действий ЮНЕСКО и ООН в областях, приобретающих все большую значимость в контексте усилий Организации Объединенных Наций. Недавние обсуждения в Совете по правам человека ООН в Женеве также показали высокий уровень осведомленности о работе ЮНЕСКО в областях защиты культурного наследия и культурного разнообразия в странах, затронутых конфликтами.

Такие отзывы со стороны внешних партнеров, нашедшие отражение в докладе ревизора со стороны, подчеркивают важность и значимость работы бюро по связи с точки зрения наглядности деятельности ЮНЕСКО и расширения участия государств-членов в усилиях Организации, а также показывают, как их взаимодействие и сотрудничество способствуют укреплению позиций и расширению участия ЮНЕСКО в осуществлении политики и мероприятий ООН на общесистемном уровне. Бюро по связи продолжают активно продвигать и популяризировать области компетенции ЮНЕСКО и вносить вклад в концептуальное обсуждение приоритетов Организации с точки зрения достижения практических результатов в осуществлении отдельных связанных с программой инициатив, укрепления взаимодействия между ЮНЕСКО и ООН, участия в межправительственных и межучрежденческих консультациях и совещаниях в рамках учреждений системы ООН в Нью-Йорке и Женеве, а также взаимодействия с гражданским обществом путем предоставления критически важной информации и расширения возможностей в области стратегического партнерства.

В рекомендации № 14, содержащейся в докладе о ревизии Бюро в Нью-Йорке, ревизор со стороны предложил опубликовать «Приложение А» к служебной записке Генерального директора DG/11/39 от 7 декабря 2011 г. для Бюро в Нью-Йорке, а также опубликовать приложения для других бюро по связи. Упомянутое в рекомендации приложение существовало только в виде проекта и никогда не публиковалось. В настоящее время ведется доработка служебной записки Генерального директора, которая будет опубликована в марте 2016 г. Основное внимание в ней будет уделено укреплению роли бюро по связи в контексте осуществления целей в области устойчивого развития (ЦУР) в свете принятия Повестки-2030.

В отношении некоторых рекомендаций, содержащихся в докладах о ревизии, были приняты меры, направленные на их выполнение, в частности, подготовлены пересмотренные и согласованные описания должностных обязанностей директоров бюро в Женеве и в Нью-Йорке в соответствии с требованиями служебной записки DG/11/39 от 7 декабря 2011 г. в отношении их конкретных функций и сферы ответственности. Планируется дальнейшее взаимодействие с HRM по вопросам кадрового обеспечения бюро по связи, включая обзор конкретных потребностей в области профессиональной подготовки в целях дальнейшего укрепления потенциала бюро в вопросах, касающихся выполнения ими возложенных на них конкретных задач.

Бюро по связи были выделены бюджетные ассигнования на следующей двухлетний период в качестве поддержки их деятельности, связанной с осуществлением программы (38 С/5), и содействия в повышении эффективности и результативности работы бюро в рамках выполнения ими важнейшей масштабной задачи по укреплению стратегических позиций Организации в рамках осуществления Повестки-2030. Продолжится укрепление взаимодействия как между самими бюро по связи, так и между бюро по связи и Штаб-квартирой. В связи с этим Генеральный директор хотела бы отметить укрепление сотрудничества между бюро по связи и Бюро стратегического планирования (BSP) в Штаб-квартире, где были приняты следующие меры: (i) создана специальная секция по вопросам сотрудничества с учреждениями системы ООН; (ii) нанят специалист по программе, отвечающий за вопросы реформы ООН и межучрежденческого сотрудничества; и (iii) назначены конкретные координаторы, которые будут представлять ЮНЕСКО в рамках межучрежденческих тематических механизмов, что позволит обеспечить более структурированное взаимодействие ЮНЕСКО с учреждениями системы ООН.

В отношении некоторых конкретных рекомендаций, адресованных Бюро по связи в Женеве, уже предпринимаются шаги по их выполнению. Ряд рекомендаций потребует проведения дополнительных консультаций. В надлежащее время Генеральный директор представит в установленном порядке отчет об их выполнении.

В целях обеспечения большей прозрачности и укрепления контроля за деятельностью бюро по связи, касающейся продвижения позиций ЮНЕСКО в рамках системы ООН, бюро по связи в Нью-Йорке и Женеве были впервые интегрированы в информационную систему SISTER, что обеспечит возможность осуществления более эффективного мониторинга и оценки воздействия с точки зрения планирования и выполнения программы. Кроме того, в Бюро по связи действует налаженный механизм отчетности в форме ежеквартальных отчетов о деятельности, представляемых в канцелярию Генерального директора.

Наконец, завершается доработка инструментов коммуникации, которые позволят бюро по связи использовать общую информационную платформу, что повысит уровень сотрудничества и взаимодействия. Эти инструменты будут использоваться для поддержания постоянного информационного обмена между Штаб-квартирой и бюро по связи, а также между самими бюро по связи. Следует также отметить, что бюро по связи имеют доступ к комплексной общеорганизационной системе управления корреспонденцией, централизованной в Штаб-квартире.

Более подробная информация о рекомендациях содержится в приложении II.

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
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.	YES	NO	30/06/2017
Recommendation No. 2. Issue an accurate organizational chart, signed by the Office Director, showing the different sections and functions of the Office.	YES	NO	30/06/2016
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.	YES	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	

		members at the Office”.	
Recommendation No. 4. 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
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.	YES	NO	30/06/2016
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.	YES	NO	30/05/2016
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.	YES	NO	ongoing
Recommendation No. 8. Add a list of decisions to staff meeting minutes for follow-up purposes at subsequent meetings.	YES	NO	ongoing
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.	YES	NO	ongoing
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	YES	NO	30/06/2016

<p>administrative support);</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 			
<p>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.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>30/11/2016</p>
<p>Recommendation No. 12. Create a standardized, obligatory format for reports about events, actions, partnerships and information for Headquarters, in keeping with the Ivory Note.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>30/11/2016</p>
<p>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.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>31/12/2016</p>
<p>Recommendation No. 14. Officially publish Annex A of the Ivory Note concerning the Liaison Office in New York and, if appropriate, publish an</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>30/06/2016</p>

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.	YES	NO	31/12/2016
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.	YES	NO	
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.	YES	NO	
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.	YES	NO	ongoing
Recommendation No. 19. 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.			
Recommendation No. 20. 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
Recommendation No. 21. In New York, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.	YES	NO	30/10/2016
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.	YES	NO	ongoing
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.	YES	NO	ongoing
Recommendation No. 24. Ensure project and contact information is regularly and fully shared between Headquarters and the Office.	YES	NO	ongoing
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.	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
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.	YES	NO	The process has already started and will be finished by 1 May 2016
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).	YES	NO	By 31 May 2016
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.	YES	NO	By 30 June 2016
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.	YES	NO	By 31 December 2016
Recommendation No. 5. Target individuals who are	YES	NO	Immediately

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.	YES	NO	By 31 December 2016
Recommendation No. 7. 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
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.	YES	NO	Implemented
Recommendation No. 9. Activate the shared centralized database so that the Office's consolidated agenda and important documentation may be recorded therein.	YES	NO	Implemented
Recommendation No. 10. Issue a formal instruction from the Office Director that defines: <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	YES	NO	By 31 April 2016

<p>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.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	<p>By 31 April 2016</p>
<p>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.</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>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.</p>	<p>YES</p>	<p>NO</p>	
<p>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</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.			
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.	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
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.	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
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.	YES	NO	Immediately
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.	Yes as per details outlined under the Director-General's comments	NO	Not applicable
Recommendation No. 19. 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.			
Recommendation No. 20. In Geneva, periodically distribute brief explanatory notes on the UNESCO Liaison Office's issues, positions, activities and achievements.	YES	NO	30 September 2016
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.	YES	NO	Immediately
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.	YES	NO	Immediately
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.	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><u>Recommandation n° 1.</u> 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><u>Recommandation n° 2.</u> 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><u>Recommandation n° 3.</u> 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 « <i>si toute affectation de longue durée à New York est à exclure, il convient d'exclure aussi toute rotation accélérée des cadres du bureau</i> ».</p>	
<p><u>Recommandation n° 4.</u> 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><u>Recommandation n° 5.</u> 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><u>Recommandation n° 6.</u> 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><u>Recommandation n° 7.</u> 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><u>Recommandation n° 8.</u> 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><u>Recommandation n° 9.</u> 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><u>Recommandation n° 10.</u> 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"> - 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. 			
<p><u>Recommandation n° 11.</u> 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><u>Recommandation n° 12.</u> 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><u>Recommandation n° 13.</u> 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>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.</p>	OUI	NON	30/06/2016
<p>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.</p>	OUI	NON	31/12/2016
<p>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.</p>	OUI	NON	
<p>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 <i>reporting</i>, du circuit de l'information, de la communication interne et externe du Bureau.</p>	OUI	NON	
<p>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</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.			
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.	OUI	NON	30/11/2016
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.	OUI	NON	30/11/2016
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.	OUI	NON	30/10/2016
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.	OUI	NON	En cours
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.	OUI	NON	En cours
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.	OUI	NON	En cours
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.	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><u>Recommandation n° 1.</u> 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 ^{er} mai 2016
<p><u>Recommandation n° 2.</u> 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><u>Recommandation n° 3.</u> 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><u>Recommandation n° 4.</u> 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><u>Recommandation n° 5.</u> 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>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.</p>	OUI	NON	D'ici au 31 décembre 2016
<p>Recommandation n° 7. 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>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.</p>	OUI	NON	Mis en œuvre
<p>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.</p>	OUI	NON	Mis en œuvre
<p>Recommandation n° 10. Produire une instruction formelle du directeur du Bureau définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	OUI	NON	D'ici au 30 avril 2016
<p>Recommandation n° 11. 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><u>Recommandation n° 12.</u> 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><u>Recommandation n° 13.</u> 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><u>Recommandation n° 14.</u> 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>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).</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>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.</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>Recommandation n° 17. 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>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.</p>	Oui, conformément aux informations données dans les observations de la Directrice générale	NON	Non applicable
<p>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.</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><u>Recommandation n° 20.</u> 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><u>Recommandation n° 21.</u> 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><u>Recommandation n° 22.</u> 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><u>Recommandation n° 23.</u> 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



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part IV

Париж, 18 февраля 2016 г.

Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

Часть IV – Аналитическое резюме

Доклад о ревизии в отношении реформы сети подразделений ЮНЕСКО на местах

РЕЗЮМЕ

В настоящем документе содержится аналитическое резюме доклада о ревизии в отношении реформы сети подразделений ЮНЕСКО на местах, подготовленное ревизором со стороны на основе представленного им документа 199 EX/15.INF.5 в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

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

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Доклад о ревизии в отношении реформы сети подразделений ЮНЕСКО на местах

Оговорка об ограничении ответственности: Настоящее «резюме для руководства» (*executive summary*) было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, характер и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

1. Ревизия проводилась в соответствии с международными стандартами высших ревизионных учреждений (МСВРУ¹), утвержденных Международной организацией высших ревизионных учреждений (МОВРУ²), и в соответствии с действующими положениями, в частности, статьей 12 Положения о финансах ЮНЕСКО и приложения, касающегося дополнительного мандата ревизора со стороны.

2. Каждое замечание или рекомендация обсуждались с соответствующими должностными лицами. По окончании первой части миссии во вторник 28 июля 2015 г. в Штаб-квартире прошло совещание с соответствующими подразделениями, в рамках которого были рассмотрены вопросы, затронутые ревизорами в предварительном плане. В ходе второй части ревизии по итогам проведенной работы прошли собеседования с директорами подразделений всех посещенных ревизорами стран (Танзания, Зимбабве, Камерун, Сенегал, Кот-д'Ивуар, Нигерия и Гана). Предварительный вариант настоящего доклада стал предметом формального обсуждения с подразделениями и службами Штаб-квартиры. Замечания и комментарии ответственных лиц Организации были приняты во внимание в той мере, в какой они представлялись актуальными и обоснованными в свете представления дополнительных подтверждающих документов.

I. Направленность ревизии

3. В течение 2015 г. Служба внутреннего надзора ЮНЕСКО (IOS) провела оценку итогов реформы подразделений на местах. В отличие от IOS, ревизоры со стороны выбрали иной подход, сосредоточившись не на итогах реформы и вариантах ее продолжения в сегодняшних условиях, а на оценке методов, которые были использованы для разработки новой структуры подразделений на местах, а также методов практического осуществления этой реформы и методов ее оценки в истекший период, главным образом в 2010-2015 гг. Таким образом, основная цель этой работы заключалась не в том, чтобы оценить достигнутые результаты, а в том, чтобы проанализировать и оценить методы, использованные Организацией для их достижения, и, таким образом, сделать выводы о возможных улучшениях в методике осуществления реформ, что, по мнению ревизоров со стороны, представляется весьма актуальным в нынешний период, характеризующийся глубокими преобразованиями и бюджетными ограничениями.

II. Концепция реформы

4. Реформа подразделений на местах, тщательно подготовленная Секретариатом на основе подробной диагностики слабых и сильных сторон Организации в контексте реформы Организации Объединенных Наций, уже на этапе своей разработки столкнулась с рядом проблем. Два представленных государствам-членам варианта реформы основывались на весьма смелых бюджетных предположениях, в результате оказавшихся сильно завышенными. Окончательный вариант реформы в условиях значительно урезанных бюджетных возможностей оказался заложником утвержденных еще на подготовительных этапах работы

¹ International Standards of Supreme Audit Institutions

² International Organisation of Supreme Audit Institutions

концептуальных решений, которые не были подвергнуты надлежащему пересмотру в связи с изменившимся финансовым положением. Это, в числе прочего, стало одной из причин недостаточного обеспечения согласованности между поставленными задачами.

5. Секретариату не удалось четко организовать систему, которая была бы подкреплена подробно прописанными сферами ответственности, конкретным планом и графиком реформы, комитетом по контролю за ее осуществлением и соответствующими целевыми показателями. Фактическое распределение задач, основывавшееся на существующей схеме распределения обязанностей, не позволило вести работу, опираясь на общее видение процесса хода реформы; более того, существовавшее распределение сфер ответственности оказалось в значительной степени уязвимым в условиях внутренних реформ, проводившихся в Секретариате. Финансирование связанных с реформой текущих расходов не было подкреплено в полной мере устойчивой ресурсной базой.

Рекомендация № 1. Приступая к сложным многолетним реформам, Секретариату необходимо принимать конкретные и прослеживаемые решения относительно организационной структуры, которая обеспечит успешное осуществление этих реформ, путем четкого и недвусмысленного уточнения сфер ответственности, в первую очередь назначенного руководителя по проекту, а также учреждения руководящего комитета в составе заинтересованных ответственных лиц, проводящего свои совещания на регулярной основе.

Рекомендация № 2. Рекомендуется принять общий детальный план осуществления реформы, подкрепленный календарным графиком и контрольными показателями. В соответствующих случаях подразделение на местах должно иметь возможность адаптировать такой план к местным условиям.

Рекомендация № 3. Рекомендуется наладить более регулярный обмен информацией, в первую очередь между заинтересованными сотрудниками, но также с внешними заинтересованными сторонами.

Рекомендация № 4. С точки зрения финансового обеспечения Организации рекомендуется избегать оплаты регулярных расходов за счет неустойчивых источников финансирования.

6. Несмотря на то, что Секретариат регулярно отчитывался перед Исполнительным советом о ходе выполнения отдельных задач, отсутствовала четкая и централизованная система управления реформой, которая позволяла бы контролировать отклонения от плана осуществления. В реальности, вследствие бюджетных ограничений, с которыми Организация столкнулась в конце 2011 г., а также в связи с методикой управления, которая была взята на вооружение в отношении некоторых аспектов осуществления реформы, практически ни одна из поставленных изначально целей не была достигнута полностью. Показатели бюджетной сметы не были соблюдены, географический охват реформы постоянно сокращался, а предусмотренные кадровые ресурсы не были обеспечены ни с точки зрения численности персонала, ни в плане уровня его квалификации; значительное отставание негативно отразилось на сроках введения в действие основных компонентов новой сети, а концепция децентрализации функций была реализована лишь частично.

7. Последовавшее постепенное общее сокращение бюджетов и масштабов преобразований, тем не менее, не повлекло за собой пересмотра весьма амбициозной структуры сети, включающей пять многосекторальных региональных бюро и 12 других бюро, что еще больше обострило противоречия между сохранившимся масштабом задач и сократившимся объемом средств.

8. Пять лет осуществления реформы привели на сегодняшний день к весьма далекой от первоначальных целей и во многих отношениях неудовлетворительной ситуации, о чем свидетельствует исследование, проведенное IOS, и заключения ревизора со стороны. Полученные результаты говорят о том, что стратегическое управление реформой нуждается в

усовершенствовании. Несмотря на такие значимые аспекты, как бюджетный кризис, трудности в процессе осуществления реформы, накопившееся серьезное отставание по срокам, ревизор со стороны не обнаружил в архивах Секретариата никаких следов обсуждения возможной корректировки отдельных целей реформы, например, изменения структурных параметров сети. Секретариат, разумеется, регулярно информировал государства-члены о ходе осуществления реформы, однако не представил им углубленного анализа в отношении вариантов возможных корректировок осуществления реформы и адаптации ее целей с учетом изменившейся ситуации.

Рекомендация № 5. Приступая к реформам, Организация должна проводить более четкое разграничение между, с одной стороны, определением основных направлений деятельности, постановкой задач и контролем достижения результатов, в отношении которых государства-члены получили бы возможность принимать решения на основе подробной информации Секретариата, а с другой стороны, практическим воплощением этой деятельности, которое должно быть поручено Секретариату. В процессе осуществления реформы ЮНЕСКО должна стараться избегать ситуаций, в которых происходит наложение упомянутых сфер ответственности.

9. Укрепление сотрудничества между новыми региональными бюро, с одной стороны, и зависящими от них национальными бюро и отделениями, с другой, предполагает регулярные контакты между их руководителями с целью разработки общей последовательной политики внутри региона.

Рекомендация № 6. Организации рекомендуется поощрять установление регулярного диалога между региональными бюро и зависящими от них национальными бюро и отделениями посредством проведения общих совещаний и более частых обменов в режиме телеконференций.

10. Оценка результатов реформы, проводившаяся главным образом IOS, могла быть некорректной вследствие недостаточно тщательного мониторинга.

Рекомендация № 7. При проведении масштабной и долгосрочной реформы Организации рекомендуется создавать инструменты контроля, облегчающие последующее проведение оценки результатов.

11. Такой подход должен быть задействован Организацией при проведении будущих реформ, и в первую очередь в ходе продолжения реформы сети подразделений на местах, поскольку текущая ситуация, характеризующаяся неоднородностью структуры этой сети в зависимости от континента, а также удаленностью, даже в Африке, от первоначально ставившихся целей, по всей видимости, не может считаться устойчивой. Новый этап реформы сети подразделений на местах должен опираться на результаты обновленного анализа в отношении преследуемых стратегических целей и более реалистичную оценку имеющихся для этого средств, а также на учет промежуточных результатов усилий, предпринятых в Африке, которые состоят скорее в создании сети многосекторальных и национальных, но не региональных бюро, сети, которая не уступала бы сетям других учреждений системы Организации Объединенных Наций в Африке.

Рекомендация № 8. В случаях проведения реформ, рассчитанных на длительный период, Организации рекомендуется обеспечить стратегическое руководство их осуществлением, основывающееся на пересмотре оперативных задач с учетом анализа меняющейся ситуации. Секретариату следует доводить до государств-членов результаты такого анализа в виде заслуживающих доверие вариантов возможных действий. Такой механизм должен, в частности, в обязательном порядке быть использован для продолжения реформы сети подразделений на местах.

Предлагаемое решение

12. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part IV и 199 EX/15.INF.5,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада,
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Замечания Генерального директора

Генеральный директор выражает признательность ревизору со стороны за его доклад о реформе сети подразделений на местах. Она согласна со всеми рекомендациями, о чем подробно говорится в приложении II, признает их стратегический характер и приложит все усилия для того, чтобы они были приняты во внимание в рамках будущих инициатив, связанных с реформой.

В целом это будет означать необходимость разработки для каждой крупной реформы всеобъемлющей концепции механизмов ее реализации, включая разработку целей, ожидаемых результатов, контрольных параметров и показателей, плана действий с указанием сфер ответственности, увязанных с конкретными сроками целевых показателей и стратегии информационной поддержки, а также механизма принятия решений руководящими органами.

Что касается конкретно реформы сети подразделений на местах, то Генеральный директор намерена предложить Исполнительному совету использовать процедуру, в которой были бы учтены рекомендации ревизора и обеспечена увязка с подготовкой Проекта программы и бюджета на 2018-2021 гг. (39 С/5), участием ЮНЕСКО в осуществлении Повестки-2030, а также с ролью, которую в этой связи призваны сыграть подразделения ЮНЕСКО на местах.

В случае принятия Исполнительным советом соответствующего решения Генеральный директор намерена учредить поэтапную процедуру проведения реформы, включающую аналитическую работу, процесс широких консультаций и обеспечение надлежащих инструментов, конкретно направленных на повышение эффективности выполнения программ в странах, переживающих кризисный или переходный период.

Эта процедура будет включать в себя определение единой трактовки базовых принципов устойчивой децентрализации, разработку критериев, определяющих присутствие ЮНЕСКО на местах, а также механизмов мониторинга этого присутствия. Кроме того, в рамках этой процедуры будет проведена связанная с программой и ее координацией корректировка функций, сферы ответственности и подотчетности в рамках сети подразделений на местах в Африке. В более широком плане процедура будет включать общую оценку актуальности и эффективности деятельности сети подразделений на местах, в том числе, актуальности программ, осуществляемых подразделениями на местах в рамках реализации Повестки-2030.

Выводы по итогам этой оценки будут вынесены на обсуждение Исполнительного совета вместе с Проектом программы и бюджета на 2018-2021 гг. (Проект документа 39 С/5).

Представителям государств-членов будет предложено принять активное участие в обзоре, в проведение которого будут также вовлечены руководители подразделений на местах и представители программных секторов и центральных служб ЮНЕСКО.

Параллельно с этим в настоящее время проводится анализ полезности, целей, содержания, географического охвата, формата и механизмов подготовки документов ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП), которые, в частности, призваны стать инструментом планирования и отражением вклада ЮНЕСКО в выполнение Повестки-2030.

Подробная информация содержится в приложении II.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part V

Париж, 15 февраля 2016 г.
Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

ЧАСТЬ V – АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

ДОКЛАД О РЕВИЗИИ РЕГИОНАЛЬНОГО БЮРО ЮНЕСКО ПО ОБРАЗОВАНИЮ В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ И КАРИБСКОМ БАССЕЙНЕ; НАЦИОНАЛЬНОГО БЮРО В САНТЬЯГО (ЧИЛИ)

Резюме

Настоящий документ представляет собой аналитическое резюме доклада о ревизии Регионального бюро ЮНЕСКО по образованию в Латинской Америке и Карибском бассейне; Национального бюро в Сантьяго (Чили), подготовленное на основе документа 199 EX/15.INF.6 в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

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

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

ДОКЛАД О РЕВИЗИИ РЕГИОНАЛЬНОГО БЮРО ЮНЕСКО ПО ОБРАЗОВАНИЮ В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ И КАРИБСКОМ БАССЕЙНЕ; НАЦИОНАЛЬНОГО БЮРО В САНТЬЯГО (ЧИЛИ)

Оговорка об ограничении ответственности: Настоящее «резюме для руководства» было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, суть и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

1. Региональное бюро по образованию в Латинской Америке и Карибском бассейне (ОРЕАЛК), являющееся также Национальным бюро для Чили (с 2009 г.), обеспечивает **координацию деятельности** в сфере образования национальных и кластерных бюро **на региональном уровне**. В регионе, где рядом страновых бюро осуществляются крупные программы с привлечением значительных внебюджетных средств, потенциал Бюро в Сантьяго в области координации проектов и оказания экспертного содействия может быть дополнительно укреплен с целью придания большей согласованности реализации стратегии ЮНЕСКО в области образования на региональном уровне. Для этого существует ряд путей, в частности: преобразование Бюро в Сантьяго в кластерное бюро или прикомандирование к нему специалистов по образовательной политике из страновых бюро региона; предоставление Региональному бюро средств, необходимых для укрепления его экспертного потенциала, в частности, в интересах стран региона, получающих наименьший объем средств, путем передачи ему доли ресурсов ФИТОКА¹ тех бюро, которые получают наибольший объем внебюджетных средств; обеспечение четкой координации взаимодействия со страновыми бюро в ходе переговоров по проектам, финансируемым за счет внебюджетных средств, а также эффективное распределение на этом этапе сфер ответственности между страновым и региональным бюро.

2. **Правительство Чили предоставило в распоряжение регионального бюро** просторные, хотя и не новые, офисные помещения и выплачивает ежегодный взнос (в размере 55 000 долл. США). Этот взнос должен быть отражен в соглашении о штаб-квартире в виде отдельно прописанного положения, а также, в случае необходимости, должен быть в большей степени увязан с реальными расходами, касающимися эксплуатационного обслуживания и функционирования Бюро (230 000 долл. США), и с модернизацией, которую необходимо провести для обеспечения безопасности. Соглашение о штаб-квартире должно также определять задачи Национального бюро для Чили, функции которого Региональное бюро выполняет с 2009 г.

3. Директор Регионального бюро занимает свою должность в течение уже семи лет, что не согласуется с проводимой Организацией политикой мобильности, предусматривающей более частую замену сотрудников, работающих на таких должностях. Начало осуществления новой региональной стратегии по образованию должно стать поводом для смены руководства. В ходе ревизии было установлено, что директор не информировался ежегодно и заблаговременно, как это формально предусмотрено, о целевых показателях и показателях эффективности на предстоящий год и что до недавнего времени оценка его деятельности проводилась нерегулярно, одновременно с отставкой очередного его начальника в Штаб-квартире. С 2011 г. группа сотрудников административно-финансового отдела получила кадровое укрепление. Несмотря на это, в соответствии со стандартами Организации этот отдел мог бы рассчитывать еще на одного дополнительного штатного сотрудника.

4. **Постоянный бюджет на текущий двухлетний период**, выделенный Бюро в Сантьяго (528 000 долл. США), был значительно урезан (-64%) по сравнению с двухлетним периодом 2010-2011 гг. Это сокращение, вызванное финансовым кризисом, частично компенсиру-

¹ Счет накладных расходов целевых фондов – *Funds-in-Trust Overhead Costs Account*

ется (-35%) за счет того, что финансирование национальных бюро, ранее направлявшееся через региональное бюро, теперь перечисляется им напрямую. Таким образом, с учетом значительного роста внебюджетного финансирования в последние годы постоянный бюджет составляет всего 10% от общего объема ресурсов Регионального бюро. Рост объема внебюджетных средств связан, в том числе, с финансовыми ресурсами, поступающими от правительства Чили на уровне 4,6 млн. долл., что свидетельствует о плодотворности его сотрудничества с Бюро ЮНЕСКО.

5. В рамках этого сотрудничества Бюро получает отчисления на покрытие управленческих расходов с применением ставки в 8% от общего объема выделенных средств. Этот механизм, который необходимо сохранить в дальнейшем, позволил Бюро ограничить негативные последствия сокращения бюджетных средств, предоставляемых Штаб-квартирой, и, в частности, обеспечить финансирование должностей, необходимых для его деятельности. Варианты использования указанных средств следовало бы расширить, например, для того, чтобы дать Региональному бюро возможность нанимать сотрудников в рамках осуществления конкретных проектов (*назначения по проектам*). В настоящее время Бюро ведет переговоры с чилийским правительством и предпринимательским сектором с целью создания фонда пожертвований, который позволит увеличить и обеспечить стабильность финансирования проектов ЮНЕСКО. Эта инициатива представляется интересной.

6. В рамках ревизии административного управления Регионального бюро был проведен ряд проверок, подтвердивших внимательное отношение и профессионализм ответственных за эти вопросы сотрудников. При этом был выявлен ряд возможностей для улучшения существующего положения.

7. **Контракты:** В ходе ревизии был проведен выборочный анализ **контрактов**. Ревизоры пришли к заключению, что Бюро тщательно соблюдает требования Организации, касающиеся заключения контрактов. Ведение досье и контроль этих вопросов находятся на удовлетворительном уровне, хотя сохранение оригиналов документов в бумажной форме, сгруппированных в соответствующих досье по отдельным контрактам, должно обеспечиваться более системно.

8. Работа по контрактам в рамках проектов, финансируемых за счет дополнительных взносов правительства Чили, ведется Региональным бюро в тесном и конструктивном взаимодействии с министерствами-партнерами. Эти партнеры были информированы о требованиях ЮНЕСКО, касающихся обеспечения состоятельности при заключении контрактов, с тем чтобы обеспечивалось их надлежащее выполнение. Проведено обсуждение в Бюро отдельных моментов, нуждающихся в улучшении, таких как отказ от включения в технические условия конкурса на привлечение внешних подрядчиков информации об имеющемся в наличии бюджете, включение в контракты положения, позволяющего пересмотреть цены до завершения контракта, и, что еще более важно, разграничение сфер ответственности при выборе подрядчиков между Региональным бюро и страной-донором. Возможно, было бы целесообразно задуматься о смягчении правил относительно пороговой стоимости контрактов, превышение которой делает необходимым обращение в Комитет по контрактам Штаб-квартиры, чтобы способствовать быстрому осуществлению контрактов в случае особенно крупных проектов, осуществляемых совместно с правительством.

9. **Кадровые ресурсы:** В 2015 г. Региональное бюро насчитывало 40 сотрудников, в том числе 14 штатных сотрудников Организации, 22 временных сотрудника в Сантьяго (пять сотрудников, имеющих назначение ограниченной продолжительности в рамках определенного проекта или временного контракта, 12 сотрудников, работающих по контрактам на предоставление услуг или консультаций и пять стажеров), три временных сотрудника за пределами Сантьяго (в национальных бюро) и один сотрудник, предоставленный правительством Фландрии. Фонд заработной платы бюро в последний двухлетний период 2014-2015 гг. составлял 5,3 млн. долл. США. При этом наблюдался явный разрыв в размере вознаграждения между персоналом, финансируемым за счет Штаб-квартиры (84% фонда заработной платы, распределяемых среди менее чем половины сотрудников) и временным пер-

соналом, финансируемым в основном за счет дополнительного бюджета (около 16% фонда заработной платы, распределяемых среди более чем половины сотрудников). В ряде случаев этот разрыв свидетельствовал о неравенстве положения сотрудников, выполняющих сходные или аналогичные задачи.

10. Учитывая ограниченность числа штатных должностей, все большая часть текущей работы Бюро осуществляется силами временных сотрудников. Так, сокращение числа штатных позиций (на 50% с 2012 г.) было почти полностью компенсировано за счет найма сотрудников на временные должности. Это привело к возникновению ситуаций, требующих исправления: например, положение по крайней мере двух сотрудников категории специалистов можно охарактеризовать как нестабильное, так как в отсутствие штатных должностей с ними заключаются возобновляемые контракты на предоставление услуг; при этом некоторые чисто исполнительские функции (например, водителя), напротив, выполняются штатными сотрудниками, хотя с легкостью и за меньшие деньги могли бы осуществляться внешними подрядчиками. Наконец, в Региональном бюро в Сантьяго сравнительно недостаточно укомплектован административно-финансовый отдел. В будущем следовало бы провести реструктуризацию Регионального бюро таким образом, чтобы штатные должности занимались специалистами, чьи знания и опыт имеют важнейшее значение для выполнения Бюро своих задач, а также обеспечить укомплектование Регионального бюро необходимыми управленческими кадрами в соответствии с установленным для Бюро кругом ведения. Кроме того, следовало бы отказаться от возобновления контрактов на предоставление услуг, если речь не идет о привлечении временной помощи.

11. **Контракты на услуги консультантов:** В период с января 2014 г. по сентябрь 2015 г. общая стоимость этих услуг составила 1,7 млн. долл. США (Бюро пользовалось услугами около ста консультантов). Добиться улучшений в этой области можно, в частности, путем большей формализации общеорганизационного электронного реестра консультантов и включения в него характеристик-рекомендаций и оценок в отношении привлекаемых ЮНЕСКО консультантов, а также посредством обеспечения большего соответствия между вознаграждением и характером выполняемых задач, которого можно добиться через согласование размера таких вознаграждений на объективной основе конкретных профессиональных качеств.

12. За последний *двухлетний период* на основании четко определенного в правилах Организации критерия «чрезвычайной ситуации», обусловленной произошедшим стихийным бедствием (землетрясением), некоторые контракты на услуги консультантов были заключены в обход обычно применяемых принципов отбора и тщательного контроля за ставками вознаграждений. Так, были заключены контракты с пятью консультантами, которым в 2014-2015 гг. было выплачено вознаграждение, значительно превысившее пороговую сумму в 20 000 долл. США (одна из консультантов получила более 100 000 долл.). Хотя формальные условия для отступления от правил в связи с чрезвычайным характером были выполнены, ничто не дает оснований утверждать, что следование обычной процедуре в данном случае повредило бы достижению поставленных целей. Зато это, безусловно, позволило бы контролировать размер вознаграждений, столь значительно превысивших предусмотренные правилами ставки.

13. **Расходы на командировки персонала** за два последних двухлетия (807 000 долл. США) составили от 6 до 9% расходов Бюро. Выборочный анализ позволил установить, что ведение документации и расчет командировочных расходов могут быть признаны удовлетворительными и соответствующими правилам ЮНЕСКО. Управление расходами на поездки можно было бы, тем не менее, оптимизировать за счет более системного изучения альтернативных возможностей коммуникации, когда продолжительность поездок увеличивается по техническим причинам в связи с организацией встреч с партнерами в преддверии основного мероприятия. Более выгодные тарифы могли бы быть обеспечены за счет проведения тендера среди туристических агентств, а также за счет онлайн-покупки билетов, для чего Бюро необходимо иметь разрешение на получение и использование профессиональной кредитной карты.

14. **Другие аспекты управления** текущей деятельностью Бюро, включая управление банковскими счетами, небольшими наличными средствами и активами, не вызывают нареканий.

15. **Управление проектами:** 98,5% средств, которыми располагает Региональное бюро, связаны с осуществлением проектов в области образования (лишь малая часть этих средств осваивается страновыми бюро). Большинство проектов ориентированы на вопросы повышения качества образования и осуществление региональной стратегии в отношении учителей. Лишь небольшая доля проектов финансируется за счет средств обычной программы (около 1,1 млн долл. США из 11,1 млн. долл.), что отражает растущую ориентацию деятельности Бюро на проекты, осуществляемые за счет дополнительных средств, выделяемых странами региона, желающими принять участие в усилиях, связанных со стратегическими направлениями деятельности ЮНЕСКО и расширением сотрудничества по линии «Юг-Юг». Управление проектами с точки зрения разработки планов действий и использования возможностей информационной системы SISTER осуществляется эффективно, хотя на настоящий момент у руководства Бюро нет четкого общего представления о конкретном их применении в том, что касается секторов деятельности, географических районов и характера ресурсов. Досье по проектам в электронной форме ведутся весьма тщательно, при этом сотрудники регулярно обновляют информацию о достижении ожидаемых результатов и показателей эффективности. В то же время существующая система по-прежнему остается для них громоздкой и трудноуправляемой. В связи с этим следует добиваться оптимизации будущей программы деятельности в соответствии с приоритетами в рамках следующего Регионального проекта в области образования для Латинской Америки и Карибского бассейна (ПРЕЛАК). Кроме того, система SISTER оказалась недостаточно адаптированной для обеспечения мониторинга проектов в области образования, финансируемых за счет дополнительных средств, и проектов, финансируемых из средств обычной программы силами национальных бюро, в то время как именно такой мониторинг будет иметь определяющее значение для Регионального бюро.

Предлагаемое решение

16. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part V и 199 EX/15.INF.6,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада;
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Комментарии Генерального директора

Генеральный директор выражает признательность ревизору со стороны за его доклад о ревизии Бюро в Сантьяго. Она соглашается с большей частью рекомендаций и представит в установленном порядке доклад о ходе их выполнения.

По мнению Генерального директора, рекомендации 2, 8, 9, 16 и 27 невыполнимы по причинам, изложенным в приложении к настоящему документу.

Подробная информация содержится в Приложении II.

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>Recommendation No. 1 (Headquarters). 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>

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>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.</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 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>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>
<p>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.</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>Recommendation No. 4. 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"> – a particular point about the safety of the premises, which should be renovated, unless the Of- 	<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 re-</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</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>office is moved to new premises;</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	resources and facilities to UNESCO).	support negotiations.	
<p>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.</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>	NO	<p>Post will be advertised by latest May 2016 and Director will be separated upon retirement by 30/11/2016.</p>
<p>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).</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. Spe-</p>	NO	31/03/2016

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>cific performance indicators have been designed for regional coordination functions of Directors of Multi-sectoral 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 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>Recommendation No. 7 (Headquarters). 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</p>	<p>YES</p>	<p>30/09/2016</p> <p>(Retirement date of the G7 Senior Administrative Assistant)</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
	position need to be reviewed at G5.		
Recommendation No. 8 (Headquarters). Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.	NO 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.	NO	N/A
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).	NO Additional Appropriations are voluntary contributions to the Regular Programme (RP) and their budget , expenditure and reporting are under the financial rules and regulations of the RP. The requested flexibility can be achieved by using existing contract modalities such as Funds in Trust or Special accounts.	NO	N/A
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 visi-	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

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
bility 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).	YES	NO	30/05/2016
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.	YES	NO	30/05/2016
Recommendation No. 13. Systematically apply the rules enabling the broadest possible competition, in particular by: <ul style="list-style-type: none"> – 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 al- 	YES	NO	This recommendation has already been implemented. In addition a database of suppliers is being set up to be completed by 30 May 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
ready 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.	YES	NO	30/06/2016
Recommendation No. 15. Any changes to contracts after they have been concluded should take the form of amendments.	YES	NO	Already implement as of 31 January 2016
Recommendation No. 16 (Headquarters). Consider raising the thresholds for tenders in cases where the Office manages large-scale projects and financial envelopes.	NO 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 Joint Procurement Review Committees with increased delegation of authority.	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
<p>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.</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>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.</p>	YES	NO	31/03/2016
<p>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.</p>	YES	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/05/2016
<p>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, out-source to external service providers activities which</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</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
may be performed by them in less costly fashion.	profiles and competencies for these posts in order to complement the existing capacities of the office and to ensure overall delivery capacity for the office and the region.		
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.	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
Recommendation No. 22. Improve the maintenance of staff files.	YES	NO	30/04/2016 Action has already been taken on this recommendation.
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.	YES	YES; additional staff resources will be required.	30/08/2016
Recommendation No. 24 (Office and Headquarters). Make the recruitment procedure for consultants	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>more professional by:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 			
<p>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.</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>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.</p>	YES	NO	31/12/2016
<p>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</p>	<p>NO</p> <p>The first part of the recommendation should not be implemented as for</p>	NO	<p>The second part of the recommendation is already implemented: Santiago</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
made. At the same time, finalize the procedure for competitive bidding for the provision of travel tickets (without exclusivity).	<p>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 feasible to extend the use of corporate credit cards as there are capacity issues related to putting in place appropriate controls and monitoring mechanisms.</p> <p>The second part of the recommendation is feasible to implement</p>		ran a local tender for travel services. It starts to run on 1 March 2016.
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.	YES	YES; short-term consultants services needed	30/08/2016
Recommendation No. 29 (Headquarters). Enable monitoring of projects funded from the additional appropriation, of their performance and of their outcomes in SISTER.	YES	NO	30 /06/2016
Recommendation No. 30. Build greater awareness, possibly by means of workshops or training courses in the Office, among programme specialists and assis-	YES	NO	30/12/2016 A cycle of training

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
tants, 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.			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 évalua-

tion 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 (*additional 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.

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>la présence de l'UNESCO dans la région Amérique latine et Caraïbes. 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>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.</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 comme des sources d'expertise sectorielle et de soutien, et exercent des</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
	responsabilités en matière de conception et de suivi des programmes de portée régionale exécutés par les bureaux multipays.		
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.	OUI La communication et la coordination continueront d'être consolidées et coordonnées.	NON	30/06/2017
Recommandation n° 4. Renégocier l'accord de siège afin de renforcer les moyens et les capacités du bureau. Cette renégociation devrait comprendre notamment : <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	OUI 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).	OUI Au moins deux missions de soutien du Siège d'une semaine chacune (des Affaires juridiques, du Bureau de la gestion financière, de la Division de l'appui et de la coordination au Siège ou du Secteur des relations extérieures et de l'information au public) pourraient être nécessaires pour appuyer les négociations.	30/10/2016
Recommandation n° 5 (Siège). Préparer la mutation du directeur qui est en poste depuis sept années à l'occasion du lance-	OUI Le directeur actuel va partir	NON	Le poste sera publié au plus tard en mai 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
ment de la nouvelle stratégie pour l'éducation 2015-2030.	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.		et le directeur cessera son service au moment de sa retraite, au plus tard le 30/11/2016.
<p>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).</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 performance clairement définis et accompagnés d'indicateurs de performance correspondants. Des indicateurs de performance spécifiques ont été conçus pour les fonctions de coordination</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>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 des performances. Ces évaluations sont menées par rapport à ces objectifs communs, en étroite collaboration avec tous les secteurs et services concernés.</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>Recommandation n° 7 (Siège). Renforcer l'équipe financière et administrative en la dotant du nombre de postes administratifs permanents prévus par l'Organisation.</p>	<p>OUI</p> <p>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.</p>	<p>OUI</p>	<p>30/09/2016 (Date de départ à la retraite de l'assistant administratif principal (G-7))</p>
<p>Recommandation n° 8 (Siège). 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>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).</p>	<p>NON</p> <p>Les crédits additionnels sont des contributions volontaires au Programme</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
	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.		
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.	OUI Les travaux pourraient être menés progressivement en ne perdant pas de vue la session parlementaire annuelle d'approbation du budget en octobre 2016.	NON, mais au moins deux missions de soutien du Siège d'une semaine chacune pourraient être nécessaires pour appuyer les négociations.	30/10/2016
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, ...).	OUI	NON	30/05/2016
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	OUI	NON	30/05/2016

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
offres et en veillant à une disponibilité des fonds compatibles avec la mise en œuvre d'une concurrence réelle.			
<p>Recommandation n° 13. Appliquer systématiquement les règles permettant la concurrence la plus large, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	OUI	NON	Cette recommandation est déjà appliquée. En outre, une base de données des fournisseurs devrait être constituée avant le 30 mai 2016
<p>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.</p>	OUI	NON	30/06/2016
<p>Recommandation n° 15. La modification des contrats après leur passation doit prendre la forme d'avenants.</p>	OUI	NON	Déjà appliquée au 31 janvier 2016
<p>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.</p>	NON Les seuils de l'UNESCO en matière d'achats ont été relevés en 2012 et harmo-	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>nisés 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 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>		

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>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.</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 devrait prendre fin au 30 juillet 2016.</p>
<p>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.</p>	OUI	NON	31/03/2016
<p>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.</p>	OUI	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/05/2016

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>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.</p>	<p>OUI</p> <p>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 requis pour ces postes afin de compléter ses capacités, ainsi qu'assurer la capacité d'exécution globale pour le bureau et la région.</p>	<p>OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.</p>	<p>30/12/2016</p>
<p>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.</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>Recommandation n° 22. 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</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
			concernant cette recommandation.
<p>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.</p>	OUI	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires seront nécessaires.	30/08/2016
<p>Recommandation n° 24 (Bureau et Siège). Professionnaliser la procédure de recrutement des consultants en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	OUI	NON	30/06/2016
<p>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.</p>	OUI	NON	30/01/2016 Déjà appliquée : les honoraires sont déterminés en fonction des barèmes établis par les Nations Unies au niveau

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
			local et des maxima fixés dans l'Appendice 13 F-1 du Manuel des ressources humaines (mis à jour le 18 mars 2013).
<p>Recommandation n° 26 (Siège). 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>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).</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</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^{er} 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
	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 la deuxième partie de la recommandation est faisable.		
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.	OUI	OUI ; des consultants pour de courtes périodes seront nécessaires.	30/08/2016
Recommandation n° 29 (Siège). Permettre le suivi (monitoring) propre des projets financés par budget additionnel (additional appropriation), de leur performance et de leurs résultats (outcomes) dans SISTER.	OUI	NON	30/06/2016



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part V Corr. 2

Париж, 5 апреля 2016 г.

Оригинал: английский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

Часть V – Аналитическое резюме

Доклад о ревизии Регионального бюро ЮНЕСКО по образованию для Латинской Америки и Карибского бассейна, Национального бюро для Чили

Исправление 2

Комментарии Генерального директора должны быть сформулированы следующим образом: *«Генеральный директор выражает признательность ревизору со стороны за его доклад о ревизии Бюро в Сантьяго. Она соглашается с большинством предложенных рекомендаций и представит в установленном порядке доклад о ходе их выполнения.»*

По мнению Генерального директора, рекомендации 2, 9, 16 и 27 невыполнимы по причинам, изложенным в Приложении к настоящему документу.

Элементы информации, содержащейся в Приложении II».

In ANNEX II: PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION, recommendation n°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
Recommendation No. 8 (Headquarters). 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
<p>Recommandation n° 8 (Siège). Réallouer au bureau régional les dotations affectées aux bureaux pays disposant de fonds extrabudgétaires très importants.</p>	<p>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.</p>		



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто девяносто девятая сессия

199 EX/15 Part VI

Париж, 23 марта 2016 г.
Оригинал: французский

Пункт 15 предварительной повестки дня

Новые доклады ревизора со стороны

Часть I – Аналитическое резюме

Сводный доклад о ревизиях в подразделениях на местах (2011-2015 гг.)

Резюме

В настоящем документе содержится аналитическое резюме сводного доклада ревизора со стороны о ревизиях, проведенных в подразделениях на местах в 2011-2015 гг., представленного в документе 199 EX/15.INF.7 в соответствии со статьей 12.4 Положения о финансах.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 17.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Сводный доклад о результатах ревизий, проведенных в подразделениях на местах

Оговорка об ограничении ответственности: Настоящее «резюме для руководства» (executive summary) было подготовлено ревизором со стороны по просьбе Секретариата с целью снижения расходов на письменный перевод и содействия проведению дискуссии в рамках руководящих органов. Только полный текст доклада отражает точное смысловое содержание, характер и важность сформулированных ревизором со стороны замечаний и рекомендаций.

1. Ревизия проводилась в соответствии с утвержденными Международной организацией высших аудиторских учреждений (ИНТОСАИ¹) Международными стандартами для Высших органов финансового контроля (ИССАИ²) и действующими нормативными документами ЮНЕСКО, в том числе статьей 12 Положения о финансах ЮНЕСКО и приложением, касающимся дополнительного мандата ревизора со стороны.
2. Каждое замечание и рекомендация обсуждались с соответствующими руководителями. Были учтены имеющиеся отношение к делу и подкрепленные содержащими убедительные доводы дополнительными документами замечания и комментарии ответственных лиц Организации.
3. В 2011-2015 гг. ревизор со стороны провел ревизии в 12 подразделениях на местах³.
4. Указанный период был отмечен, в частности, бюджетным кризисом в Организации, негативно отразившимся на ее функционировании, а также проведением реформы сети подразделений в Африке.
5. Из доклада Генерального директора за 2015 г. о выполнении 171 рекомендации, сформулированной по итогам этих ревизий, в том числе 114 рекомендаций, сформулированных до 2015 г., следует, что около 61% рекомендаций было выполнено, однако значительная их часть полностью или частично сохраняет свою актуальность.

К числу основных выводов, сформулированных по итогам ревизий, можно отнести следующие:

6. За некоторым исключением отношения с принимающими странами можно охарактеризовать как хорошие и даже весьма благоприятные. При этом у национальных комиссий и правительств сложилось весьма положительное представление о ЮНЕСКО. Вместе с тем не был обновлен целый ряд соглашений о месте размещения.
7. Неоднократно повторялась просьба о направлении более четких инструкций из Штаб-квартиры, чему во многом должно способствовать недавнее назначение координатора по связям с подразделениями на местах.
8. Ряд директоров подразделений на местах не имеют внятного плана результативности деятельности, который по возможности должен быть подкреплен соответствующими целевыми показателями. Помимо вопросов, касающихся эффективности работы самих директоров, некоторыми подразделениями используется полезная практика краткого документального оформления стратегии работы бюро и распространения такого документа как среди сотрудников бюро, так и за его пределами.

¹ *International Organisation of Supreme Audit Institutions.*

² *International Standards of Supreme Audit Institutions.*

³ Без учета бюро по связи.

9. В большинстве случаев повседневное функционирование подразделений на местах может быть улучшено за счет:

- (a) внешних мер – более четкого распределения сфер ответственности между региональными и другими относящимися к ним бюро или отделениями, что, например, было сделано в Африке в рамках проведения реформы, однако не получило распространения в других подразделениях, а также проведения дистанционных совещаний (видео- или телефонные конференции), между региональными подразделениями и относящимися к ним бюро или отделениями;
- (b) внутренних мер – проведения регулярных рабочих совещаний с последующей широкой рассылкой протоколов этих совещаний (см. также новаторский опыт Бюро в Ханое, где каждый руководитель сектора представляет ежемесячный отчет о своей деятельности); официально закрепленного распределения задач по ведению проектов внутри подразделения; разработки набора правил, касающихся повседневной деятельности (режим работы, порядок предоставления отпусков, в том числе по болезни, контроль присутствия на рабочем месте и т.д.).

10. В области управления людскими ресурсами замечания чаще всего касались:

- (a) неоправданно затянутого заполнения многих вакантных должностей, в том числе должности директора, в связи, в частности, с неэффективным планированием замен, в том числе вполне предсказуемых (выход на пенсию);
- (b) нарушения правил Организации в отношении мобильности;
- (c) неопределенного статуса многих сотрудников, работающих на временных, но тем не менее из года в год продлеваемых контрактах;
- (d) соотношения между вспомогательными и функциональными должностями;
- (e) (в нескольких подразделениях) контроля рабочего времени сотрудников и отсутствия на рабочем месте.

11. Следует отметить, что в данных отчетах практически не упоминается вопрос профессиональной подготовки или наличия плана профессиональной подготовки сотрудников.

12. Что касается финансовых аспектов, то ведение бухгалтерской отчетности не вызвало серьезных нареканий. Основные выводы и замечания касаются:

- (a) растущей доли внебюджетного финансирования и усилий подразделений по его привлечению посредством заключения соглашений о партнерстве с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций или поиска других государственных и частных доноров;
- (b) необходимости избегать финансирования текущих расходов по внебюджетным проектам из средств обычного бюджета;
- (c) использования лишь в редких случаях официально утвержденных планов закупок;
- (d) неустоявшейся практики организации общих закупок с другими учреждениями, за исключением таких областей как командировки, а также обеспечение безопасности и эксплуатация помещений в случаях, касающихся размещения в общих помещениях.

13. Политика в области коммуникации значительно различается в зависимости от конкретного подразделения и может включать как неофициальные разовые мероприятия, так и регулярную публикацию отчетов о проделанной работе и информационных бюллетеней, что в том и в другом случае может при необходимости осуществляться в электронном виде. Очевидно, что налаживание партнерских связей и поиск источников финансирования предполагают активную информационно-разъяснительную деятельность, направленную на формирование положительного имиджа подразделения и привлечение внимания возможных партнеров.

14. Частотность и продолжительность командировок также различаются в зависимости от подразделения. В отчетах отмечается чрезмерное число командировок в нескольких, хотя далеко не во всех подразделениях на местах, а также неоправданная продолжительность некоторых командировок. В большинстве отчетов подчеркивается недостаточно активное использование альтернативных средств коммуникации, таких как видео- и телефонные конференции.

15. В отношении управления секторальными проектами выявлено несколько случаев отсутствия без достаточных на то оснований конкурсных процедур или недостатков в ходе проведения тендеров. Мониторинг осуществления проектов, по крайней мере, с точки зрения показателей эффективности использования средств, получил высокую оценку в Сантьяго, в то время как в Монтевидео и Дели в этом плане сложилась гораздо менее прозрачная ситуация.

16. Во многих отчетах говорится о необходимости более строгой организации управления, состоящей в возложении на заместителя руководителя по административным вопросам ответственности за централизованное хранение оригиналов документов (личные дела сотрудников, документы, касающиеся командировок, различных контрактов, соглашений о партнерстве, расходная и бюджетная документация и т.п.). Такой сотрудник должен иметь глобальное представление о внебюджетных средствах, которыми распоряжаются руководители соответствующих секторов, а также о финансовых и людских ресурсах, которыми располагает бюро. Желательно, чтобы в подразделении на этот счет была разработана соответствующая инструкция-памятка.

Предлагаемое решение

17. Исполнительному совету предлагается принять следующее решение:

Исполнительный совет,

1. рассмотрев документы 199 EX/15 Part VI и 199 EX/15.INF.7,
2. выражает признательность ревизору со стороны за высокое качество его доклада;
3. предлагает Генеральному директору представить отчет о ходе выполнения рекомендаций в рамках ее доклада о выполнении всех рекомендаций, сформулированных ревизором со стороны.

Замечания Генерального директора

Генеральный директор благодарит ревизора со стороны за подготовку сводного доклада о ревизиях, проведенных в подразделениях на местах в 2011-2015 гг. Она принимает к сведению все сформулированные в нем рекомендации и намерена обеспечить их выполнение в том духе, в котором они были сформулированы и обсуждены с ревизором со стороны. Доклад о ходе их выполнения будет представлен в установленном порядке.

Более подробная информация содержится в Приложении II.

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>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.</p>	<p>YES 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>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.</p>	<p>Does not apply 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>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.</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>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.</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>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.</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>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</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>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.</p>	<p>YES It should be recalled recruitments and appointments are made using a competitive process open to both internal & 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>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.</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>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.</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>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.</p>	<p>YES Such a review forms an integral part of the newly created Division of Field Support & Coordination's mandate.</p>	<p>NO</p>	<p>Ongoing</p>
<p>Recommendation No. 11. 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>Recommendation No. 12. 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.	respective managerial responsibilities and accountabilities. HRM also proposes to remind Directors/Heads of Field Offices to ensure the working hours of staff are respected, by the most appropriate means.		
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.	YES 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.	NO	Implemented
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.	YES Learning initiatives are being proposed in the context of the Invest for Efficient Delivery (ref. 199 EX/5).	NO	31/12/2017
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.	YES HRM will send out instructions on the establishment of individual files as recommended by the External Auditor. In addition, instructions will be issued by BFM to Finance and Administrative officers of all field offices	NO	30/04/2016
Recommendation No. 16. The External Auditor recommends defining local fundraising strategies in close and coordinated cooperation with Headquarters, based on an	YES The development of resource mobilization approaches and strategies at the local	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>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.</p>	<p>YES The Administrative Manual AM 7.9 already supports common procurement initiatives at the field level. Cooperation in Procurement with other United Nations agencies is also recommended as part of AM 7.7 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>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).</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>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.</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>Recommendation No. 20. 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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>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.</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>Recommandation n° 11. 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>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.</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>	NON	30/04/2016
<p>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.</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>	NON	Appliquée

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>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.</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>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.</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>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</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.		
<p>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.</p>	<p>OUI</p> <p>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.</p>	NON	Appliquée
<p>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).</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.</p>	NON	30/04/2016
<p>Recommandation n° 19. L'auditeur externe</p>	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>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.</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>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</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
<p>entreprises et des résultats obtenus. Il conseille le recours aux différents canaux de diffusion, dont les messageries et les réseaux sociaux.</p>	<p>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.</p>		