



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15.INF.3
PARIS, le 15 mars 2016
Anglais et français seulement

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO AVEC L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES A GENEVE

Résumé

Conformément à l'article 12.4 du règlement financier, le Commissaire aux comptes présente rapport d'audit du bureau de liaison de l'UNESCO avec l'Organisation des Nations Unies à Genève. La synthèse de ce rapport et le commentaire de la Directrice générale sont présentés dans le document 199 EX/15 Partie III.

Cour des comptes



**AUDIT EXTERNE
DE L'ORGANISATION DES
NATIONS UNIES POUR
L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET
LA CULTURE**



**RAPPORT D'AUDIT DU
BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO A GENEVE**

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	3
II. LISTE DES RECOMMANDATIONS	4
III. OBSERVATIONS D’AUDIT	6
A. Organisation, moyens et gestion du bureau	6
1. Statut du bureau de liaison.....	6
2. Organisation, effectifs.....	6
3. La gestion des ressources humaines	8
4. La gestion des moyens	9
5. Direction et animation du bureau.....	12
B. Activités et résultats du bureau	13
1. Le mandat du bureau de liaison	13
2. Le chef de bureau	15
3. Les secteurs.....	16
4. Le point de vue de certains des interlocuteurs du Bureau de Genève	17
IV. CONCLUSIONS	20
V. REMERCIEMENTS	20
ANNEXE	21

I. INTRODUCTION

1. Le Bureau de l'UNESCO à Genève auprès de l'Organisation des Nations unies a été créé en 1979 pour assurer la représentation de l'UNESCO et entretenir des liens avec plus de 40 agences des Nations unies et organisations intergouvernementales ou internationales présentes à Genève.

2. Une équipe de deux auditeurs a procédé à la vérification des comptes et de la gestion du bureau de liaison de l'UNESCO à Genève, du 5 au 9 octobre 2015. Cet audit est intervenu dans le contexte de l'application de la note DG 11/39 du 7 décembre 2011¹ portant sur le « renforcement du rôle des bureaux de liaison de l'UNESCO ». Les comptes et la documentation du Bureau ont été examinés par échantillon et des entretiens ouverts ont été conduits avec les principaux agents. Des entretiens ont été aussi réalisés avec plusieurs correspondants habituels du Bureau, qu'il s'agisse des représentations d'Etats membres ou de ceux d'institutions et d'organisations internationales présentes à Genève.

3. L'audit a été conduit selon les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI²), arrêtées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle (INTOSAI³) et en application des textes en vigueur, notamment l'article 12 du règlement financier de l'UNESCO (*Financial regulations*) et l'annexe relative au mandat additionnel du commissaire aux comptes.

4. Chaque observation ou recommandation a été discutée avec les responsables du bureau. Un compte rendu oral des principales constatations de l'audit a été fait au directeur du Bureau à l'issue de la mission. La direction a eu connaissance du projet de rapport et a pu faire connaître ses observations. Ses commentaires et ses réponses aux observations d'audit, ainsi que ceux des services du Siège destinataires du rapport provisoire, sont pleinement pris en compte, en tant que de besoin, dans la position finale de l'auditeur externe.

¹ Dénommée « Note Ivoire ».

² *International Standards of Supreme Audit Institutions*

³ *International Organisation of Supreme Audit Institutions*

II. LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1. 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.

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 ». Etablir 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'évènement, 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 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 Education (ED).

Recommandation n°16. Désigner le BIE comme correspondant de première intention en matière éducative, en coordination avec le BLG et le Secteur Education (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 Etat 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.

III. OBSERVATIONS D'AUDIT

A. Organisation, moyens et gestion du bureau

1. Statut du bureau de liaison

1. Le bureau de liaison de l'UNESCO à Genève est régi par les termes de l'accord sur les privilèges et immunités de l'Organisation des Nations unies du 19 avril 1946, conclu entre le Conseil fédéral suisse et le Secrétaire général de l'Organisation des Nations unies (courrier du 08 juillet 1997 du chef des services juridiques des Nations unies à Genève). En conséquence, le chef de Bureau bénéficie des privilèges et immunités diplomatiques et le chargé de liaison principal de l'immunité diplomatique. La présence du bureau de liaison à Genève (BLG) est donc couverte par l'accord passé entre les Nations unies à Genève (ONUG) et l'UNESCO⁴.

2. Le bureau de liaison à Genève intervient également, en tant que de besoin, dans la relation avec la commission suisse pour l'UNESCO et avec les organisations et les agences internationales (Conseil européen pour la recherche nucléaire-CERN, Comité international de la Croix-Rouge-CICR, etc.). La nature de ces relations semble fondée sur une pratique davantage que sur des accords formels ou des délégations précises établis par le Siège de l'Organisation.

3. Ces différents points sont peu documentés et les documents qui les fondent ne sont pas immédiatement disponibles.

Recommandation n°1. 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.

2. Organisation, effectifs

4. Etant donnée la taille restreinte de son effectif, soit deux agents de catégorie professionnelle (P) et un agent de soutien (GS), le BLG ne dispose ni d'organigramme (ce qui se conçoit), ni de description des tâches de chacun. Du coup, les fonctions et responsabilités respectives de ses trois agents ne sont pas suffisamment définies, si ce n'est, de façon latérale, par les termes de référence de leur contrat ou de leur fiche de poste établis par le Siège. Il n'y a pas de répartition instituée des tâches au regard des secteurs du Siège (ED, CLT, SHS...) ou en fonction des organisations présentes à Genève (ONUG, OMS⁵, CERN...) ou même par rapport aux thèmes traités (droits de l'Homme, action humanitaire, santé et action sociale...).

5. Le BLG s'en remet donc à une organisation flexible voire contingente, qui implique la totale polyvalence de ses deux agents de catégorie « professionnel ». Ainsi, les fonctions identifiées par la « note ivoire » - représentation, information, plaidoyer et partenariats - sont de facto indifféremment assurées par le directeur (D-1), chef du Bureau, ou par le chargé de liaison principal (P-4).

⁴ Voir les informations disponibles sur le lien :

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=48886&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

⁵ Organisation mondiale de la Santé

6. Il est clair que l'exiguïté des moyens humains pousse à la polyvalence des agents. Par la force des choses, l'agenda des grandes organisations présentes et l'actualité s'imposent au BLG. Mais il court ce faisant le risque de ne pas être suffisamment proactif quant à la promotion du mandat et des positions de l'UNESCO.

7. La spécialisation relative des tâches des deux cadres du BLG permettrait sûrement un meilleur rendement sur certaines questions centrales ou récurrentes à Genève, notamment, d'une part sur les questions de droits de l'Homme, qui forment un ensemble cohérent et nécessitant un suivi constant et relationnel entretenu, et d'autre part sur les problèmes d'action humanitaire.

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,...).

8. Une assistante (G-5) assure les fonctions de secrétariat et de logistique. La fonction administrative et financière a été confiée au Bureau International de l'Education (BIE), institut de catégorie 1 (cf. infra).

9. La gestion administrative et financière est assurée par le BIE sans qu'aucune convention ou description conjointe des tâches soit signée. De surcroît les deux bureaux sont soumis aux règles générales administratives et financières de l'UNESCO.

10. La « note ivoire » précitée n'évoque pas ce point, alors que son annexe B concerne le BLG. Il reste que le point 15 de la fiche de poste établie en 2004 pour le chef de l'unité administrative du BIE mentionne un « soutien administratif nécessaire au bon fonctionnement du bureau de liaison » sans plus de précision.

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

11. Par rapport aux bureaux de liaison des autres agences ou institutions des Nations unies représentées à Genève, le nombre d'agents du BLG est en deçà des effectifs constatés sur place :

Tableau 1 : Effectifs des organes de l'ONU à Genève

FAO	5 agents	1 stagiaire, 3/4 consultants
AIEA	1 agent	n.c.
PNUD	8/9 agents	n.c.
UNFPA	12 agents	n.c.
ONU HABITAT	3 agents	n.c.
ONUDI	2 agents	n.c.
UNOPS	n.c.	n.c.
Banque Mondiale	7 agents	n.c.
UNESCO	3 agents	1 stagiaire
Moyenne	5 agents	n.s.

Source : auditeur externe et annuaire des agences installées à Genève

12. Ces données doivent être considérées avec prudence dans la mesure où on ignore le contenu des missions attribuées à chacun de ces bureaux de liaison.

13. Mais, au contraire du Bureau de l'UNESCO à New York⁶, qui est lui davantage pourvu en personnel que ses équivalents sur place, l'effectif du BLG se situe en dessous de la moyenne observée pour les bureaux de liaison à Genève. Il est difficile de dire si cette proportion inverse résulte d'une analyse comparée des missions des deux bureaux ou si elle est le produit d'une situation ancienne non réévaluée.

3. La Gestion des ressources humaines

14. Les effectifs du bureau de 2013 à 2015 sont donc restés stables en nombre et en grade avec 1 D1, 1 P4 et 1 G5. Cette stabilité des effectifs ne semble pas avoir pris en compte l'augmentation des tâches au fil des années (montée en puissance du Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA) ou de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), transformation de la Commission des droits de l'Homme en Haut Conseil des droits de l'Homme, création du Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), apparition des enjeux climatiques...). Alors que c'est à Genève que se préparent nombre des décisions finalement prises à New York⁷, le Bureau a conservé le même effectif.

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.

15. Le BLG a été longtemps un lieu d'affectation pour cadres en fin de carrière ou en délicatesse avec le Siège. Le prédécesseur de l'actuel agent de grade P4 est resté quinze ans en poste à Genève. L'un de directeurs du bureau, au début des années 2000, avait le grade de directeur général adjoint (ADG). Le profil des deux cadres actuellement en poste au BLG marque une inflexion bienvenue à cet égard.

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

16. Le BLG estime trouver un complément substantiel en ressources humaines dans le renfort de stagiaires. Ces jeunes gens viennent y chercher information et expérience internationale. Ils ne sont pas rémunérés et n'occasionnent pas de coûts supplémentaires dans la mesure où la connexion à Internet est forfaitaire et où leurs postes de travail sont préexistants à leur stage.

17. Or, de janvier 2013 à septembre 2015, pas moins de sept stagiaires se sont succédé au BLG, soit un total de 3 385 journées de travail. Nombre d'entre eux effectuent un stage de moins de quatre mois, souvent en raison de la cherté de la vie à Genève. Cette rotation importante risque de disperser les efforts du personnel permanent par le nécessaire encadrement de ces stagiaires lors de leur apprentissage du Bureau.

18. Les évaluations du personnel se font à partir du nouveau système « *MyTalent* ». Cette évaluation est malaisée dans la mesure où les contrats des deux agents de catégorie professionnelle sont libellés dans des termes généraux, ne couvrant pas l'intégralité des missions du Bureau telles qu'elles résultent de la note « ivoire », et difficilement mesurables.

⁶ Qui compte huit agents de catégorie « professionnel » et trois agents de soutien (GS), secrétariat du GEFI compris.

⁷ Selon un adage plusieurs fois répété aux auditeurs, « on avale à New York mais on cuisine à Genève ».

19. Les fiches de poste du personnel du BLG n'ont pas été amendées pour tenir compte des évolutions de la note « ivoire ». La fiche de poste de l'assistante n'a pas été mise à jour depuis 2010.

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

4. La gestion des moyens

20. Le BLG ne dispose pas de ressources extrabudgétaires⁸. Son budget pour le biennium 2014-2015 s'élève à 92 634 \$. Ce budget a significativement diminué au cours des derniers biennia.

Tableau 2 : Ressources du bureau de Genève (en dollars des Etats-Unis)

Biennium	Budget de la RP
2006-2007	1 527 000
2008-2009	98 082
2010-2011	1 049 500
2012-2013	94 800
2014-2015	92 634

Source : FABS note hors charges salariales

21. Le BLG ne disposant pas d'unité administrative en son sein la comptabilité des engagements est tenue par le BIE. Le solde disponible au 29 septembre 2015 hors engagements non encore apurés est de 30 936 USD, soit un taux d'exécution de 67%.

Tableau 3 : Suivi de l'exécution budgétaire (Montant en dollars des Etats-Unis)

Budget	Engagements non apurés	Dépenses	Total Dépenses+ engagements	Taux engagements non apurés	Taux d'exécution avec engagements
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d=b+c</i>	<i>b/a</i>	<i>d/a</i>
92 634,00	22 144,40	61 697,13	83 841,53	24%	91%

Source : FABS

22. Les dépenses du Bureau ont diminué de 40% du fait de la réduction des effectifs temporaires et des charges de maintenance.

⁸ Ressources provenant de contributions volontaires.

Tableau 4 : relevé des dépenses du bureau pour 2014 et 2015 (en dollars des Etats-Unis)

Dotations	2014 (du 01.01.201 4 au 31.12.201 4)	2015 (du 01.01.201 5 au 29.09.201 5)	Variation	%
Frais de mission du personnel - Billets d'avion ⁹		1 375,82	1 375,82	
Frais de mission du personnel - Indemnités journalières	3 797,81	3 153,96	-643,85	-17%
Frais de mission du personnel - Déplacements par terre	772,83	992,00	219,17	28%
Surnuméraires et temporaires pour remplacements à des postes vacants	8 655,79	0,00	-8 655,79	-100%
Electricité	910,79	421,42	-489,37	-54%
Eau	109,23	187,83	78,60	72%
Assurance pour les titulaires de SSA, de SC et le personnel GS	35,00		-35,00	-100%
Achats de papier		349,54	349,54	
Achats d'autres fournitures		31,61	31,61	
Achats de produits publiés		0,00	0,00	
Achats de meubles de bureau		317,50	317,50	
Licences informatiques	233,91	464,78	230,87	99%
Poste/exprès - frais de port	331,98	229,95	-102,03	-31%
Téléphone	2 937,37	6 713,01	3 775,64	129%
Réseaux informatiques	3 505,15	2 232,38	-1 272,77	-36%
Location (hors locaux)	1 386,22	977,58	-408,64	-29%
Entretien des locaux et réparations	14 659,01	4 571,18	-10 087,83	-69%
Autres primes d'assurance	734,33	0,00	-734,33	-100%
Production des documents	29,25	332,61	303,36	
Frais de réception	8,46	232,24	223,78	
Frais bancaires	500,00	506,59	6,59	1%
Total	38 607,13	23 090,00	-15 517,13	-40%

Source: FABS

23. On note que les dépenses liées aux communications téléphoniques ont plus que doublé en 2014 et 2015 (cf. infra).

24. Le suivi des engagements sur le logiciel SAP est malaisé, des ajustements étant effectués par le Siège sans que le Bureau n'en soit informé. Le Bureau ne dispose plus de budget pour ses « actions propres » : pour toute dépense ne relevant pas des coûts de fonctionnement, l'aval du siège est nécessaire. En particulier, le chef de Bureau ne dispose pas d'un crédit pour les réceptions, ce qui est certainement un handicap pour un Bureau chargé de missions de représentation et de plaidoyer.

25. Le bureau ne dispose pas de compte bancaire. Ses dépenses sont réglées en partie par le compte bancaire du BIE ouvert à l'Union Bancaire Suisse (UBS) à Genève. La créance du

⁹ Le budget du BLG pour les transports aériens sur le *biennium* s'élève à 2 400 USD. 1 375,82 USD ont été dépensés, soit un seul voyage. Les autres voyages effectués par le directeur du Bureau ont été financés par les organismes qui l'invitaient (Fonds koweïtien ou donateur saoudien).

BIE est constatée dans le compte de compensation entre le BIE et l'UNESCO communément appelé *clearing*.

26. La petite caisse a été clôturée le 22 septembre 2015 pour l'année 2015. Les décisions autorisant la création de cette caisse, sans doute antérieurement à 2011, et nommant son détenteur et son superviseur n'ont pu être fournies. Le solde de cette caisse était de 149,60 CHF¹⁰ à sa clôture. Ces fonds, qui correspondaient à une avance reçue du BIE, ont été déposés sur son compte courant.

27. Il n'existe pas d'inventaire formel à jour des immobilisations du BLG et celles-ci ne figurent pas dans le système SAP.

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

28. Le contrôle des communications téléphoniques n'est pas suffisamment formalisé. C'est pourtant un poste de dépense dont la croissance a été particulièrement dynamique durant le biennium :

Tableau 5 : dépenses téléphoniques du Bureau pour 2014 et 2015 (en dollars des Etats-Unis)

	2014	2015	Différence	Variation
Téléphone	2 937,37	6 713,01	3 775,64	129%

Source : Relevé des appels téléphoniques communiqués par le Bureau

29. Le départ entre communications de nature professionnelle et appels d'ordre privé n'est pas fait. Il doit être rigoureusement organisé. Chaque mois, tous les agents doivent être appelés à pointer, sur le listage de leurs appels, leurs communications officielles. Par différence, tous les autres appels doivent être considérés comme privés et facturés aux agents via le BIE.

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.

30. Les frais de mission, au demeurant limités, ont connu une hausse de 21 % de 2014 au 29 septembre 2015. Ces dépenses correspondent en grande partie aux frais de mission (billet d'avion, per diems) du directeur du bureau dans le cadre de ses missions de mobilisation de fonds dans les pays du Moyen orient.

Tableau 6 : dépenses de mission du Bureau pour 2014 et 2015 (en dollars des Etats-Unis)

Intitulé dans le compte du Grand Livre	2014	2015	Variation	%
Frais de mission du personnel - Billets d'avion	0,00	1 375,82	1 375,82	
Frais de mission du personnel - Indemnités journalières	3 797,81	3 153,96	-643,85	-17%
Frais de mission du personnel - Déplacements par terre	772,83	992,00	219,17	28%
Total	4 570,64	5 521,78	951,14	21%

Source: FABS

¹⁰ Francs suisse

31. Ces déplacements ont permis la mobilisation de 10,2 MUSD via trois partenariats¹¹.

32. Ces missions représentent un total de quarante-deux jours sur la période (du 1^{er} janvier 2014 au 29 septembre 2015). Le temps qui y a été consacré est donc largement compensé par l'importance des retombées financières obtenues pour l'Organisation (10,2 MUSD). Ce résultat est à mettre à l'actif du directeur du Bureau qui bénéficie à titre personnel d'un réseau relationnel développé dans la péninsule arabique.

33. Cet effort mérite d'être poursuivi – la génération de partenariats fait en effet partie de ses missions – même s'il distrairait en partie le directeur de ses attributions de représentation et de direction du Bureau. Cet effort n'est pas aussi caractérisé au bureau de New York.

5. Direction et animation du bureau

34. Des réunions de service sont organisées régulièrement sous la présidence du chef de Bureau. Les procès-verbaux établis sont clairs et précis. Un programme de travail est élaboré par l'assistante et sert de point de départ à la réunion hebdomadaire suivante. On relève que ces réunions servent à planifier les activités à venir et l'échange d'informations sur l'agenda.

35. L'espace commun dans le système informatique du BLG pour centraliser les documents reçus et émis par chacun n'est pas activé. Cela permettrait de disposer d'une base de données chronologique accessible par tous et de conserver la mémoire institutionnelle du travail du Bureau.

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.

36. S'agissant d'une structure de petite dimension, le fonctionnement du Bureau est relativement informel, ce qui n'est pas une difficulté majeure. Il reste que le partage des responsabilités n'est pas suffisamment documenté. Ce point n'est pas anodin :

- jusqu'à quel niveau d'interlocuteur les collaborateurs du directeur sont-ils autorisés à correspondre avec les représentations des Etats membres, les Agences présentes à Genève, les entités des Nations unies ou les directions et services du Secrétariat ?
- en cas de pluralité de secteurs concernés, qui a la responsabilité première du dossier ?
- quels dossiers sont gérés directement par le chef de Bureau ?
- etc.

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.

¹¹ *Projet du BIE intitulé « Collection de manuels scolaires historiques du BIE - King Fahd bin Abdulaziz » (Phase I – 1,18 millions de dollars des États-Unis) financé par l'Arabie saoudite ; projet de l'UNESCO « Améliorer l'accès des jeunes touchés par la crise syrienne à l'enseignement secondaire ainsi que la qualité de leurs résultats » (4 054 400 dollars) financé par l'Arabie saoudite ; Programme de l'UNESCO « Comblent les lacunes éducatives des jeunes : réponse de l'UNESCO à la crise syrienne dans le domaine de l'éducation » (5 millions de dollars) financé par le Koweït.*

B. Activités et résultats du bureau

1. Le mandat du bureau de liaison

37. La note DG 11/39 du 7 décembre 2011 précitée place les bureaux de liaison sous l'autorité directe du Directeur général. Elle leur assigne quatre fonctions principales :

- la représentation institutionnelle de l'Organisation, pour en promouvoir le mandat, les programmes et les activités ;
- le plaidoyer et la sensibilisation autour des compétences et des priorités de l'UNESCO, dont l'Afrique et les questions de genre ;
- le traitement et le partage d'informations ;
- la constitution de partenariats nouveaux, notamment dans les situations post-conflit et post-désastre.

38. La note « ivoire » détaille les spécificités du mandat du BLG dans un projet d'annexe B qui semble n'avoir jamais été diffusée officiellement. En substance il s'agit de :

- faire l'interface entre l'UNESCO et les agences des Nations unies basées à Genève (HCR, UNOG, CNUCED...) en leur apportant une contribution de fond, en coopération avec les secteurs et les services concernés ;
- faciliter les missions officielles et la participation des représentants de l'UNESCO aux réunions tenues à Genève ;
- promouvoir le mandat de l'UNESCO, ses priorités et ses programmes, auprès des organisations internationales et des ONG basées à Genève ;
- diffuser les publications, rapports et communications de l'UNESCO aux Etats membres, aux Nations unies et à la société civile en vue d'accroître la connaissance et la visibilité de l'UNESCO ;
- contribuer à de possibles initiatives conjointes avec des partenaires clés, en lien avec le bureau de la planification stratégique (BSP) et les services et unités concernés au Siège ;
- informer le Siège et les entités par des comptes rendus réguliers des réunions et la transmission de documents importants et fournir des analyses sur les informations importantes ;
- suggérer au Siège des stratégies à suivre pour s'assurer que l'UNESCO reste centrale dans le système des Nations unies, particulièrement sur les plans des droits de l'Homme et de l'action humanitaire ;
- identifier les nouveaux partenaires pour l'UNESCO et renforcer les partenariats existants.

39. Ces points sont utiles mais ne précisent pas suffisamment le mandat du BLG par rapport aux termes génériques de la « note ivoire » elle-même. Il serait plus opérant de caractériser de façon plus concrète l'action du BLG dans ses relations avec le Haut Conseil des Droits de l'Homme, le Bureau pour la coordination de l'action humanitaire (OCHA) des Nations Unies et avec les autres agences spécialisées présentes à Genève.

40. D'autant qu'avec des ressources limitées, le BLG doit assurer le suivi, en lien avec le Siège, des activités de plus de quarante agences des Nations unies, d'environ dix mille réunions par an et des sollicitations de très nombreuses organisations non gouvernementales (ONG)¹².

¹² La liste des agences des Nations Unies présentes à Genève figure en annexe 1.

41. En février 2015, le Bureau a soumis au Siège un projet de plan stratégique pour le biennium, dans le but d'accroître la visibilité de l'UNESCO à Genève, auprès des Etats membres présents, des Nations unies et des nombreuses ONG opérant sur place. En résumé, le BLG propose de :

- organiser des événements particuliers au Palais des Nations ou à Genève (centre de conférences internationales) en rapport avec les objectifs assignés au bureau de liaison et associant des agences des Nations unies présentes à Genève, des États membres et des ONG et en les ouvrant au maximum au public ;
- restructurer et revitaliser le site internet du Bureau pour mettre en ligne des données à jour sur les activités de l'UNESCO, notamment celles qui présentent un intérêt important au regard du mandat des agences des Nations unies basées à Genève ;
- utiliser les réseaux sociaux pour diffuser les messages importants de l'Organisation ;
- diffuser une information régulière sur les activités du Bureau de liaison aux Etats membre et aux Agences.

42. Ce projet, qui met l'accent sur la visibilité et le partage d'informations, n'a pas fait l'objet d'un retour formel du Siège, si ce n'est d'un accusé de réception. Il serait pourtant utile, pour les différents Secteurs de l'Organisation comme pour sa direction stratégique – et pour le BLG – de lui assigner des orientations et des priorités compte tenu des objectifs de l'UNESCO au vu des activités des Agences présentes à Genève, de l'agenda international et des grandes questions du moment.

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.

43. Conformément à la note « ivoire », le BLG établit chaque semestre un rapport d'activité. Il transmet également au Siège un point périodique de ses activités et, le cas échéant, rend compte d'évènements majeurs, ce qui occasionne régulièrement des retours des Secteurs concernés. En l'absence d'un format standard de compte rendu établi par le Siège, leur forme varie selon les cas et n'est pas homogène avec celle d'autres bureaux de liaison.

44. La multiplication des échanges d'informations ou de courriels par Internet aboutit paradoxalement à une déperdition de données. Il serait utile que les notes de fond, contributions majeures, résolutions, informations d'importance et partenariats obtenus dans le cadre des activités du bureau soient consolidées dans un thesaurus thématique (sous forme d'une base électronique mise en commun) dont l'agent de soutien pourrait assurer le suivi.

Recommandation n° 12. Créer dans la base d'informations 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'évènement, 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.

45. Les correspondances sont adressées au Secteur concerné et éventuellement aux personnes en charge de questions transverses telles que les droits de l'Homme ou le changement climatique. Mais personne n'est chargé au Siège d'assurer systématiquement le suivi des activités sectorielles du BLG. Pas plus que New York, le BLG n'a pas un point d'entrée unique et stable au Siège, une structure chargée de recevoir, distribuer et suivre les correspondances adressées par le Bureau de Genève et de s'assurer de la pertinence de son action au regard des objectifs renouvelés qui lui auraient été assignés.

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.

2. Le chef de bureau

46. L'analyse des responsabilités du directeur du Bureau découle naturellement de la note « ivoire » du 7 décembre 2011 précitée. Il s'agit de : i) représenter l'Organisation, ii) faire connaître ses missions et ses priorités et les promouvoir dans les décisions et programmes des Nations unies, iii) analyser et rediffuser l'information au Siège et vers les bureaux; iv) enfin, développer des partenariats. Or, les fiches de poste du mandat du chef de Bureau ne reflètent pas clairement ces quatre objectifs.

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 son évaluation annuelle et les assortir d'indicateurs de performance mesurables et précis.

47. Le chef de Bureau a partagé avec les auditeurs, à leur demande, sa vision de ses responsabilités :

- i. inscrire la performance du Bureau de Genève dans la durée et dans un cadre d'action stratégique approuvé par le Siège ;
- ii. assurer un plaidoyer constant auprès de la communauté internationale et des Agences à Genève pour identifier des soutiens et connaître leurs attentes ;
- iii. faire mieux connaître l'action du Bureau via une stratégie de communication et d'information : nourrir le site internet du Bureau avec le soutien du Siège, diffuser des flashes d'information, utiliser les réseaux sociaux, organiser ou participer régulièrement à des expositions, etc. ;
- iv. partager des informations pertinentes avec la société civile et l'encourager à porter les messages partagés ;
- v. proposer une valeur ajoutée pertinente de l'UNESCO pour les activités des Agences basées à Genève ;
- vi. systématiser les relations avec la presse en liaison avec le cabinet de la Directrice générale et les services de communication du Siège ;
- vii. assurer en temps réel l'information du Siège, recueillir ses réactions et les intégrer aux négociations en cours aux Nations unies ;
- viii. intensifier la mobilisation de fonds en proposant aux partenaires potentiels des projets conjoints avec l'UNESCO ; confier le cas échéant l'animation de cette activité à un consultant ;
- ix. optimiser les conditions de travail et la gestion des moyens ;
- x. jouer pleinement un rôle de liaison, de planification et de valorisation des expertises sectorielles qui interviennent régulièrement depuis le Siège pour le compte de l'UNESCO à Genève.

48. Au total, et selon la note « ivoire », c'est avant tout de « liaison » qu'il est question au Bureau de Genève. La transversalité et le relationnel priment. Or, sur la scène genevoise, les partenaires de l'UNESCO sont aussi en quête d'expertise et de valeur ajoutée sur les différents champs couverts par l'Organisation.

3. Les secteurs

49. Le bureau ne dispose pas d'experts sectoriels. Il bénéficie en principe de l'expertise des secteurs au Siège et du Bureau international de l'éducation (BIE) ainsi que des missions du Siège.

50. En effet, le BLG est hébergé dans un immeuble propriété de l'UNESCO qui abrite également le BIE, institut de 1ère catégorie doté de sa propre gouvernance et dirigé par un cadre de niveau D2. Le BIE compte 13 agents de catégorie « professionnel »¹³ – experts des questions éducatives – et quatre agents de soutien (catégorie des services généraux-GS)¹⁴.

51. Une collaboration semble reprendre progressivement entre le BLG et le BIE après des années de coopération limitée, mais elle reste ponctuelle. Il serait utile que les concours que le BIE et le BLG sont susceptibles de s'apporter réciproquement soient formalisés, sous l'égide du Secteur Education (ED), pour chacune des quatre tâches identifiées par la note « ivoire ».

52. Plusieurs interlocuteurs rencontrés par les auditeurs (cf. infra) ont évoqué leur grand besoin d'expertise en matière d'éducation, de formation, de curricula, de pédagogie. Il conviendrait de cerner ces besoins et de déterminer dans quelle mesure le BIE peut aider le BLG à y répondre et à nouer des collaborations au long cours. A l'inverse, le réseau de relations qu'entretient naturellement le BLG avec les Agences, les ONG et les Etats membres, devrait pouvoir être mis à disposition du BIE pour trouver de nouveaux partenariats.

53. De manière générale, il pourrait être utile, pour des raisons de visibilité et d'économie de moyens, de confier au BIE la responsabilité, en lien avec le BLG et ED, du suivi des questions relatives à la dimension éducative et pédagogique de l'action des Agences des Nations unies opérant à Genève ou des conférences internationales qui y concerneraient ce point. Ceci pourrait contribuer à donner davantage de visibilité à cet institut qui semble n'en avoir guère localement (hormis les cercles spécialisés peut-être), à maximiser le rendement d'une compétence éducative par ailleurs recherchée à Genève et, enfin, à diminuer le nombre de missions entre le Siège et Genève.

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 Education (ED).

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

¹³ Dont 7 sept rémunérés sur projet.

¹⁴ Dont un rémunéré sur projet.

54. Sur le biennium en cours (2014-2015), environ 200 missions, correspondant à quelques 680 jours de présence, ont été effectuées par des agents en provenance du Siège. Le BLG n'en est pas toujours informé. En équivalent temps plein, ceci représente deux ou trois emplois. Ceci mérite réflexion.

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.

55. Mais on ne peut s'empêcher de penser qu'une réduction du nombre des missions du Siège vers Genève permettrait peut-être de financer au moins un poste de spécialiste au sein du BLG. A supposer que les questions éducatives soient effectivement davantage prises en charge par le BIE en lien avec le BLG, il n'y aurait que des avantages à ce que les compétences du Bureau soient réorientées – comme c'est le cas à New York – vers une approche plus sectorielle des compétences disponibles sur place. Il y aurait toujours un directeur pour les fonctions de direction, de représentation et de synthèse. Le poste de catégorie P4 pourrait être reconfiguré vers les questions de culture, de communication, d'information et de droits de l'Homme, par exemple ; un poste de P3 – à créer si l'Organisation en trouve les moyens – serait dédié à la dimension scientifique et humanitaire du mandat de l'Organisation. Cette organisation, au prix de la création d'un poste et en économisant de nombreuses missions, adossée à la contribution du BIE pour les questions éducatives, permettrait au BLG de mieux couvrir le spectre des attributions de l'UNESCO en interface avec les très nombreuses Agences et Institutions internationales présentes à Genève.

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.

4. Le point de vue de certains des interlocuteurs du Bureau de Genève

56. Les auditeurs ont rencontré, au cours d'entretiens ouverts, les représentants des entités suivantes :

Etats membres

Représentation permanente du Costa Rica ;
Représentation permanente de la France ;
Représentation permanente du Koweït.

Nations Unies et organisations internationales

CERN, service de l'information scientifique et de la bibliothèque ;
CNUCED, division de la technologie et de la logistique ;
HCDH, service de la méthodologie, éducation et formation ;
OMM, division de la météorologie marine et des océans ;
OMS, service de la collaboration avec le système des Nations unies ;
ONUG, cabinet du directeur général de l'ONU à Genève ;
ONUSIDA, département de la planification, des finances et du contrôle ;
UNESCO, bureau international de l'éducation (BIE) ;

Organisations non gouvernementales

GCHRAGD, centre de Genève pour la promotion des droits de l'Homme et le dialogue global ;

OIDEL, organisation internationale pour le droit à l'éducation et la liberté d'enseignement et collège universitaire Henry Dunant (CUHD).

57. L'impression générale de la plupart de ces interlocuteurs quant à la visibilité et à l'action du Bureau de Genève est très mitigée. Le BLG est mal connu d'une partie d'entre eux ; leur coopération programmatique en lien avec l'UNESCO se fait le plus souvent directement avec le Siège ou avec des instituts à Paris¹⁵.

58. Pour la plupart des personnes rencontrées, la coopération implique un échange de haut niveau de technicité avec l'UNESCO, qui serait plus facile s'il se fait directement avec le Siège.

59. Parfois, le BLG n'est pas perçu comme porteur des expertises sectorielles¹⁶. Cela tient en partie à sa taille exigüe et à son manque de moyen. Manquant d'une mise à jour annuelle d'orientations et de priorités fortes, le BLG ne peut que réagir et non pro-agir. La conséquence de cet état de fait est que la plupart des interlocuteurs rencontrés considèrent que les préoccupations et les atouts de l'UNESCO sont insuffisamment présents sur la scène de Genève. Et le BLG ne saurait en être tenu responsable puisque la dimension stratégique de son mandat n'est pas définie.

60. De même, l'exiguïté des moyens du BLG fait qu'il ne semble ne pas pouvoir « répondre à toutes les attentes. On le rencontre ici ou là, en marge des réunions et des conférences, et des perspectives de partenariat semblent possible. Mais il ne peut en assurer le suivi de toutes les opportunités et paraît ne pas avoir suffisamment de moyens pour que quelque chose se concrétise. . C'est le résultat probable d'une part de la gestion inadéquate, jusqu'à il y a peu, des affectations au BLG de cadres en fin de carrière ou en délicatesse avec le Siège, d'autre part, de l'insuffisance des moyens dont dispose ce Bureau pour assurer le suivi de tant de dossiers et d'interlocuteurs.

61. La géographie elle aussi dessert le BLG par rapport au Bureau de New York. De Genève à Paris, pas de décalage horaire et trois heures de train seulement, ce qui permet d'envisager un aller-retour dans la journée. Les contacts sont immédiats, proches et rapides. Ceci amoindrit le rôle de relais du BLG.

62. De même, l'absence d'un travail inter agences approfondi à Genève, au contraire de New York, conduit les différentes Agences à travailler isolément et à mettre l'accent sur les aspects techniques de leur mandat, ce qui les conduit à rechercher la technicité disponible aux Sièges plutôt que la transversalité d'un bureau de liaison.

63. Le sentiment est évidemment différent quand les institutions rencontrées ont eu à collaborer avec le BLG, le plus souvent sur des événements en marge du Conseil des droits de l'Homme (*side events*) ou sur des partenariats spécifiques. Les ambassades du Costa Rica et du Koweït, le Centre de Genève pour la promotion des droits de l'Homme et le dialogue global, sont dans ce cas et regrettent que le BLG n'ait pas davantage de moyens et de visibilité. Ces Etats membres considèrent que la visibilité internationale de leur action conjointe avec l'UNESCO est supérieure à Genève – où de nombreuses Agences, ONG et Etats membres sont présents – qu'à Paris.

¹⁵ Ainsi, l'OMM est en contact direct avec la COI.

¹⁶ « Le BLG n'est pas en mesure de faire la différence (...) nous savons trouver à Paris les compétences spécifiques de l'UNESCO dont nous avons besoin ».

64. Il faut signaler le cas spécifique du CERN, dont l'UNESCO fut l'un des fondateurs en 1948 à la conférence de Lausanne¹⁷. L'Organisation détient à ce titre un siège d'observateur au Conseil du CERN. Or, sur les neuf sessions de ce Conseil tenues depuis 2010, l'UNESCO n'a été représentée que deux fois, la dernière en 2012¹⁸. En cas d'empêchement du secteur SC ou de tout autre représentant de l'Organisation, il conviendrait d'inviter le Chef de Bureau à y assurer la représentation. Laisser quasiment systématiquement une chaise vide ne peut que contribuer à brouiller l'image de l'UNESCO.

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.

65. Au Bureau du Conseil des droits de l'Homme, on a le sentiment que les droits de l'Homme ne sont plus une priorité depuis la fermeture, en 2011, de la structure en charge de ces questions au Siège. La coopération avec l'UNESCO sur ces questions cruciales y est considérée comme moins bonne qu'avant¹⁹, même si le répondant est considéré comme meilleur depuis l'initiative « *Human Rights upfront* » du Secrétaire général.

66. Sauf exception, les entités rencontrées ont donc l'essentiel de leurs contacts de nature programmatique avec l'UNESCO par le biais du Siège. Mais l'organisation d'événements, le rappel régulier des positions de l'UNESCO, le choix des bons experts, la multiplicité des sujets (droits de l'Homme, action humanitaire, climat, océans, nouvelles technologies de l'information, dialogue interculturel ou interreligieux, recherche fondamentale, éducation et développement...), la contribution aux sessions de négociation de documents de toute nature nécessitent un contact local que le Bureau pourrait multiplier s'il était davantage alimenté en positions de fond, relais attentifs au Siège et orientations d'action précises et actualisées.

67. Le Bureau devrait diffuser de loin en loin, à l'intention de ses interlocuteurs à Genève (Etats membres, ONUG, Agences, ONG partenaires...) de brèves synthèses sur ses activités en lien avec les positions de l'UNESCO sur les principaux enjeux du moment. De même, tout document normatif ou politique, à l'état de projet puis après son adoption, concernant l'une des attributions de l'UNESCO, ferait utilement l'objet – à l'endroit des mêmes destinataires – d'une note explicative du Bureau en amont sur les enjeux, en aval sur ses implications, au regard des politiques publiques concernées.

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.

68. Il est essentiel que le personnel du Bureau soit de haut niveau, parfaitement au fait des objectifs poursuivis par le Siège, informé des derniers développements du mandat de l'Organisation et bien connecté aux bons interlocuteurs à Paris comme à Genève – ceci exclut donc toute affectation de longue durée à Genève mais aussi toute rotation accélérée des cadres du Bureau.

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.

¹⁷ L'acte fondateur du CERN est conservé par l'UNESCO.

¹⁸ 165ème session, CERN /3053, 13 et 14 décembre 2012.

¹⁹ « *Nous avons besoin d'un partenaire plus solide pour les questions relatives aux droits de l'homme (...) nous avons à nouveau besoin de l'UNESCO à nos côtés* », OCDH, entretien du 9 octobre 2015.

69. L'effort de plaidoyer et d'information ne doit pas seulement porter sur les entités des Nations unies : la dimension intergouvernementale du travail est forte et nombre d'Etats sont souvent démunis face aux enjeux majeurs qui s'attachent aux attributions de l'UNESCO : la fonction appui conseil du Bureau à leur endroit doit être prise en compte.

70. L'Organisation a un intérêt à ce que le Bureau communique auprès des délégations de ces pays à Genève une information relative à l'action de l'UNESCO et aux possibilités de mieux coopérer avec elle.

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

71. Ces différents points de vue proviennent d'interlocuteurs le plus souvent majeurs de l'UNESCO. Ils montrent leur souhait de voir le BLG plus actif et plus dynamique. Ceci paraît mériter l'attention du Bureau et surtout du Siège.

IV. CONCLUSIONS

72. En conclusion, soit l'Organisation estime utile et stratégique d'être représentée et active à Genève – ce que les auditeurs croient – alors, elle doit se donner les moyens d'y être présente de façon substantielle, et cela se fait en rajoutant un échange constant et nourri d'informations, d'instructions et de priorités. Soit elle n'attache pas d'intérêt spécifique à ce qui se négocie et se prépare à Genève et, dans ce cas, elle doit en tirer toutes les conséquences.

73. Dans les deux cas – et ceci ne met guère en cause le travail actuellement assuré par les agents en place – perpétuer la situation présente serait dommageable en termes de moyens et peut-être même en termes d'image pour l'UNESCO. Il paraît indispensable d'évaluer sans tarder de façon stratégique et organisationnelle la relation qu'entretient le Siège avec son Bureau de Genève, autrement dit s'interroger sur les attentes du Siège à l'égard du Bureau et sur l'adaptation des moyens qui lui sont alloués.

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

V. REMERCIEMENTS

74. L'auditeur externe adresse ses remerciements à la direction et au personnel du bureau de Genève pour leur disponibilité et pour la qualité de l'information fournie lors de la mission.

Fin des observations d'audit

ANNEXE

Liste des organisations des Nations unies présentes à Genève

- Economic Commission for Europe (ECE)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)
- International Atomic Energy Agency (IAEA)
- International Bureau of Education (IBE)
- International Computing Centre (ICC)
- International Labour Organization (ILO)
- International Monetary Fund (IMF)
- International Telecommunication Union (ITU)
- International Trade Centre (ITC)
- Joint Inspection Unit (JIU)
- Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS)
- Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA)
- Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UNHCHR)
- Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)
- United Nations Children's Fund (UNICEF)
- United Nations Compensation Commission (UNCC)
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)
- United Nations Development Programme (UNDP)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)
- United Nations Environment Programme (UNEP)
- United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT)
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
- United Nations Institute for Disarmament Research (UNIDIR)
- United Nations Institute for Training and Research (UNITAR)
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR)
- United Nations Mine Action Service (UNMAS)
- United Nations Non-Governmental Liaison Service (NGLS)
- United Nations Office for Project Services (UNOPS)
- United Nations Population Fund (UNFPA)
- United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near-East (UNRWA)
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD)
- United Nations Office on Sport for Development and Peace (UNOSDP)
- United Nations System Chief Executives Board for Coordination (CEB)
- United Nations System Standing Committee on Nutrition (UNSCN)
- United Nations Volunteers Programme (UNV)
- Universal Postal Union (UPU)
- World Bank
- World Food Programme (WFP)
- World Health Organization (WHO)
- World Intellectual Property Organization (WIPO)
- World Meteorological Organization (WMO)
- World Trade Organization (WTO)