



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15 Part I

巴黎，2016年3月8日
原件：英文/法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 I 部分 - 综述

关于教科文组织河内办事处的审计报告

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件是外聘审计员关于教科文组织河内办事处审计报告的综述，审计报告见第 199 EX/15.INF 号文件。

希望执行局采取的行动：第 44 段中建议作出的决定。

供决策者参考的综述

教科文组织越南河内办事处审计报告（越南）

提示：本“供决策者参考的综述”（执行摘要）是由外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以报告全文为准。

1. 河内办事处由教科文组织于 1999 年成立。该办事处在本组织的几乎所有领域（信息和传播，文化，教育，科学）都开展活动和项目，但迄今为止一直没有进行过外部审计。2008 年内部监督办公室（IOS）对办事处进行过一次审计，审计报告提出的八项建议都得到了落实。

1. 办事处的行动框架

1.1. 办事处业务的地理范围

2. 河内办事处是教科文组织的 21 个国别办事处之一，其中 7 个办事处在亚太地区。尽管教科文组织在越南开展了大量活动，但该国似乎与《行政手册》（第 1.7 条“教科文组织总部外办事处”）提到的任何一种情况都不相符。

3. 在这样的条件下，并且考虑到驻越南的联合国机构所采用战略的背景，教科文组织是否有必要在越南建立一个常设机构似乎大有商榷余地。设立一个服务于东盟（ASEAN）国家的真正的多国办事处，这样一个演变方案也许会构成一个可选的思路。

建议 1：核查本组织在越南设立一个国别办事处形式常设机构的中期需求。

1.2. 办事处的战略框架

4. 办事处的行动战略建立在三个主要指导性文件的基础上：2012-2016 年联合国在越南的共同计划（“一个联合国计划”），2013-2016 年联合国教科文组织国家规划文件（UCPD），以及 2010 年 10 月与越南签署的 2010-2015 年度协定。三份文件彼此衔接紧密。

5. 这三份文件因为很快就到失效期，未来数月必然会发生某些变化。将于未来数周启动并延长到 2016 年的新的“一个联合国计划”，将会对办事处的工作产生重要推动作用。

1.3. 与国家合作伙伴的工作配合

6. 教科文组织是在设立教科文组织河内办事处双边协定框架下在越南开展活动的，该协定于 1999 年 9 月与越南政府签订。这份一直没有修改过的双边协定，规定了教科文组织在该国开展行动、与国家当局合作的一般性模式，并明确了本组织及其工作人员所享有的权利和义务。

7. 本组织所开展的活动以越南政府与教科文组织 2010 年 10 月所签 2010-2015 年度《谅解备忘录》为法律依据，自河内办事处成立以来，这是所签署的第三份同类协议。仅与越南教育与培训部这一个部委就办事处的活动有过明文规定。

8. 实际上，办事处主任与办事处的国家机构类合作伙伴，特别是越南教科文组织全国委员会负责人及相关的主要部委，均保持着紧密而积极的工作关系。

1.4. 与联合国机构的行动协调

9. 教科文组织的活动与联合国机构间治理工作有很好的衔接。联合国的国家工作队是机构间工作协调的平台。河内办事处参加国家工作队会议不甚规律，但联合国驻越南代表认为教科文组织对联合国系统在越南的综合方针有积极贡献和实际支持。办事处参加行政协调机构（OMT）会议有所减少，原因是共同办公这个大议题不涉及教科文组织。

10. 联合国各机构活动的协调通过各共同规划小组尤其是 2012-2016 年综合计划（“一个计划”）来实现。该计划体现为每年一度的协调规划（“一体行动”）。教科文组织为此做出积极贡献。协调工作也借助于一个有独自决策程序的共同资助工具（“一个计划基金”）。教科文组织 2012/2013 年度筹资有限，2014/2015 年度更见成效，2016 年前景不容乐观，由于“一个联合国”进程进入阶段性收尾期，而与此同时越南又过渡到中等收入国家行列，出现了多个捐助者撤资的情况。

2. 办事处管理

2.1. 办事处主任负责的管理

11. 办事处由一个 2009 年 9 月任命的 P5 级工作人员领导，其与本组织的合同新近延展至 2017 年 9 月。她履职的年限（审计时近 6 年）略长于本组织针对越南所规定的任期，在属于 B 类国家的越南工作任期应为 5 年。

12. 根据《人事手册》的规定，任期延长至 5 年以上，需要通过人力资源管理局局长由总干事作出决定，该决定应理由明确，并说明延长期不超过两年。但在此案中，未见要求作出这一决定¹。

建议 2：如有必要，根据《人事手册》的要求，提供总干事关于延长现任办事处主任任期的决定。

2.2. 办事处的管理

13. 由于没有配备国际合同的一名副主任，办事处主任独自承担着办事处活动的日常管理工作，既投身于由她监管的行政工作，又监督着作为项目负责人由她自己负责的某些计划的实施工作。

14. 办事处的行政管理堪称优异。

15. 不过，办事处内部的协调很大程度上不够正式，多半是围绕不同主题进行日常交流。不存在正式的建构式管理团队，也没有形成会议记录的管理团队会议。

建议 3：作为良好的实践鼓励召开管理层和员工的正式会议。

16. 建立了员工按月汇报个人工作的制度。这项非常积极且有效落实的措施可得到更多重视。

¹ 该主任其后还是被任命到另一个职位上。

建议 4：重视员工按月汇报个人工作的美好实践，让上级关注这项措施并将相关内容纳入到年度报告之中。

2.3. 授权

17. 授权情况在集中管理下都有明确记录。银行授权书都有明确入账和清讫记录，并经财务管理局（BFM）每年核实。

3. 办事处的办公条件

3.1. 办事处搬迁至联合国大楼事宜

18. 联合国机构间合作包括一个得到越南政府支持的共同办公方案。教科文组织两次表示不希望参与该方案。由联合国开发计划署牵头、为联合国各机构开发的该方案，遇到了一些难题。不过，相关的大楼目前已经盖好并可以投入运营。

19. 教科文组织无论是继续单独场所办公还是搬迁到共同办公大楼，在费用方面均存在着不确定因素。而随着越南过渡到中等收入经济体以及目前针对联合国系统各机构在越南的行动与存在的总体方针的思考，会出现更多不确定因素。

建议 5：一旦联合国系统各机构特别是教科文组织未来几年在越南的行动与存在的总体方针得以确定，重新研究 2016 年搬迁至联合国共同办公大楼的利益得失。

3.2. 总体管理

20. 2014/2015 双年度划拨给河内办事处的预算资金总额（包括各类职员在内）为 180 万美元，相比 2012/2013 双年度减少了 46 %。

21. 2012 至 2015 年间，正常预算拨款占全部资金的 25%。从上一个双年度到本双年度，这些资金削减了 35%。

22. 总部为办事处长期工作人员所负担费用有所增加。这笔间接资金在上一个双年度约为 749 000 美元，目前双年度约为 976 000 美元，主要因为自然科学部门为办事处增加了一个 P4 级工作人员。

23. 联合国系统共同基金是办事处的一个重要资金来源。本双年度的资金拨款为 311 000 美元，占预算总资金的 17%。但这一资金数额与上一个双年度相比大为减少。

24. 预算外资金在办事处财务中占比较大（占拨款资金 58%，实用资金 53%）。为确保办事处活动的持久性，每年需要此类资金约 100 万美元或高于 100 万美元，这就意味着提出并获得符合捐资者行动战略需要的数额重大的项目。

建议 6：拟定并向总部提交一份办事处宣传和营销战略，特别针对新的捐助者（国家企业及国际企业）。

25. 办事处的支出主要分配给如下四类拨款项目：运营费用（行政与安保）、教育部门、文化部门以及跨部门活动。自然科学、人文科学及社会科学、信息和传播部门的费用在本双年度和上一个双年度期间占比较少。

26. 无论是在账目还是在银行账户方面，审计都没有发现财务管理不合规的行为。

27. 2015 年 8 月（由联合国安全和安保部 UNDSS）对办事处的安保管理进行了现场检查审计。审计结论认为其办公场所的安保条件符合要求，同时提出七项建议，要求至迟不超过 2016 年 1 月予以落实。

28. 办事处员工了解并掌握采购程序。办事处供应商的卷宗得到妥善保管。资产、办公和电子设备的管理令人满意。

3.3. 人事

29. 截至审计之日，办事处现有员工共 35 人，从 2013 年 1 月到现在出现较大增长（+35%），主要因为增加了自然科学部门职位并招聘了一些实习生。其人员构成包括 3 个国际职员、1 个国家职员（一个 P5，一个 P4，一个 P3 和一个 NO-D）及 4 个当地职员（一个

L7, 两个 L4 和一个 L3), 共 8 个员工由正常预算付酬。人员流动率较高。员工的水平与业务量总体相符, 除了自然科学部门计划协调员一职 (P4)。

建议 7: 将分配给办事处的 P4 职位转移到更合适的实体机关。

30. 办事处的当地工资总额在直接支出中占比 20%。加上由总部承担的员工工资, 办事处全部员工工资总额占教科文组织在越南开展活动总预算的 47,9 %。对员工的薪金支付看起来符合当地标准, 也符合在当地派有代表的其它国际组织的实践。审计之前员工的卷宗材料得到彻底整理, 保存良好。与当地签署的主要涉及自然科学部门的合同, 符合形式和程序方面的规范要求。

31. 假期的管理与出差的规划也符合相关程序。办事处只为办事处的司机付加班费。

建议 8: 将办事处员工的加班时间单独登记造册, 注意其中要包括每月付给办事处司机的加班费。

32. 顾问的使用符合规范。可以考虑更新顾问名册并与其它联合国机构共享。

建议 9: 更新顾问名册并评估与联合国驻河内其它机构共享专家的可能性。

3.4. 合同

33. 活动资助合同符合拨款条件。2013 年 1 月以来办事处合同付费和投入达 220 万美元。均符合规定。

34. 这些投入分配给四类受益方: 个人顾问, 供应商, 越南公共机构, 以及非政府组织。供应商在付款项目中占 18%, 其中三分之一是办事处房租。顾问费用达 23%, 可见专业性服务之重要。给非政府组织的付费占比较低 (5%), 其中包括几个非政府国际组织和国家组织。

35. 划转给越南官方合作者的款项占办事处合同支出的大部分（54%）。这一比例反映出办事处的行动方式，这一点在下文涉及到项目部分时再行分析。越南教育部及其不同部门（局机关，研究中心）是教科文组织资助的主要受益方。

4. 办事处的项目管理

4.1. 办事处全部项目概览

36. 办事处开展一些活动项目（或者协助合作伙伴开发项目）并提交资助申请。2013 年以来，办事处开发了 29 个项目，并参与了合作伙伴开发的 16 个项目。

37. 整体项目中有 11 个项目获得了资助，占开发项目的 38%，但只占相应预算的 9%。开发的项目分成两类：一方面，一些探索性小项目获得了资助，主要是属于联合国系统的项目（7 个预算低于 10 万美元的项目中有 5 个得到资助，另有一个项目正在呈报阶段）。另一方面，也呈报了一些大的项目，但很少得到资助。

38. 办事处集中在两个领域开展项目管理活动：教育部门和文化部门。办事处也开发了一系列跨部门项目，这些项目大部分由办事处主任直接监督。这样的跨部门工作方法具有无可争议的优势。但也有一些弊端，如果拥有一个实施这些项目的特定的内部程序，弊端可相应减少。

建议 10：设立一个关于办事处在当地开展跨部门项目的书面程序，以明确跨部门团队、计划负责人和行政团队的各自职责。

39. 办事处自 2013 年初开始管理的项目总数为 35 个，其中 22 个在审计时已经结项。全部项目中，15 个由正常预算拨款，数额不大，另外 20 个由专项预算拨款（预算外资金）。

40. 办事处自 2013 年 1 月开始管理的项目资金总额为 6 417 419 美元，支出 5 651 304 美元，平均实施率为 88,4 %。截至审计日，正在进行的项目资金总额为 2 151 201 美元，支出仅有 1 387 984 美元 (65,3 %)。

41. 办事处牵头的项目规模相对较小。其中只有两个项目（均已结项）资金额超过 100 万美元（536VIE4001 “河内升龙皇城区文化遗产保护”项目 1 1124 721 美元，570VIE1000 三星-教科文组织“教育促进可持续发展”越南项目 1 000 003 美元。

42. 根据章程的规定，办事处对项目经费提取总部管理费（PSC），其中联合国共同项目（OPF）提取 7%，信托基金项目提取 13%。截至审计时办事处正在实施的全部项目的管理费总额为 515 998 美元。办事处也从预算外资金资助的项目中提取某些日常运行支出费用，数额为 185 246 美元，占比近 5%。两项提成相加，预算外资金项目的管理费可达到项目经费的 15%，这样的提成比率会让某些捐助者望而却步，尽管一切操作都公开透明。

43. 2013 年以来结项的 11 个项目事后都没有进行过专项外部审计。所开展的项目都列有预期成果、实施情况和取得成果。从提供的文件看，项目似乎都得到落实，有时稍有些延期。

建议作出的决定

44. 执行局可考虑通过如下决定：

执行局

1. 审议了第 199 EX/15 号文件第 I 部分和第 199 EX/15.INF 号文件，
2. 对外聘审计员的高质量报告表示赞赏，
3. 请总干事在其关于外聘审计员全部建议落实情况的报告中，汇报上述建议的落实进展情况。

总干事意见

总干事感谢外聘审计员有关河内办事处的审计报告。她接受其中提出的所有建议并将按惯例就这些建议的落实情况做出报告。

详见附件

ANNEX

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

<p style="text-align: center;">Audit recommendation</p>	<p style="text-align: center;">The recommendation is feasible to implement (YES/NO)</p> <p style="text-align: center;">IF NO, EXPLAIN</p>	<p style="text-align: center;">The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)</p> <p style="text-align: center;">IF YES, EXPLAIN</p>	<p style="text-align: center;">Estimated date for the implementation of the recommendation</p>
<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



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15 Partie II

巴黎，2016年3月10日
原件：法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 II 部分 - 综述

关于教科文组织拉丁美洲和加勒比地区文化办事处及多国办事处 (古巴、多米尼加共和国、海地、阿鲁巴) 的审计报告

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件是外聘审计员关于教科文组织哈瓦那地区办事处管理工作的审计报告综述，审计报告见第 199 EX/15.INF.2 号文件。

希望执行局采取的行动：第 24 段中建议作出的决定

供决策者参考的综述

教科文组织哈瓦那地区办事处（古巴）管理工作的审计报告

提示：本“供决策者参考的综述”（执行摘要）是由外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以报告全文为准。

I. 背景

1. 1950 年成立的哈瓦那办事处，是教科文组织最早成立的办事处。1972 年，它成为拉丁美洲和加勒比地区文化办事处。2001 年以来，又成为包括多米尼加共和国、阿鲁巴和海地在内的多国办事处。
2. 所提供的最近一份自我评估调查表对应的是 2014 年。当时重点考察的是古巴的情况，集中在需要考虑外部背景的问题上，比如在采购中引进竞争机制，与非盈利组织的关系等。然而，多国办事处辖内的国家有着各自不同的情况。
3. 办事处前任主任在 2014 年 6 月 30 日离任报告中指出，拉丁美洲和加勒比地区国家之间的合作大有进展，可以考虑根据形势要求开发出具备一定条件的合作机制。他由此推断，教科文组织中期在该地区将面临着来自与其使命相当的其他组织的竞争，为此应该对其地区战略展开思考，明确思想理念，并适应形势与时俱进。本次审计时的办事处负责人（主管官员-OIC）则认为，目前并未处在危急关头，教科文组织所发挥的文化领域地区协调人作用无可取代。

建议 1：未来的自我评估需包含多国办事处管辖的所有国家。

建议 2：为此应明确教科文组织在拉丁美洲和加勒比地区的地区性作用。

II. 办事处的行动框架

1. 办事处的使命

4. 办事处的使命尤其见载于各国家规划文件（UCPD¹）和一个地区性文化工作计划项目之中，后者是与该地区国家共同拟定的 2016-2021 年推动拉丁美洲和加勒比地区文化事业的工作计划。

5. 然而，却不存在针对阿鲁巴的国家规划，本组织可能认为属于一个发达国家的阿鲁巴，不需要这样一份文件。不过，还是可以考虑一下这样的可能：制作一份不以发展问题为虑、不必冠以 UCPD 的文件，其中也勾画出在这个岛屿的主要行动路线。

建议 3：为阿鲁巴办事处也编制一份国家计划。

2. 办事处与总部及教科文组织其它办事处的关系

6. 巴黎总部科曾是总部外办事处的主要对话方，该部门被取消导致预算外资金和委托资金的监管由各部门科室负责。某些运营活动的监管也部分回归于这些部门科室。行政与财务科负责人的职位空缺了两年，管理该科事物、直接隶属于办事处主任的两名行政科员也离开了办事处。尽管后来更换了行政与财务科负责人，类似的人员变动还是很难让人对这样一个中等规模实体的资金状况有全局把握。例如，掌握 2014-2015 年间预算外资金的拨款和支出总额，对外聘审计员来说可谓难上加难。

建议 4：行政与财务科应（i）监管由办事处管理的所有款项和支出，（ii）并将办事处所收到的预算外资金和委托资金及其用项的综合情况记录在案。

3. 办事处与国家当局的关系

7. 办事处与古巴全国委员会及古巴外交部关系良好。

¹ 教科文组织国家规划文件。

8. 2012-2014 年间与多米尼加共和国的接触比较困难，因为该国没有全国委员会秘书长。但是，2015 年情况明显好转，尤其是总干事在该国实地访问之后。
9. 办事处定期参加联合国在古巴召开的机构间月度会议。办事处代表较少参加在多米尼加共和国举办的机构间会议。
10. 与教科文组织全国委员会及与联合国机构驻古巴协调人的接触显示，办事处的形象良好。

建议 5：办事处应更多参加在多米尼加共和国举办的机构间会议。

III. 办事处的人员配备

11. 2012 至 2015 年，哈瓦那办事处人员减少 23,25 %，从 43 个员工到现在 33 个员工。减员主要涉及正式员工（-35,71%），服务合同人员（-26,66 %）和提供服务合同人员（-40 %），外派的官员数量维持不变，顾问人员增加了一名。

建议 6：（i）针对古巴办事处的人员配备水平展开思考，同时考虑到本组织资金减少的问题以及聘用优秀当地合同人员的可能性，（ii）通知办事处哪些职位需要补缺、哪些职位不需要补缺，以便办事处能作出相应安排。

建议 7：如果事先确知有离职情况发生，离职人员的替换应该至少在预定离职一年前就有所准备。

IV. 办事处的管理

1. 人事管理

12. 三个在职个人顾问的档案没有显示当事人在签订合同前经历过竞争，这与办事处其他员工的档案明显不同，后者切实竞争上岗，申请材料也经过详细分析，尤其是在终审阶段。办事处没有全体员工的培训计划。

建议 8：签订个人顾问合同之前应该有一个竞争程序。

建议 9：编制一份培训计划，作为 2015 年年底评估、下一个双年度主要行动规划的后续工作。

2. 合同的管理

13. 审计员详细审核了 14 份供货和提供服务合同样本。他们注意到好几份合同材料都显示出合同签订前没有经过竞争。根据现场收集到的信息，出现这种情况是因为没有竞争市场，有事实上的垄断现象，不过还是有必要明确写出选择供应商的理由。

14. 比较特殊的一个案例，是办事处不得不承担了一个卫星天线在海关的储存费用，共 6 973,87 可兑换比索²，而办事处并不是海关储存延时的责任人，问题在于发放进口许可证的当地机关有所耽搁。办事处认为不能让自己与垄断着航空货运的这家当地机关出现诉讼纠纷，所以尽管表示抗议还是缴纳了相关费用。

建议 10：尽可能客观地明确共同契约人的选定标准。

建议 11：对报关提货程序要做好提前准备并紧密跟踪。

3. 差旅费管理

15. 行政和财务科通常对差旅没有集中的监管，并且办事处也没有按年度提前安排出差计划，而是按季度做规划。

16. 出差任务书由办事处主任和“行政和财务”科负责人签字。该程序是正常的，只是在办事处主任本人出差的情况下，应该有另一名干部负责共同签署出差任务书。电子记录的差旅费领取凭证只显示申请人和行政和财务科负责人的名字，没有相关人员的手写签字副本。所有的出差汇报都没有出现在档案材料中。

² 一个可兑换比索相当于一美元。

建议 12: (i) 让行政和财务科负责对差旅集中监管, (ii) 注意出差文件材料的完整性以便监督管理, (iii) 指定另外一名干部和哈瓦那办事处主任一起为后者的出差任务书共同签字。

V. 项目管理

1. 文献中心

17. 教科文组织文献中心有多项优势, 藏品丰富, 可以上网 (这在古巴很少见), 还有一个热忱工作的外派职员团队。但是, 由于场地年久失修, 文献保存条件差, 以及供参观的空间十分有限, 这些优势大打折扣。如果实施清理维修、安装空调及调整房间布局等工程, 会更好保护现有文献遗产并会吸引更多访客。

建议 13: 对文献中心的未来加以思考。

2. 副将宫 (le palais de Segundo Cabo) 翻修工程

18. 从 2010 年到 2014 年, 办事处在副将宫 (le palais de Segundo Cabo) 翻修工程的财务管理和监控方面发挥了重要作用, 该宫殿是哈瓦那老城一处重要历史建筑, 1982 年被列入教科文组织世界遗产名录。该项工程主要由欧盟出资 (1.265 百万欧元总投资中占 1.1 百万欧元)。

19. 工程工期大大延迟 (原定三年, 实际五年完成), 主要原因是在加固大楼主体结构时遇到困难, 但是预算基本持平, 因为压缩了原工程计划, 将一部分工程方案延后实施: 大楼翻修完成, 但文化中心的改造工程延后。

20. 该宫殿翻修工程的技术和美学成就极大提高了教科文组织的知名度。在这样的背景下, 教科文组织如不能参加该项目的第二期工程 (文化中心运营所必需的内部格局调整及设备购置) 及其未来运营, 则甚为遗憾。欧盟可能会单独和古巴主管部门签署一项 70 万欧元的合同, 用于实施第二期工程。

建议 14: 教科文组织应参加将大楼改造为文化中心的副将宫第二期工程。

21. 办事处在这桩业务中遇到了总额约 6 万美元的财政困难，因为欧元（欧盟资助使用货币）兑美元（工程使用货币）的比率在过去五年中大幅下跌，而总部对欧盟前后接续拨出资助款所提取的 7%管理费（在征收预算外资金管理费框架范围内）比办事处原来预计的要高。
22. 办事处不得不动调其正常预算资金约 6 万美元以补足源于欧盟资助的欠款。
23. 总部外办事处今后管理由预算外资金资助并使用不同货币的大工程的时候，总部有必要加强其援助机制。

建议 15（敬请总部注意）：在由预算外资金资助的每项重要业务起步阶段，就可能出现的汇率问题的处理以及如何以征收预算外资金管理费名义实施提成，向总部外办事处作出明确的书面指示。

建议作出的决定

24. 执行局可考虑通过如下决定：

执行局

1. 审议了第 199 EX/15 号文件第 II 部分和第 199 EX/15.INF.2 号文件，
2. 对外聘审计员的高质量报告表示赞赏，
3. 请总干事在其关于外聘审计员全部建议落实情况的报告中，汇报上述建议的落实进展情况。

总干事意见

总干事感谢外聘审计员有关哈瓦那办事处的审计报告。她接受其中提出的所有建议并将按惯例就这些建议的落实情况做出报告。

具体意见详见附件

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
Recommandation n° 1. Prendre en compte l'ensemble du cluster pour les prochaines auto-évaluations.	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
Recommandation n° 2. Préciser en conséquence le rôle régional de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes.	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
Recommandation n° 3. Elaborer un programme par pays pour le bureau d'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
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.	YES	NO	31/12/2016
Recommandation n° 5. Renforcer la participation du bureau aux réunions interagences organisées en République dominicaine.	YES, the Office, together with Headquarters will review the objectives, tasks and activities of the Antenna in Dominican Republic.	NO	31/12/2016
Recommandation n° 6. (i) Mener une réflexion sur le niveau des effectifs du bureau	YES	YES	31/12/2017

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.			
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.	YES 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.	NO	31/12/2016
Recommandation n° 8. La passation de contrats de consultants individuels doit être précédée d'une procédure de mise en concurrence.	YES	NO	31/12/2016 (already implemented)
Recommandation n°9. Établir un plan de formation dans le prolongement des évaluations de fin 2015 prévoyant les principales actions pour le prochain biennium.	YES	NO	31/12/2016
Recommandation n° 10. Expliciter de façon aussi objective que possible les critères de choix des co-contractants.	YES	NO	31/12/2016 (Already being implemented)
Recommandation n° 11. Anticiper et suivre de près les procédures de dédouanement.	YES	NO	31/12/2015 (Already being implemented)
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	YES	NO	31/12/2016

du bureau de La Havane pour cosigner les ordres de mission de ce dernier.			
Recommandation n° 13. Mener une réflexion sur l'avenir du centre de documentation.	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
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.	NO UNESCO is already associated to it, but not necessarily from a financial point of view	YES If extra-budgetary activities are funded	31/12/2015 (already being implemented)
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.	YES	NO	31/12/2016

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 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. 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
<p>Recommandation n° 10. Expliciter de façon aussi objective que possible les critères de choix des co-contractants.</p>	OUI	NON	31/12/2016 (déjà en cours d'application)
<p>Recommandation n° 11. Anticiper et suivre de près les procédures de dédouanement.</p>	OUI	NON	31/12/2015 (déjà en cours d'application)
<p>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.</p>	OUI	NON	31/12/2016
<p>Recommandation n° 13. Mener une réflexion sur l'avenir du centre de documentation.</p>	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>



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15 Part III

巴黎，2016年3月24日

原件：法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 III 部分 - 综述

关于教科文组织驻纽约和日内瓦联络处的审计报告

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件是外聘审计员对关于教科文组织驻纽约和日内瓦联络处审计报告的综述，审计报告见第 199 EX/15.INF.3 和 199 EX/15.INF.4 号文件。

希望执行局采取的行动：第 23 段建议作出的决定。

供决策者参考的综述¹

关于教科文组织驻纽约和日内瓦联络处的审计报告

提示：本“供决策者参考的综述”（执行摘要）是由外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以全文报告为准。

1. 两个审计小组分别于 2015 年 6 月 29 日至 7 月 3 日和 2015 年 10 月 5 日至 9 日对教科文组织驻纽约和日内瓦联络处的账目和管理进行了检查。
2. 本文件附件载有两次检查的详情。这两次检查符合合规审计和绩效审计适用的规定和标准，尤其是《国际最高审计机关准则》（ISSAI）² 和国际高级审计机构组织（INTOSAI）³ 制定的审计准则。对两个联络处和总部的账目与文献进行了抽样检查，并与主要相关工作人员进行了公开交流。对联络处的几位长期对话者进行了采访，包括会员国和联合国机构的代表。
3. 两次审计时，联络处已开始实施 2011 年 12 月 7 日的 DG 11/39 号通函⁴ “加强教科文组织联络处的作用”。
4. 关于两个联络处的审计报告草稿提交给了联络处主任进行事先讨论；他们的意见和改正建议已得到考虑。外聘审计员感谢驻纽约和日内瓦联络处工作人员在两次审计期间的热情接待和所给予的协助。
5. 两份报告有许多共同点，主要涉及两个联络处的组织、任务和业务。

两个联络处的地位和定位

6. 两个联络处在当地没有充足的文献记录其设立和运行条件——特别是与其地位有关的特权和豁免权。联络处应拥有一切必要文献证明它们在派驻国的存在和外交地位。

¹ 本综述涉及分别对教科文组织驻纽约和日内瓦联络处的两份审计报告。

² 《国际最高审计机关准则》。

³ 国际高级审计机构组织。

⁴ “象牙白通函”。

7. 由于联合国议程有重要的政治意义，驻纽约联络处与总部有直接、定期的联系。但是驻日内瓦联络处似乎很难在巴黎总部找到联络人，也许是因为那里的事宜不像纽约的那样紧急。然而，如果本组织不对在日内瓦筹备、磋商和决策的事项给予足够的关注，将犯下一个错误。日内瓦的多个组织都与教科文组织有共同的职能和关切。人权或人道主义行动的协调等专题显然是本组织职能的延伸。日内瓦还有许多与科学相关的组织，特别是欧洲核研究组织（CERN）和世界气象组织（OMM）。总干事在审计员检查联络处之际对日内瓦进行访问释放出一个积极的信号，教科文组织应当充分加以利用。

人力资源

8. 聘用函中对两个联络处主任提出的工作目标应符合“象牙白通函”所定义的职能。为进行年度评估，还应配有可度量和详细的业绩指标。

9. 应注意担负着联络处代表、宣传和信息交流职能的工作人员的素质、知识和适宜性。无论在日内瓦还是纽约，都存在着激烈的高层次竞争，这些工作人员代表着本组织的形象和公信力。驻日内瓦联络处的岗位应当真正被看成战略性任命，而不是像过去那样被认为是职业生涯末期或过渡期间的职位。⁵

10. 聘用合同或任命决定应对两个联络处工作人员的职责作出更清晰的规定，备注中应包括联络处详细的部门和职能图表，由主任、联络处主管签字。另外还应附上联络处每一个岗位职位描述。

11. 应定期、有序地轮换两个联络处的高层人员。由于涉及重大利益，并存在背离本组织使命的风险，因此任职时间最好不超过 5 年。主任和工作人员的评估应当合理化和系统化。应对他们的合同作出修改，加入可度量的业绩指标，并突出联络官职能的重要性。

工作安排

12. 两个联络处的运作方式不够清晰。主任应编制一份或数份详细、正式的规章，对以下事项作出规定：日常工作（工作时间、守时、缺勤、安全、保密、工作支持等）、员工任务、员工在横向主题工作中的协调方式、与不同性质和不同级别的当地对话者以及与总部进行沟通时的授权签字事宜、仅联络处主管有权处理的问题等。

⁵ 现在情况已经有所改变。

13. 两个联络处的工作应更可追溯。召开会议时，可逐条说明工作现状。这些会议的记录可以附上决定记录，以便在下一次会议上保证后续工作。统一的日程有助于划定优先事项和每个人的工作，同时又能按时间顺序记录已完成的工作。可以创建一个主题文库，分享主要工作成果或联络处在其职能范围内以及在“象牙白”通函规定的四项任务范围内做出的贡献。

14. 可以建立标准化、强制性的模板来撰写有关活动、行动、伙伴关系和通报总部的信息的报告，模板应符合“象牙白”通函的规定。模板按收件人的级别和信息性质编写，可以使各类记录更加规范，得到更好的利用和归档；可确保在共享数据库中集中保存；并确保模板核对，以便按照“象牙白”通函的要求编制季度报告；还可利用这些标准化的数据对工作人员进行年度业绩评估。

两个联络处的使命

15. 应正式公布“象牙白”通函附件中有关驻日内瓦和纽约联络处的规定，并定期更新其内容。每个双年度应根据本组织的目标和在纽约和日内瓦的联合国机构的日程，为两个联络处制定清晰和可度量的优先事项。

16. 每个联络处都应向总部提交下一个双年度的行动计划。应批准驻日内瓦联络处 2015 年 2 月 10 日向总部提交的战略计划，如必要可加以修正。

17. 两个联络处的工作重点应放在分析、协调和战略领域。联络处不是总部各部门在当地的延伸。

18. 可在总部指定一个联络点，正式负责与两个联络处进行沟通，追踪其活动，满足其需求。这样的联络点有助于提高联络处和本组织与日内瓦和纽约的联合国机构合作的效率。

两个联络处的业务

19. 无论在纽约还是日内瓦，优先工作都是与通过 2015 年后发展议程有关的问题。因为这些问题很可能长期影响发展援助的走向以及捐助国和受益国的政策，因此也对包括教科文组织在内的联合国各机构的作用有重要影响。

20. 驻纽约联络处可以参照驻日内瓦联络处的实践和成果，与总部合作，共同思考如何通过新的途径和手段在北美地区建立更多的伙伴关系。

21. 为提高两个联络处的知名度和影响力，可定期在日内瓦和纽约发布有关教科文组织的重大问题、立场、活动和成果的解释性说明。应当考虑到工作的政府间性质，尤其是在纽约。在这方面，可以进一步加强对掌握信息最少的会员国的支持。

22. 总部和两个联络处之间在重大问题、各领域工作和对话者方面保持定期、全面的沟通至关重要。两个联络处也可以彼此直接交换信息，只需通报总部即可。

建议作出的决定

23. 执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/15 Partie III、199 EX/15.INF.3 和 199 EX/15.INF.4 号文件，
2. 对外聘审计员高质量的报告表示满意，
3. 请总干事在关于外聘审计员所提全部建议落实情况的报告中汇报落实这些建议的进展情况。

总干事的意见

总干事感谢外聘审计员关于教科文组织驻日内瓦和纽约联络处的报告。尽管总干事赞同其中的大部分建议，也将按照通常做法报告在落实这些建议方面所取得的进展，但她仍然希望提出以下意见和说明：

联络处的首要作用是增进教科文组织和联合国相关机构的机构间合作，而不是加强教科文组织和联络处所在的东道国之间的关系。

至于对驻纽约联络处的审计，总干事注意到许多联合国会员国的常驻代表团对教科文组织的工作、外联宣传和知名度表示赞赏，特别是教科文组织反应快速，与会员国定期互动，积极推动联合国范围内对教科文组织优先事项的理解。这使本组织在重要优先事项上进行了更好的定位，如推进与教育有关的可持续发展目标 4；加强记者安全；实施与其相关的联合国行动计划；在有冲突的国家提高保护文化遗产的意识；发挥教科文组织在通过教育预防极端暴力中所起的作用。

还需认识到，驻纽约和日内瓦联络处的积极参与不仅向关键合作伙伴传达了有关本组织的目标和优先事项的信息，还加强了教科文组织从更宽广的视角分析联合国决议和趋势的战略能力。

安全理事会关于保护文化遗产、记者安全和在武装冲突地区保护学校的决议都证明教科文组织在联合国范围内进行了更好的定位，教科文组织与联合国在许多日益重要的领域也更加步调一致。同样，近期在日内瓦联合国人权理事会上的辩论也显示，人们对教科文组织在保护文化遗产和保护受冲突影响国家的文化多样性方面的工作有了更多的认识。

外聘审计员报告中说明的外部伙伴的意见，彰显了联络处对于教科文组织的对外宣传以及会员国进一步参与教科文组织工作的重要性和现实意义，展现出联络处的互动与合作如何有助于加强教科文组织的定位和对联合国全系统政策与活动的参与。联络处将继续宣传和促进教科文组织的任务，推动关于本组织在以下方面优先事项的战略思考：与计划相关的特定举措可交付的成果，加强教科文组织与联合国的互动，日内瓦和纽约两地联合国系统内的政府间和机构间磋商进程与会议，以及与民间社会的接触。联络处将提供关键信息，创造更好的战略合作机会。

在对驻纽约联络处的审计报告中，外聘审计员在建议 14 中提出，公布 2011 年 12 月 7 日 DG11/39 号象牙白通函有关驻纽约联络处的附件 A，并公布关于其他联络处的附件。这条建议中提及的附件只是文件草案，从未公布。目前，另一份总干事象牙白通函正在最后定稿阶段，将于 2016 年 3 月发布，该通函的主要内容是 2030 年议程通过后，在实施可持续发展目标的背景下增强联络处的作用。

落实审计报告中某些建议的行动已经开始，包括根据 2011 年 12 月 7 日 DG11/39 号象牙白通函中有关驻纽约和日内瓦联络处主任的作用和职能的规定，发布了这两个职位经过修订和调整的职位说明。在联络处人事管理方面，将进一步与人力资源管理局合作，包括研究特定的培训需求，以加强联络处完成特定任务的能力。

在新的双年度为联络处分配了预算，支持联络处为实施 38C/5 开展活动，帮助联络处提高其成效和效率，联络处将在强化本组织在实施 2030 年议程过程中的战略定位方面起到更大的、关键性的作用。联络处之间和联络处与总部之间都应形成更多的合力。鉴于此，总干事希望指出，联络处和总部战略规划编制局（BSP）增强了协调，特别是（i）设立了一个专门负责与联合国系统合作的科；（ii）聘用了一名联合国改革和机构间协调方面的计划专家；（iii）指定了专门的联络人，作为教科文组织在专题机构间协调机制中的代表，更好地理清教科文组织与联合国系统合作的构架。

关于驻日内瓦联络处的某些建议已经开始实施。有的建议需要进一步协商。总干事会按照通常做法及时汇报后续工作。

为提高联络处的透明度，监测联络处在加强教科文组织在联合国系统内定位的工作，首次把驻纽约和日内瓦联络处纳入战略、任务和结果评估信息系统（SISTER），以开展更紧密的监测，从计划和战略的角度评估其影响。此外，联络处还建立了一个报告机制，向总干事办公室提交季度活动报告。

传播工具正在最后的筹备阶段，其目的是使联络处能分享共同的平台，从而加强合作和协同增效。这个工具将使总部和联络处之间以及各个联络处之间有更加定期的互动。最后，还需要指出，联络处可以使用由总部集中管理的全组织函件管理系统（CM）。

关于这些建议的更多详情，请参见附件 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
<p>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.</p>	YES	NO	30/06/2017
<p>Recommendation No. 2. Issue an accurate organizational chart, signed by the Office Director, showing the different sections and functions of the Office.</p>	YES	NO	30/06/2016
<p>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.</p>	YES	<p>YES. The recommendation nonetheless requires close cooperation with HRM in the matter. Three programme specialists out of four took up duties between May 2011 and January 2012. It would be difficult if the Office had to lose that expertise all at once. Note that under Recommendation No. 21, the auditor said that "these requirements therefore preclude all long-term assignments in New York as well as high turnover of Professional staff</p>	

		members at the Office”.	
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
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.	OUI	NON	30/06/2016
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.	OUI	NON	30/05/2016
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.	OUI	NON	En cours
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.	OUI	NON	En cours
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.	OUI	NON	En cours
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...);	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>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.</p>	OUI	NON	Le processus a déjà commencé et s'achèvera d'ici au 1 ^{er} mai 2016
<p>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,...).</p>	OUI	NON	D'ici au 31 mai 2016
<p>Recommandation n° 3. 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>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.</p>	OUI	NON	D'ici au 31 décembre 2016
<p>Recommandation n° 5. 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



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15
Partie IV

巴黎，2016年3月10日

原件：法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 IV 部分 - 综述

关于教科文组织总部外网络改革的审计报告

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件为外聘审计员关于教科文组织总部外网络改革的审计报告的综述，审计报告见第 199 EX/15.INF.5 号文件。

希望执行局采取的行动：见第 12 段建议作出的决定。

供决策者参考的综述

关于教科文组织总部外网络改革的审计报告

提示：本“供决策者参考的综述”（执行概要）是外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以报告全文为准。

1. 本次审计是依照国际最高审计机构组织（INTOSAI¹）制定的公共财务最高审计机构国际标准（ISSAI²）和教科文组织现行规章条例尤其是《财务条例》第 12 条和关于外聘审计员的补充规定的附件进行的。
2. 每项意见或建议均与有关负责人员进行过讨论。2015 年 7 月 28 日星期二在总部就外聘审计员临时指出的问题与有关部门召开了审计第一阶段的结束会议。与第二阶段所审计的所有国家（坦桑尼亚、津巴布韦、喀麦隆、塞内加尔、科特迪瓦、尼日利亚、加纳）的总部外办事处主任举行了审计结束谈话。本报告的临时版经过了总部部门的正式抗辩。本组织负责人的意见和评论，只要是中肯的、有补充文件为依据的，都得到了考虑。

I. 调查方向

3. 本组织的评估和审计部门（内部监督办公室）在 2015 年对总部外网络改革的成果进行了评估。外聘审计员选择了一个不同于内部监督办公室的角度，主要集中于改革成果的评估、今天的选择、在过去阶段主要是 2010--2015 年总部外网络新组织的设计、实施和评估方式。因此，这项工作的目的主要不在于评判取得的成果，而在于分析和评估本组织实现目标的工作方式，以便吸取经验教训，完善进行改革的方法，外聘审计员认为，在目前深入改革和预算紧张阶段，此举十分有益。

¹ 英文名称：International Organisation of Supreme Audit Institutions

² 英文名称：International Standards of Supreme Audit Institutions

II. 改革的设计

4. 总部外网络改革是在联合国改革的背景下、在对本组织的优势和劣势做出准确判断的基础上由秘书处精心筹备的，然而，改革在设计方面遇到了诸多困难。因为提交给会员国的两个方案是建立在雄心勃勃、实际上却大为高估的预算假设基础之上。最终方案的实际预算非常有限，而该方案是根据前期工作中的主要选择制定的，这些选择没有根据新的财务状况加以充分重新研究。因为，它们之间目标的一致性似乎无法完全保证。

5. 秘书处没有设立一个制定有责任范围、明确的计划和日程表、监督委员会和落实这一重要改革的实施指标的专门组织。在实际工作中的分工是基于现有的责任安排，综合工作做得不够，而且对于秘书处的内部改革非常敏感。改革的经常性费用没有持久的资金来支付。

建议 1: 秘书处在实施综合的和多年度的改革时，应以明确和可追踪的方式对实施改革的制度安排做出决定，明确无误地划分责任，首先要指定一名项目主管，设立一个包括有关负责人的、定期开会的指导委员会。

建议 2: 应通过一项明确的、附有日程表和监测指标的整体实施计划。该计划在必要时应根据总部外办事处的情况而因地制宜。

建议 3: 应开展首先面向有关人员、也面向外部的更加经常性的交流。

建议 4: 在资金方面，本组织应避免用非经常性资金支付经常性支出。

6. 尽管秘书处定期向执行局汇报工作的进展状况，但是没有在内部建立一个清晰的、集中的改革指导组织，用以控制实施方面偏离情况。实际上，由于 2011 年底后本组织遇到了预算困难，也是在改革的某些方面采取了指导方式之后，最初制定的几乎任何一项目标都没有完全实现。预算安排未能遵守，地理适用范围不断缩小，不论从编制人数还是从资格水平来看，预计的工作人员没有到位，严重的延迟影响了新网络主要方面的生效，在责任下放方面制定的目标有限。

7. 虽然预算和改革范围逐渐和普遍缩小，但是由五个地区多部门办事处和另外十二个办事处构成的网络架构的雄心勃勃的方案并没有受到质疑，这种情况加剧了未变的目标和下降的资金之间的紧张状况。

8. 在改革启动五年之后，实际状况与最初目标相距甚远，如内部监督办公室的工作和外聘审计员的意见所言，该过程从多方面来看都不尽人意。这说明战略指导工作有待改善。虽然发生了一些重大事件，如预算危机，虽然在实施过程中遇到一些困难，虽然落实改革一再延迟，外聘审计员在秘书处的材料中没有发现任何对某些目标（如网络结构方式）调整方向的思考迹象。诚然，秘书处定期向会员国通报实施的进展情况，但是秘书处没有进行深入思考，出台形势所要求的改进改革落实工作和调整目标的方案。

方案 5: 本组织在进行改革时应更好地区分实质方向、目标制定、成果控制（会员国应能够根据秘书处提供的明确信息就成果做出决定）和方向落实（这属于秘书处的职责）。教科文组织应努力避免在实施方面各方责任重叠的情况。

9. 加强新的地区办事处与它们所隶属的国别办事处和分支之间的合作需要办事处负责人之间的经常性联系，以在区域内拟定共同的和一致的政策。

建议 6: 本组织应鼓励地区办事处定期与它们所隶属的办事处及分支通过共同会议、更经常是通过远程会议，定期开展对话。

10. 主要由内部监督办公室进行的改革成果的评估缺乏充分的专门监测。

建议 7: 本组织在进行重要和长期的改革时应制定便于以后评估改革的监测工具。

11. 本组织在开展未来的改革，首先在继续总部外网络改革时应采取这一行动，因为目前的情况是各大陆尤其是非洲的网络不一，与最初目标相距甚远，这种情况似乎不是长久之计。考虑到在非洲开展的工作的临时结果，它更像是由多部门办事处和国别办事处构成的一个网络而不是像在非洲的联合国其它组织的办事处一样的地区办事处，在进行新阶段的总部外办事处改革时应对所追求的战略目标加以重新分析，并对可能投入的资金有着更加现实的认识。

建议 8: 本组织在进行长期改革时，应对改革实施情况加以战略指导，通过分析环境的变化，重新审查业务目标。秘书处应以可信的替代性方案的形式，向会员国介绍这些思考的结果。必须采取这一制度来继续总部外网络的改革。

建议作出的决定

12. 执行局希望通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/15 Partie IV 号文件和第 199 EX/15.INF.5 号文件，
2. 对外聘审计员高质量的报告表示满意，
3. 请总干事在其关于外聘审计员所有建议的实施情况的报告中，报告建议实施进展情况。

总干事的意见

总干事感谢外聘审计员关于总部外网络改革的报告。她接受附件 II 中详述的所有建议，承认它们具有战略性质，并将致力于确保这些建议在未来的改革举措中得到考虑。

总的说来，对于每项重大改革举措来说，应编制具有目标、产出、成果基准和指标的行动逻辑，拟定具有责任、时限和传播战略的行动计划，确定理事机构的决策进程。

对于总部外网络改革审查的具体情况来说，总干事将向执行局提出进程建议，该进程应考虑到审计建议，与编制《2018-2021 年计划与预算草案》（39 C/5）、教科文组织对于实施 2030 年议程的贡献以及教科文组织总部外网络在这方面所发挥的作用联系起来。

根据执行局的决定，总干事考虑制定分阶段的进程，包括分析工作、参与性磋商和提供工具，重点在于改进危机和过渡型国家的计划执行。

该进程将包括对可持续放权的基本原则、确定教科文组织总部外机构及其监测机制的标准达成共识。还将确定与计划和协调有关的对非洲总部外网络的职能、责任和问责的调整。概括来说，就是将总部外网络作为一个整体分析其相关性和绩效，尤其考虑到总部外办事处在实施 2030 年议程中的计划相关性。

分析结论将连同《2018-2021 年计划与预算草案》（39 C/5 草案）提交执行局讨论。

将邀请会员国的代表积极为审查做出贡献，此次审查还有总部外办事处管理者、计划部门和中央服务部门代表的参与。

同时，正在审查编制《教科文组织国别计划文件》（UCPD）的用途、目标、内容、地理范围、格式和过程，将其作为一个规划和反映教科文组织对实施 2030 年议程的贡献的工具。

详情见附件 II。

ANNEX I

LIST OF RECOMMENDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEX II

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

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

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

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

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

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

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION

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

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

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

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

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



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15
Partie V

巴黎，2016年3月16日

原件：法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 V 部分 - 综述

**关于教科文组织拉丁美洲和加勒比地区教育办事处和
智利国家办事处的审计报告**

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件是外聘审计员关于教科文组织拉丁美洲和加勒比地区教育办事处和智利国家办事处的审计报告综述，审计报告见第 199 EX/15.INF.6 号文件。

希望执行局采取的行动：第 16 段中建议作出的决定

供决策者参考的综述

教科文组织拉丁美洲和加勒比地区教育办事处 和圣地亚哥国家办事处（智利）的审计报告

提示：本“供决策者参考的综述”（执行摘要）是由外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以报告全文为准。

1. 教科文组织拉丁美洲和加勒比地区教育办事处（OREALC）暨智利国家办事处（自2009年起）负责在**教育领域**与当地各国家办事处和各国办事处的**地区性协调工作**。该地区的某些国家办事处所实施的重要计划掌握着较高的预算外资金，因此圣地亚哥办事处在项目协调和提供专业知识方面的能力还应得到加强，以便提高教科文组织地区教育战略的一致性。为此可以考虑如下几条思路：将圣地亚哥办事处改变成多国办事处，或者将在该地区各国家办事处负责教育政策的专业人员招致麾下；为办事处提供条件使之也能够提高专业能力，比如从办事处享有最多预算外资金的FITOCA¹资金中划拨一部分给该办事处，使其得以为该地区接受资金最少国家提供帮助；在进行预算外资金资助项目谈判时，与国家办事处积极开展协调，并在此阶段为国家办事处与地区办事处各自职责的高效分配做好提前计划。
2. **智利政府为地区办事处提供**尽管老旧却很宽敞的办公场所，且每年为其捐款（55000美元）。这些捐款应该在总部协议中有明文规定，并且如有必要，与总部维护与运营费（230 000美元）及安保方面必要的翻修费更好地协调。总部协议还应该认定地区办事处2009年以来履行的智利国家办事处的职能。
3. 办事处主任已任职七年，这与总部更为严格的人员流动规定不相一致。新的地区教育战略启动，应该是更换办事处领导的一次契机。审计发现，办事处主任并没有正式且预先收到年度行动和绩效目标，并且对其工作的评估，一直到最近为止，都是随着其总部上司离任进行的，而不是依照固定的周期。2011年以来，行政和财务管理团队人员配备齐全，但根据本组织的标准还是可以补充一名长期干部加强团队建设。

¹ 信托基金一般费用账户- Funds-in-Trust Overhead Costs Account

4. **本双年度划拨**给圣地亚哥办事处的**经常性预算**（528 000 美元），与 2010-2011 双年度相比出现大幅下降（-64%）。如果减除地区办事处此前负责移转而今直接拨付给各国家办事处的资金，与财政危机有关的这一经费下降是有所减缓的（-35%）。鉴于最近几年预算外资金出现大幅上涨，经常性预算在办事处所管理资金中只占 10%。智利政府的捐助促成了这一高达 4.6 百万美元的资金增长，反映出与教科文组织办事处富有成果的合作伙伴关系。

5. 在此合作范围内，办事处享有占下拨资金 8%的管理费提成。这一机制有必要加以维持，它使办事处得以限制总部预算紧缩带来的影响，并尤其可以资助其开展行动所必需的那些职位。这些资金的使用范围还可以扩大，比如，地区办事处可据此依项目招聘工作人员 (project appointments)。办事处正在与智利政府和企业商谈建立捐赠基金事宜，以增加对教科文组织项目的资助并使之长期化。这是一项令人感兴趣的举措。

6. 在对地区办事处行政管理的审计中，多项检查显示该项管理专注且专业，但也有改进的余地：

7. **合同：**审计过程中检查了一些**合同**样本。检查结果表明，办事处认真遵守本组织关于合同签订的规章条令。档案记录和保管情况均令人满意，只是还需注意更为系统地为每份合同纸质卷宗保留原件。

8. 在政府附加资金资助项目范围内所签合同方面，地区办事处与国家部委的合作紧密且富有建设性。向这些合作伙伴提供了一份教科文组织关于竞争规则方面的材料，提请它们注意遵守相关规则。也和办事处讨论了尚可改进的一些方面，比如避免在招标任务书中提供项目服务预算数额，补充一项在合同签署前还可以谈判价格的条款，还要注意区分地区办事处和国家捐助方在中标人遴选方面各自的职责。另可以在咨询总部合同委员会意见前提下，探讨一下灵活掌握合同门槛的可能性，以便在与政府合作项目广泛开展的形势下，为加快落实各种项目创造条件。

9. **人力资源：**办事处 2015 年有员工 40 人，其中包括 14 名本组织法定工作人员，22 名驻圣地亚哥临时人员（其中 5 人以项目聘用合同或临时人员招聘，12 名服务或顾问合同人员，及 5 名实习人员），3 名工作地不在圣地亚哥临时人员（在国家办事处）及 1 名佛拉芒政府外派人员。办事处 2014-2015 双年度工资总额为 5.3 百万美元。然而，在由总部资金付酬的工作人员（不及总人数一半，却占 84%的工资总额）和由附加预算付酬的临时人员（超过员

工总数一半，占工资总额约 16%）之间，薪酬差距十分明显。这一差距反映出那些从事接近和类似工作的员工有时所处的不平等状况。

10. 由于受到法定员工数量的限制，临时人员承担的工作越来越多地覆盖着办事处的日常需要。长期职位的减少（2012 年以来减少 50%），几乎全部被临时职位的招聘所补偿。这导致了一些需要修正的局面出现：比如，至少有两个专业类职位，因为没有长期职位招聘而通过服务合同方式被延长；与此相反，某些执行性工作却拥有长期类职位（司机），而这些工作很容易以较少费用外包给服务公司。另外，地区办事处还有行政和财务职能岗位相对配备不足的情况。未来有必要重新调整地区办事处人员结构，在长期性岗位上安排那些其能力和专业水平对完成办事处任务来说至关重要的专业人员，并且使行政部门拥有与其所负职责相符的人员配置。当某些服务合同并不指向临时性支助的时候，应该避免给这样的合同延期。

11. **顾问合同**。这类合同在 2014 年 1 月至 2015 年 9 月期间占 1.7 百万美元预算（相对于一百多名顾问）。存在一些有待改进之处，比如顾问总名册(roster)可以更为规范正式，其中包括教科文组织所聘用顾问的背景材料和评估信息，或者让付酬水平与任务性质更相契合，以顾问个人能力一览表的客观数据为基础谈判薪酬水平。

12. 由于出现了教科文组织规章所明确针对的灾后紧急情况（地震），在上一个双年度期间，在没有贯彻顾问遴选和薪酬严控的惯用原则情况下，签订了几份顾问合同。2014 至 2015 年期间，出现了 5 名顾问酬金水平超过 2 万美元界限的情况（其中一名女顾问获酬 10 万美元）。尽管与紧急情况有关的形式条件得到遵守，但还是没有任何情况可以证实采用惯常程序就会为所采取行动带来损害。通过惯常程序也许会使所付酬金的比率得到控制，而该比率这次大大超出教科文组织规章所规定的最高限。

13. 上两个双年度的**差旅费支出**（807 000 美元）占办事处支出的 6%到 9%。抽样检查表明账目记录保管和差旅费用计算令人满意，并且符合教科文组织规章。在与合作方会见之前由于后勤原因需旅行长时间的时候，通过更为系统地核查可替代电信手段，差旅管理工作可以得到改进。通过实施旅行社互相竞争的程序，以及授权办事处支配一张法人信用卡实现在线采购，可取得更有竞争力的价格。

14. 办事处**日常管理的其他方面**，如银行账户、小金库以及资产管理都可称令人满意。

15. **项目管理：**教育项目占办事处所主导资金的 98,5%（其中一小部分由各国国家办事处实施）。大部分项目集中在教育质量以及针对教师的地区战略方面。正常预算所直接资助的项目有限（在全部经费 11.1 百万美元中约占 1.1 百万美元），这反映出该办事处的行动方向日益转向与来自该地区各国政府的附加资金开展合作行动，这些当地政府希望在教科文组织战略方针和日益加强的南南合作范围内有所作为。通过工作计划编制和应用 **SISTER** 系统开展项目管理卓有成效，尽管办事处管理层在目前并不具备按行动领域、地理区域或资金性质划开展具体落实工作的综合视野。项目资料的电子化记录管理执行严格，各项目团队系统汇报预期成果和绩效指标。不过这项工作对各团队来说还是比较繁重，并且不够实用。应该考虑与拉丁美洲及加勒比地区教育项目政府间地区委员会（PRELAC）下届会议的优先议题协调，探讨简化未来的工作计划。此外，**SISTER** 系统似乎也不太适于监督由附加预算资助的项目以及国家办事处在教育领域管理的正常计划项目，而这一监督工作对该地区办事处来说是至关重要的。

建议作出的决定

16. 执行局可以考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/15 号文件第 V 部分和第 199 EX/15.INF.6 号文件，
2. 对外聘审计员的高质量报告表示赞赏，
3. 请总干事在其关于外聘审计员全部建议落实情况的报告中，汇报上述建议的落实进展情况。

总干事意见

总干事感谢外聘审计员有关圣地亚哥办事处的审计报告。她接受其中提出的大部分建议并将按惯例就这些建议的落实情况做出报告。

总干事认为，第 2、8、9、16 及 27 号建议无法落实，其原因列入所载附件中。

具体意见详见附件 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>
<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</p>	<p>NO</p> <p>As per UNESCO's Cost Recovery Policy, 40% of the amounts generated through FITOCA are distributed to the executing field unit. This applies to</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
out within its region.	projects executed by Santiago Office, if any. As such, if the regional office is not implementing the projects, the FITOCA generated is not applied to those regional offices. Regional Offices were conceived as sources of sectoral programme expertise and support and have conceptual and monitoring responsibilities for programmes of regional scope carried out by cluster offices.		
<p>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 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. 	<p>YES</p> <p>This is being initiated with successful achievement expected by October 2016 (Annual parliamentary session to approve budgets in Chile for officially increased allocation of resources and facilities to UNESCO).</p>	<p>YES</p> <p>At least two support missions from Headquarters, one week each e.g. LA, BFM, FSC; ERI may be necessary to support negotiations.</p>	<p>30/10/2016</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p>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>	<p>NO</p>	<p>Post will be advertised by latest May 2016 and Director will be separated upon retirement by 30/11/2016.</p>
<p>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. Specific performance indicators have been designed for regional coordination functions of Directors of Multisectoral Regional Offices or Regional Bureaux. Comprehensive consultation with FO Directors/Heads was undertaken on the definition of these objectives and indicators before they were widely endorsed and integrated into MyTalent. Directors/Heads of field offices, including Director of Santiago Office, selected objectives relevant to them and the type of the office they supervise and these</p>	<p>NO</p>	<p>31/03/2016</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	<p>were validated by the end of 2014. Currently the process reached a stage of self-evaluation to be followed by the coordinated performance assessments. These assessments are carried out vis-à-vis these common objectives, in close coordination with all relevant Sectors and Services.</p>		
<p>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 position need to be reviewed at G5.</p>	<p>YES</p>	<p>30/09/2016</p> <p>(Retirement date of the G7 Senior Administrative Assistant)</p>
<p>Recommendation No. 8 (Headquarters). Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.</p>	<p>NO</p> <p>The allocation of extrabudgetary resources is determined under individual contracts with donors. In line with response to recommendation 3 communication and coordination will be strengthened for ED projects.</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>
<p>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).</p>	<p>NO</p> <p>Additional Appropriations are voluntary contributions to the Regular Programme (RP) and their budget, expenditure and reporting are under the financial rules</p>	<p>NO</p>	<p>N/A</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	and regulations of the RP. The requested flexibility can be achieved by using existing contract modalities such as Funds in Trust or Special accounts.		
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.	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
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; 	YES	NO	This recommendation has already been implemented. In addition a database of suppliers is being set

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<ul style="list-style-type: none"> – 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. 			up to be completed by 30 May 2016
<p>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.</p>	YES	NO	30/06/2016
<p>Recommendation No. 15. Any changes to contracts after they have been concluded should take the form of amendments.</p>	YES	NO	Already implement as of 31 January 2016
<p>Recommendation No. 16 (Headquarters). Consider raising the thresholds for tenders in cases where the Office manages large-scale projects and financial envelopes.</p>	<p>NO</p> <p>UNESCO's procurement thresholds were increased in 2012 and aligned with best UN practices, common to all offices and projects regardless of size of budget or source of funding. The UN considers that the competitive bidding process strengthens value for money and therefore a further increase in the UNESCO ceiling would not be advisable and is seen as contradicting the UN common procurement reform initiatives. Instead, UNESCO is working with offices to strengthen capacity and to support UN collaboration in procurement including</p>	NO	31/12/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	Joint Procurement Review Committees with increased delegation of authority.		
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.	YES	NO	30/07/2016 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
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.	YES	NO	31/03/2016
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.	YES	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/05/2016
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.	YES The office will have 3 regular ED professional posts for recruitment this year (50% of the ED regular posts) which will be advertised internally and externally. The office will be able to determine the required profiles and competencies for these posts in order to	YES; additional staff resources are needed along with relevant financial resources for their work	30/12/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	complement the existing capacities of the office and to ensure overall delivery capacity for the office and the region.		
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 more professional by: <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 	YES	NO	30/06/2016

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p>the fees to be paid;</p> <ul style="list-style-type: none"> – (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 made. At the same time, finalize the procedure for competitive bidding for the provision of travel tickets (without exclusivity).</p>	<p>NO</p> <p>The first part of the recommendation should not be implemented as for the following reasons:</p> <p>Administrative Manual (15.2.5.5 Purchase of Tickets) allows the traveler to purchase tickets directly via internet with his/her own credit card (against reimbursement by UNESCO) when less expensive than those proposed by the travel agency.</p> <p>A review determined that it was not</p>	NO	<p>The second part of the recommendation is already implemented: Santiago ran a local tender for travel services. It starts to run on 1 March 2016.</p>

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	feasible to extend the use of corporate credit cards as there are capacity issues related to putting in place appropriate controls and monitoring mechanisms. The second part of the recommendation is feasible to implement		
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 assistants, as well as government partners within the framework of projects funded from additional appropriations, of the rules and regulations and of good practices regarding calls for applications, the selection of candidates, and the setting of consultants' fees.	YES	NO	30/12/2016 A cycle of training and information sessions is being carried out in the Office from March 2016.

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

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

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	<p>spécifiquement, dans le contexte de la présence de l'UNESCO dans la région Amérique latine et Caraïbes.</p> <p>Sous la coordination du Siège, des mesures seront entreprises immédiatement pour améliorer l'échange d'information et la communication entre les bureaux nationaux, régionaux et multipays.</p>		
<p>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</p>	NON	Sans objet

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	comme des sources d'expertise sectorielle et de soutien, et exercent des responsabilités en matière de conception et de suivi des programmes de portée régionale exécutés par les bureaux multipays.		
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	30/10/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
		appuyer les négociations.	
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.	OUI Le directeur actuel va partir à la retraite à la fin du mois de novembre 2016. La sélection de son successeur prendra certainement en compte le mandat du bureau pour l'application régionale du Programme à l'horizon 2030.	NON	Le poste sera publié au plus tard en mai 2016, et le directeur cessera son service au moment de sa retraite, au plus tard le 30/11/2016.
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).	OUI 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	NON	31/03/2016

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

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

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p>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 ordinaire (RP), et leur budget, leurs dépenses et leur suivi obéissent aux règles et règlements financiers du Programme ordinaire. La flexibilité requise peut être obtenue en employant des modalités contractuelles existantes, telles que les fonds-en-dépôt ou les comptes spéciaux.</p>	<p>NON</p>	<p>Sans objet</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
<p>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.</p>	<p>OUI</p> <p>Les travaux pourraient être menés progressivement en ne perdant pas de vue la session parlementaire annuelle d'approbation du budget en octobre 2016.</p>	<p>NON, mais au moins deux missions de soutien du Siège d'une semaine chacune pourraient être nécessaires pour appuyer les négociations.</p>	<p>30/10/2016</p>
<p>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, ...).</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>30/05/2016</p>
<p>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.</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>30/05/2016</p>
<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 	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>Cette recommandation est déjà appliquée. En outre, une base de données des fournisseurs devrait être</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
propositions financières et les défauts de concurrence, en particulier en renforçant la procédure déjà mise en place par le directeur, à savoir un comité interne d'allocation des marchés.			constituée avant le 30 mai 2016
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.	OUI	NON	30/06/2016
Recommandation n° 15. La modification des contrats après leur passation doit prendre la forme d'avenants.	OUI	NON	Déjà appliquée au 31 janvier 2016
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.	NON Les seuils de l'UNESCO en matière d'achats ont été relevés en 2012 et harmonisés avec les meilleures pratiques des Nations Unies, communes à tous les bureaux et projets, quelle que soit l'importance de leur budget ou leur source de financement. Les Nations Unies estiment que les procédures de mise en concurrence renforcent le rapport coûts-résultats, c'est pourquoi une nouvelle	NON	31/12/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	<p>augmentation du plafond de l'UNESCO ne serait pas souhaitable et serait perçue comme allant à l'encontre des initiatives de réforme en matière d'achats communs engagées par le système des Nations Unies. À la place, l'UNESCO travaille actuellement avec les bureaux pour renforcer les capacités et soutenir la coopération en matière d'achats au sein du système des Nations Unies, en déléguant entre autres plus de pouvoirs aux Comités conjoints d'examen des marchés.</p>		
<p>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</p>

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
			devrait prendre fin au 30 juillet 2016.
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.	OUI	NON	31/03/2016
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.	OUI	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/05/2016
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.	OUI Le bureau ouvrira au recrutement cette année trois postes de professionnels de l'éducation (50 % des postes ED établis) qui seront publiés en interne et en externe. Le bureau pourra déterminer les profils et les compétences	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/12/2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	requis pour ces postes afin de compléter ses capacités, ainsi qu'assurer la capacité d'exécution globale pour le bureau et la région.		
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.	OUI 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.	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires, ainsi que les ressources financières suffisantes pour leur permettre de travailler seront nécessaires.	30/03/2016
Recommandation n° 22. Améliorer la tenue des dossiers du personnel.	OUI	NON	30/04/2016 Des mesures ont déjà été prises concernant cette recommandation.
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	OUI	OUI ; des ressources en personnel supplémentaires seront nécessaires.	30/08/2016

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
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 : <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
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.	OUI	NON	30/01/2016 Déjà appliquée : les honoraires sont déterminés en fonction des barèmes établis par les Nations Unies au niveau local et des maxima fixés dans l'Appendice 13 F-1 du Manuel des ressources humaines (mis à jour le 18 mars 2013).

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
Recommandation n° 26 (Siège). Améliorer le système SAP pour qu'il constitue également un outil de gestion prévisionnelle des actifs par les bureaux locaux.	OUI	NON	31/12/2016
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).	NON 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. Après examen, il a été déterminé qu'il n'était pas faisable d'étendre l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, au vu des problèmes de capacités liés à la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi adéquats. L'application de	NON	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.

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON)	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
	la deuxième partie de la recommandation est faisable.		
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



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15 Part V Corr.2

巴黎，2016年4月5日

原件：英文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 V 部分 - 综述

关于教科文组织拉丁美洲和加勒比地区教育办事处和

智利国家办事处的审计报告

更正件 2

总干事意见应改为：“总干事感谢外聘审计员有关圣地亚哥办事处的审计报告。她接受其中提出的大部分建议并将按惯例就这些建议的落实情况做出报告。

总干事认为，第 2、9、16 及 27 号建议无法落实，其原因列入所载附件中。

详见附件 II”

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

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
<p>Recommendation No. 8 (Headquarters). Redirect to the Regional Bureau the financial allocations of country offices that have very large extrabudgetary funds at their disposal.</p>	<p>UNDER CONSIDERATION</p> <p>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.</p>		



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>		



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一九九届会议

199 EX/15
Partie VI

巴黎，2016年3月23日

原件：英文/法文

临时议程项目 15

外聘审计员新完成的审计

第 VI 部分--综述

关于总部外办事处的综合报告（2011--2015 年）

概 要

根据《财务条例》第 12.4 条，本文件是外聘审计员关于总部外办事处的综合报告（2011--2015 年）的综述，审计报告见第 199 EX/15.INF.7 号文件。

希望执行局采取的行动：第 17 段中建议作出的决定。

供决策者参考的综述

关于总部外办事处审计的综合报告

提示：本“供决策者参考的综述”（执行摘要）是由外聘审计员应秘书处的要求编写的，以优化翻译费用，便于理事机构讨论。外聘审计员的意见和建议的确切内容、性质和范围以报告全文为准。

1. 本次审计是依照国际最高审计机构组织（INTOSAI¹）确定的公共财政最高审计机构国际准则（ISSAI²）及教科文组织现行规章条例，尤其是教科文组织《财务条例》第 12 条和关于外聘审计员的补充权限的附件开展的。
2. 每项意见或建议均与相关负责人进行过讨论。本组织负责人提出的意见和评论，只要是中肯的、有令人信服的补充文件予以证实的，均被采纳。
3. 外聘审计员在 2011 至 2015 年共审计了十二个总部外办事处³。
4. 这一期间的主要特点是本组织的预算危机及其对运作的影响以及非洲网络的改革。
5. 总干事关于在开展这些工作之际提出的 171 项建议（其中 114 项在 2015 年之前）的落实情况的 2015 年报告显示，大约 61% 的建议得到了实施，但其中许多建议仍然完全或部分具有现实意义。

得到的主要经验教训如下：

6. 除了例外情况，与东道国的关系良好，甚至非常好，在各个全国委员会和各国政府看来，本组织的形象十分积极。不过，许多设立协定没有得到更新。
7. 一再提出的要求是加强总部指示的明确性：最近任命了一个与办事处的关系协调员，这应该在这方面大有帮助。

¹ 国际最高审计机构组织。

² 最高审计机构国际准则。

³ 联络处除外。

8. 许多办事处主任并不持有可能会含有成果目标的明晰的绩效合同。在主任之外，对某些办事处来说，一种良好做法是在一份简短的文件中正式提出其战略并在内部甚至外部传达该文件。
9. 办事处的日常运作常常受益于：
 - (a) 在外部，明确地区办事处与其他办事处或其附属分支机构之间的责任划分，借着改革的机会在非洲已经实现了这一点，但在其他地方还没有；举行地区办事处和国家办事处或附属分支机构之间的会议，尤其是视频会议或电话会议形式的远程会议。
 - (b) 在内部，举行广泛散发报告的定期部门会议；甚至是实施要求各部门负责人每月汇报活动的河内办事处的良好做法；在办事处内部正式分配项目管理任务；编制日常运作条例汇编--作息时间表、休假，包括病假、出入控制等等。
10. 在人力资源管理方面，最常听到的意见涉及：
 - (a) 许多职位空缺的时间过长，包括主任的职位，这主要是由于对离职预计不足，包括对最容易预见的情况（退休）；
 - (b) 违反本组织的流动规定；
 - (c) 许多原则上是临时的但多年来定期续延的工作人员地位模糊；
 - (d) 支助职位与业务职位之间的关系；
 - (e) 就几个办事处而言，对作息时间和缺勤的控制。
11. 值得注意的是，报告几乎从不提及培训或者存在工作人员培训计划的问题。
12. 在财务领域，账目记录很少引起什么意见。主要意见涉及：
 - (a) 预算外资金日益上升的份额以及各办事处为寻找预算外资金作出的努力，不论是通过与其他联合国机构的伙伴关系还是通过寻找其他私人或公共出资者；
 - (b) 注意不让正常预算负担由特别预算支付的运作费用；
 - (c) 正式的采购计划稀少；
 - (d) 采用与其他机构共同采购的方式具有易变性，在旅行以及，在共同设置时，安保和场地运营方面一般除外。

13. 从少量的非正式行动到定期发布必要时不采用印刷品形式的活动报告和通讯，各办事处的传播政策千差万别。显然，寻求伙伴关系和资金意味着要采取重要的传播行动，以增强办事处的声誉和潜在合作伙伴的兴趣。

14. 各办事处的出差频率和持续时间差别很大。报告指出，几个办事处--远非全部--出差过多或者某些旅行的持续时间不合理。报告大都强调对替代手段如视频会议和电话会议使用不够。

15. 至于部门活动的管理，发现了几个缺乏竞争或竞争不足的例子，其理由并非总是具有说服力。在圣地亚哥，对项目实施情况的监督，至少是从资金指标的角度看，被认为做得非常好；相反，在蒙得维的亚或新德里，监督工作要混乱得多。

16. 许多报告要求更加严格地进行管理，将原始档案--例如人事档案、出差记录、各种合同、伙伴关系协定、支出、预算--集中在行政助理那里，由其负责。行政助理必须了解整体情况，包括由部门负责人监督的预算外资金、办事处的财政资源和人力资源。这方面最好有一个调用指令。

建议作出的决定

17. 执行局可考虑通过如下决定：

执行局，

1. 审议了第 199 EX/15 Partie VI 和 199 EX/15.INF.7 号文件，
2. 对外聘审计员高质量的报告表示满意，
3. 请总干事在关于外聘审计员所提全部建议落实情况的报告中汇报落实这些建议的进展情况。

总干事的意见

总干事感谢外聘审计员这份关于总部外审计（2011--2015 年）的综合报告。她接受提出的所有建议，将本着提出这些建议的精神加以落实并与外聘审计员讨论。她将按照通行作法，汇报落实建议的情况。

详见附件 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.		
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.	OUI Des initiatives de formation sont proposées dans le contexte du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » (réf. : 199 EX/5).	NON	31/12/2017
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.	OUI 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.	NON	30/04/2016
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	OUI 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	NON	31/12/2017

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.		
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.	OUI Le Manuel administratif, au <u>chapitre 7.9</u> , soutient déjà les initiatives de passation de marchés commune hors Siège. La coopération en matière de passation de marché à l'intérieur du système des Nations Unies est aussi recommandée au <u>chapitre 7.7</u> sur les accords à long terme (LTA). L'utilisation des LTA locaux, régionaux ou mondiaux appropriés mis en place par d'autres organismes des Nations Unies est souvent rappelée et encouragée auprès des bureaux.	NON	Appliquée
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).	OUI La FSC communiquera aux directeurs de bureaux hors Siège des instructions leur rappelant leurs responsabilités et obligations respectives en matière de gestion.	NON	30/04/2016
Recommandation n° 19. L'auditeur externe	OUI	NON	Avant l'automne 2016

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON) SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON) SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
recommande que chaque bureau dispose d'un plan stratégique clair, cohérent avec les UCPD (documents de l'UNESCO relatif à la programmation par pays) des pays concernés.	Les UCPD sont en cours de révision dans le cadre de consultations avec les secteurs et les bureaux hors Siège ; le PMC et la SMT soumettront leurs propositions pour examen.		
<p>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
entreprises et des résultats obtenus. Il conseille le recours aux différents canaux de diffusion, dont les messageries et les réseaux sociaux.	revanche un outil d'information cohérent et intégré. La situation financière de l'Organisation ne lui a pas permis d'allouer les ressources nécessaires afin de créer à l'échelle régionale des pôles de communication et d'information. Néanmoins, des efforts sont déjà déployés pour pallier à ce manque par le biais du développement d'outils sur le Web à cet effet.		