



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15
Partie I

PARIS, le 8 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE I - SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU DE L'UNESCO À HANOI

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de son rapport d'audit du Bureau de l'UNESCO pour le Viet Nam à Hanoi tel que présenté dans le document 199 EX/15.INF conformément à l'article 12.4 du règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 44.

SYNTHÈSE POUR LES DÉCIDEURS

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU DE L'UNESCO POUR LE VIETNAM À HANOI (VIETNAM)

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

1. Le bureau d'Hanoi a été établi par l'UNESCO en 1999. Le bureau conduit des activités et projets dans presque tous les secteurs (communication et information, culture, éducation, sciences) de l'Organisation. Ce bureau n'a jamais fait l'objet jusqu'ici d'un audit externe. Il a en revanche été audité par l'inspection (IOS) en octobre 2008 et les huit recommandations qui ont été émises par le rapport qui en est résulté ont été toutes mises en œuvre.

1. CADRE D'ACTION DU BUREAU

1.1 Cadre géographique d'intervention du bureau

2. Le bureau national de Hanoi est l'un des 21 bureaux nationaux de l'UNESCO, dont sept sont établis dans la région Asie-Pacifique. Malgré une activité dense de l'UNESCO dans ce pays, le Vietnam ne paraît se situer dans aucune des situations mentionnées dans le Manuel administratif (1.7 Bureaux hors Siège de l'UNESCO).

3. Dans ces conditions et dans le contexte des stratégies adoptées au niveau des agences des Nations unies présentes au Vietnam, il pourrait être utile de s'interroger sur la nécessité d'une présence permanente de l'UNESCO au Vietnam. Un plan d'évolution au profit d'un véritable bureau multipays consacré aux pays de l'ASEAN pourrait à cet égard constituer une piste d'évolution parmi d'autres.

Recommandation n° 1 : Vérifier le besoin à moyen terme d'une présence permanente de l'Organisation au Vietnam sous forme de bureau national.

1.2 Cadre stratégique pour le bureau

4. Le bureau s'appuie sur trois documents principaux d'orientation : le plan commun des Nations unies au Vietnam (*One UN Plan*) pour 2012-2016 ; l'UCPD (*UNESCO Country Programming Document*) 2013-2016 ; et l'accord avec le gouvernement du Vietnam pour la période 2010-2015, signé en octobre 2010. Les documents sont correctement articulés entre eux.

5. Ces trois documents sont ainsi appelés à évoluer au cours des prochains mois compte tenu de leur péremption prochaine. L'impulsion devrait être donnée lors des travaux relatifs au nouveau *One Plan*, qui devraient débiter au cours des prochaines semaines et se prolonger en 2016.

1.3 Articulation avec les partenaires nationaux

6. L'activité de l'UNESCO au Vietnam est encadrée par l'accord bilatéral conclu avec le gouvernement du Vietnam en septembre 1999 pour l'établissement d'un bureau de l'UNESCO à Hanoi. Cet accord, qui n'a pas été modifié depuis, prévoit de manière classique les modalités générales de l'action de l'UNESCO dans le pays, de la coopération avec les

autorités nationales et précise les droits et obligations de l'Organisation et de ses agents dans le pays.

7. L'activité de l'Organisation est correctement couverte par le MOU conclu entre le gouvernement du Vietnam et l'UNESCO en octobre 2010 pour la période 2010-2015, cet accord étant le 3^{ème} du genre depuis l'établissement du bureau à Hanoi. L'activité du bureau n'a été précisée de manière conventionnelle qu'avec un seul ministère : le ministère de l'éducation et de la formation (MOET).

8. En pratique, la directrice entretient des relations étroites et positives avec les partenaires institutionnels du bureau, et notamment avec les responsables de la Commission nationale du Vietnam pour l'UNESCO et les principaux ministères concernés.

1.4 Cohérence de l'action avec les agences de l'ONU

9. Les activités de l'UNESCO s'insèrent bien dans la gouvernance inter-agences. L'équipe-pays des Nations Unies est une plateforme pour la coordination inter-agences. La participation du bureau aux réunions de l'équipe-pays est inégale mais la représentante des Nations unies dans le pays estime que l'UNESCO contribue activement et apporte son soutien à l'approche intégrée du système des Nations unies au Vietnam. L'implication du bureau dans les réunions de l'OMT (organe de coordination administrative) est décroissante en raison de la prééminence du sujet d'implantation commune qui ne concerne pas l'UNESCO.

10. Les activités des agences sont coordonnées au travers des groupes de programmation conjointe et en particulier du programme intégré 2012-2016 (*One Plan*). Cette initiative se concrétise par un exercice annuel de programmation conjointe (*Delivering as one*). L'UNESCO y contribue activement. 25. La démarche de coordination s'appuie également sur un outil de financement commun (*One Plan Fund*) qui dispose de son propre processus de décision. La mobilisation du fond par l'UNESCO a été limitée en 2012/2013 et plus efficace en 2014/2015 mais les perspectives pour 2016 sont réduites en raison du retrait de multiples donateurs qui résulte à la fois de la fin d'une étape du processus *One UN* et du passage du Vietnam au statut de pays à revenu intermédiaire.

2. MANAGEMENT DU BUREAU

2.1 Gestion sous la responsabilité de la directrice du bureau

11. Le bureau est dirigé depuis sa nomination en septembre 2009 par un agent de catégorie P5, dont le contrat avec l'Organisation vient d'être prolongé jusqu'en septembre 2017. La durée des fonctions exercées par celle-ci (près de six ans à la date de l'audit) excède donc légèrement celle prévue par l'Organisation pour le Vietnam, qui est de cinq ans pour un pays appartenant à la catégorie « B ».

12. Selon le Manuel des ressources humaines, le maintien en poste au-delà de la durée de cinq ans requiert une décision de la directrice générale prise via le directeur des ressources humaines, qui doit être motivée explicitement et ne peut dépasser une durée supplémentaire de deux ans. Cette décision n'a pas été sollicitée dans le cas d'espèce.¹

¹ Cette directrice a toutefois été nommée depuis sur un autre poste.

Recommandation n° 2 : Si nécessaire, fournir, conformément aux exigences du Manuel des ressources humaines, une décision de la directrice générale pour la prolongation de la directrice actuelle du bureau.

2.2 Management du bureau

13. La directrice du bureau, qui ne dispose pas d'un adjoint sous contrat international, assure elle-même la direction quotidienne des activités du bureau, s'impliquant aussi bien dans les activités administratives qu'elle supervise que dans la conduite des programmes dont elle assume elle-même la responsabilité de certains en tant que responsable de projet.

14. La tenue administrative du bureau peut être considérée comme d'une qualité exceptionnelle.

15. La coordination au sein du bureau demeure cependant largement informelle et fondée sur des échanges permanents en fonction des sujets. Il n'existe pas formellement d'équipe de direction constituée, ni de réunions de management meetings faisant l'objet d'un compte-rendu.

Recommandation n° 3 : Encourager, comme bonne pratique, la tenue de réunions formelles du management et du personnel.

16. Une pratique de reporting mensuel et individuel d'activité a été instituée. Cette initiative très positive, effectivement mise en œuvre, pourrait être encore mieux valorisée.

Recommandation n° 4 : Valoriser la bonne pratique du *reporting* mensuel des agents en faisant viser celui-ci par le supérieur et en les incorporant dans le rapport annuel.

2.3 Délégations d'autorité

17. Les délégations de responsabilités sont correctement enregistrées dans l'application centralisée. Les pouvoirs bancaires sont correctement tenus et mis à jour et vérifiés annuellement par BFM.

3. MOYENS DU BUREAU

3.1 Installation du bureau au sein de l'UN House

18. La coopération inter-agences intègre un projet d'implantation commune soutenu par le gouvernement vietnamien. Par deux fois, l'UNESCO a indiqué ne pas souhaiter se joindre à ce projet. Piloté par l'UNDP pour le compte des agences des Nations unies, le projet a connu diverses difficultés. L'immeuble correspondant est toutefois maintenant construit et opérationnel.

19. Des incertitudes pèsent tant sur le coût de maintien de l'UNESCO dans une implantation spécifique que sur celui de l'intégration à l'implantation commune. Ces incertitudes sont renforcées par le passage du Vietnam au statut d'économie à revenu intermédiaire et les réflexions en cours sur les orientations générales pour l'action et la présence au Vietnam des agences du système des Nations unies.

Recommandation n° 5 : 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 Vietnam des agences du système des Nations unies et particulièrement de l'UNESCO pour les années à venir auront été précisées.

3.2 Gestion globale

20. Les ressources financières totales budgétées au profit du bureau de Hanoi atteignent – toutes catégories de personnel confondues – 1,8 MUSD pour le biennium 2014/, soit une baisse de 46 % par rapport au biennium 2012/2013.

21. Le budget ordinaire apporte 25 % des ressources globales entre 2012 et 2015. Entre l'actuel biennium et le précédent, ces ressources ont été réduites de 35 %.

22. La charge pour le Siège des personnels permanents mis à la disposition du bureau a progressé. Cette ressource indirecte représente l'équivalent de 749k USD lors du biennium précédent et de 976k USD pour le biennium en cours, du fait notamment du renforcement du bureau par un agent de catégorie P4 en 2014 dans le secteur des sciences naturelles.

23. Le fonds commun du système des Nations unies constitue une ressource significative pour le bureau. Les ressources budgétées ont atteint 311k USD pour l'actuel biennium, soit plus de 17 % des ressources totales prévues. Mais ce montant a décliné fortement par rapport au biennium précédent.

24. Les ressources extrabudgétaires représentent la majeure partie du financement du bureau (58 % des ressources budgétées et 53 % des ressources consommées). Pour assurer la pérennité de ses activités, le bureau a donc besoin d'un financement de ce type égal ou supérieur à 1 MUSD par an, ce qui lui impose de proposer et d'obtenir des projets de montants significatifs répondant aux stratégies d'action des donateurs.

Recommandation n° 6 : Rédiger et proposer au Siège une stratégie de communication et de marketing du bureau, notamment en direction des nouveaux donateurs (entreprises nationales et internationales).

25. Les dépenses du bureau se répartissent principalement entre quatre postes : coûts de fonctionnement (administration et sécurité), secteur de l'éducation, secteur de la culture et activités intersectorielles. Les activités des secteurs des sciences naturelles, des sciences humaines et sociales, et de la communication et de l'information ne représentent qu'un financement marginal sur la période de l'actuel et du précédent biennium.

26. L'audit n'a pas révélé de pratiques non conformes dans la gestion financière, que ce soit au niveau de la caisse ou des comptes bancaires.

27. La gestion de la sécurité a fait l'objet d'un audit physique en août 2015 (par UNDSS). Cet audit a conclu que la sécurité des locaux était conforme aux exigences mais a émis sept recommandations à mettre en œuvre au plus tard d'ici janvier 2016.

28. Les procédures d'achat sont connues des agents et maîtrisées par eux. Les dossiers des fournisseurs du bureau sont correctement tenus. La gestion des biens, des matériels de bureau et informatique, est satisfaisante.

3.3 Personnel

29. Le personnel présent au sein du bureau comprenait, à la date de l'audit, 35 personnes, marquant une forte croissance (+35 %) entre janvier 2013 et aujourd'hui, principalement fondée sur l'augmentation des SC et l'arrivée de stagiaires. Il se compose également de trois personnels internationaux et un personnel national (un P5, un P4, un P3 et un NO-D) et de quatre personnels locaux (un L7, deux L4 et un L3), soit huit personnes payées sur le budget ordinaire. La rotation du personnel est élevée. Le niveau du personnel apparaît globalement

adapté au volume des opérations, hormis dans le cas du coordonnateur de programme pour les sciences naturelles (P4).

Recommandation n° 7 : Transférer le poste de P4 affecté au bureau dans une entité plus appropriée.

30. La masse salariale locale du bureau représente près de 20 % de ses dépenses directes. En intégrant les salaires versés aux agents payés par le Siège, la masse salariale complète représente 47,9 % du budget total que l'Organisation consacre à son activité au Vietnam. Les rémunérations versées aux agents paraissent proportionnées aux normes locales et aux pratiques des autres organisations internationales représentées. Les dossiers de personnel ont été entièrement mis à jour par le bureau à l'occasion de l'audit. Ils sont très bien tenus. Les contrats localement passés, qui sont pour l'essentiel des SC, sont conformes aux exigences de forme et de procédure.

31. La gestion des congés et la planification des missions sont réalisées de manière conforme aux procédures. Le bureau ne recourt au paiement d'heures supplémentaires que pour le chauffeur du bureau.

Recommandation n° 8 : 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.

32. Le recours à des consultants est correctement encadré. Un effort de mise à jour du registre des consultants et de partage avec les autres agences des Nations unies pourrait être envisagé.

Recommandation n° 9 : Mettre à jour le registre des consultants et évaluer les possibilités de coopération avec les autres agences du système des Nations unies présentes à Hanoi dans ce domaine.

3.4 Les contrats

33. Les contrats pour financement d'activité satisfont aux conditions d'attribution. Les paiements et engagements sur contrats réalisés par le bureau depuis janvier 2013 s'élèvent à 2,2 MUSD. Ils sont conformes aux règles.

34. Ces engagements peuvent être ventilés entre quatre types de bénéficiaires : les consultants individuels, les fournisseurs commerciaux, les entités publiques vietnamiennes et les organisations non liées au gouvernement. Les fournisseurs représentent 18 % des engagements, dont un tiers au titre des loyers du bureau. La part des consultants s'élève à 23 % illustrant l'importance des travaux d'expertise. La part des transferts vers des organisations non liées au gouvernement reste ainsi marginale (5 %) incluant quelques ONG internationales et nationales.

35. Les transferts vers les partenaires officiels vietnamiens représentent donc la majorité (54 %) des engagements contractuels du bureau. Cette proportion illustre le mode d'action du bureau, analysé plus loin dans la partie consacrée aux projets. Le ministère de l'éducation et ses différents services (directions, centres de recherche) sont les principaux bénéficiaires de l'intervention de l'UNESCO.

4. LA GESTION DES PROJETS PAR LE BUREAU

4.1 Vision globale du portefeuille des projets du bureau

36. Le bureau monte des projets d'activités (ou apporte une contribution à l'élaboration de projets menés par des partenaires) et présente des demandes de financement. Depuis 2013, il a élaboré ainsi 29 projets et contribué à 16 projets développés par ses partenaires.

37. 11 des projets initiés dans le pipeline des projets ont obtenu un financement, soit 38 % des projets lancés mais seulement 9 % du budget correspondant. Les projets qui ont vu le jour se partagent en deux catégories. D'un côté, de petits projets exploratoires ont obtenu des financements, principalement du système des Nations Unies (cinq des sept projets inférieurs à 100k USD ont été ainsi financés, un autre étant en cours de soumission). De l'autre côté, de grands projets d'activités ont été soumis mais n'ont que rarement rencontré un financement.

38. Le bureau concentre donc son activité de gestion de projets dans deux secteurs, l'éducation (ED) et la culture (CLT). Le bureau a développé parallèlement un portefeuille de projets intersectoriels, supervisés pour la plupart directement par sa directrice. Une telle approche intersectorielle présente d'incontestables avantages. Elle n'en a pas moins également des inconvénients qui pourraient être limités si une procédure particulière interne sur la conduite de ces projets était disponible.

Recommandation n° 10 : 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.

39. Le nombre total de projets gérés par le bureau depuis le début de l'année 2013 s'élève à 35, dont 22 étaient clos à la date de l'audit. Sur ce total, 15 projets ont été financés sur le budget ordinaire (RP), pour des montants modestes, et 20 sur le budget spécifique (EXB).

40. Le montant total des projets gérés par le bureau depuis janvier 2013 a atteint un montant de 6 417 419 USD pour une dépense de 5 651 304 USD, soit un taux d'exécution moyen de 88,4 %. À la date de l'audit, le montant des projets en cours s'élevait à 2 151 201 USD seulement pour une dépense de 1 387 984 USD (65,3 %).

41. Les projets pilotés par le bureau sont d'une taille relativement modeste. Deux d'entre eux seulement du portefeuille, tous clôturés, ont atteint un montant supérieur à un million d'USD (536VIE4001 *Preservation of the cultural heritage complex of Thang Long Hanoi* pour 1 1124 721 USD et 570VIE1000 *SAMSUNG-UNESCO Education for sustainable development project in Vietnam* pour 1 000 003 USD).

42. Comme prescrit par les instructions, le bureau impute des charges de gestion du Siège (PSC) sur les projets, en appliquant un taux de 7 % pour les projets communs à l'ONU (OPF) et de 13 % aux projets *Funds-in-Trust*. Pour le portefeuille des projets en cours à la date de l'audit, le montant de ces charges a atteint 515 998 USD. Le bureau impute également aux projets financés sur l'EXB certaines de ses dépenses permanentes de fonctionnement pour un montant de 185 246 USD ; le taux appliqué approche ici 5 %. Si l'on ajoute ces deux prélèvements, le taux de charges de gestion appliqué à un projet extrabudgétaire peut atteindre jusqu'à 15 % du montant alloué, ce qui est susceptible de dissuader certains donateurs même si la transparence est une bonne pratique.

43. Aucun des onze projets clôturés depuis 2013 n'a fait l'objet d'une évaluation externe spécifique a posteriori. Les projets conduits mentionnent tous des résultats attendus, des

réalisations et des résultats. Au vu des documents, les réalisations paraissent avoir été obtenues, parfois au prix de quelques délais.

Décision proposée

44. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie I et 199 EX/15.INF,
2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son rapport sur le Bureau de l'UNESCO à Hanoi. Elle accepte toutes les recommandations qui y sont formulées et fera rapport sur l'état d'avancement de leur application selon la procédure habituelle.

Détails à l'annexe.

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 |



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15
Partie II

PARIS, le 10 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE II - SYNTHÈSE

**RAPPORT D'AUDIT SUR LE BUREAU RÉGIONAL POUR LA CULTURE
EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS LES CARAÏBES ; BUREAU MULTIPAYS (CUBA,
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE, HAÏTI, ARUBA)**

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de son rapport d'audit sur la gestion du Bureau régional de l'UNESCO à La Havane (Cuba) tel que présenté dans le document 199 EX/15.INF.2 conformément à l'article 12.4 du règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 24.

SYNTHÈSE POUR LES DÉCIDEURS

RAPPORT D'AUDIT SUR LA GESTION DU BUREAU RÉGIONAL DE L'UNESCO À LA HAVANE (CUBA)

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

I. CONTEXTE

1. Le bureau de La Havane, créé en 1950, est le plus ancien bureau de l'Organisation. En 1972, il est devenu bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes pour la culture. Depuis 2001, il est également « *cluster office* » pour la République dominicaine, Aruba et Haïti.

2. Le dernier questionnaire d'autoévaluation ayant été renseigné correspond à l'année 2014. Il se concentre sur la situation à Cuba pour les sujets qui conduisent à prendre en compte le contexte extérieur, tels que la possibilité de faire appel à la concurrence pour les achats ou les relations avec les organisations à but non lucratif. Or le cluster comprend des pays qui sont dans une situation très différente.

3. Dans son rapport de fin de mission du 30 juin 2014, le directeur sortant évoquait les progrès de la coopération entre les pays d'Amérique latine et des Caraïbes et le développement possible de structures dotées de moyens propres à cet effet. Il en déduisait que l'UNESCO pourrait à moyen terme faire face à la concurrence dans cette zone d'organisations se donnant les mêmes missions que celles qu'elle poursuit et qu'elle devrait dans cette hypothèse réfléchir à sa stratégie dans la zone, la préciser et au besoin l'adapter. Le responsable (*Officer in charge-OIC*) au moment du présent audit considérait pour sa part que le risque était faible et que l'UNESCO restait bien placée pour jouer le rôle de coordinateur régional de la culture.

Recommandation n° 1. Prendre en compte l'ensemble du cluster pour les prochaines auto-évaluations.

Recommandation n° 2. Préciser en conséquence le rôle régional de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes.

II. CADRE D'ACTION DU BUREAU

1. Les missions du bureau

4. Les missions du bureau sont retracées notamment par les programmes par pays(UCPD¹) et par un projet de plan de travail pour la culture en Amérique latine et aux Caraïbes pour 2016-2021 élaboré avec les Etats de la région.

5. En revanche, il n'existe pas de programme par pays pour Aruba, l'Organisation considérant en effet qu'Aruba, faisant partie d'un Etat développé, n'a pas à avoir un tel

¹ UNESCO Country Programme Document (UCPD).

document. On peut toutefois s'interroger sur la possibilité de produire un document déconnecté des préoccupations de développement, non baptisé UCPD, et retraçant ses principaux axes d'action dans cette île.

Recommandation n° 3. Élaborer un programme par pays pour le bureau d'Aruba.

2. Les relations du bureau avec le siège et les autres bureaux de l'UNESCO

6. La suppression du département du siège de Paris qui était l'interlocuteur principal des bureaux de terrain a conduit à un suivi par les services sectoriels des crédits extrabudgétaires et des crédits délégués. Le suivi de certaines activités de fonctionnement a été repris en partie par ces services. Le poste de responsable du service administratif et financier est resté vacant pendant deux ans et les deux agents administratifs qui ont géré le service, sous l'autorité directe du directeur, ont quitté le bureau. Ces évolutions, en dépit du renouvellement des responsables du service administratif et financier, ont rendu peu aisée la vision globale des moyens d'une entité qui demeure de taille moyenne. A titre d'exemple, il a été très difficile aux auditeurs d'obtenir le montant des crédits et des dépenses extrabudgétaires de 2014-2015.

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.

3. Les relations du bureau avec les autorités nationales

7. Les relations avec la commission nationale, comme avec le ministère cubain des relations extérieures, sont excellentes.

8. Le contact a été plus difficile en République dominicaine entre 2012 et 2014, faute de secrétaire général de la commission nationale de ce pays, mais la situation s'est très fortement améliorée en 2015, notamment à la suite de la visite sur place de la Directrice générale.

9. Le bureau participe régulièrement aux réunions mensuelles interagences des Nations unies organisées à Cuba. La participation de la représentante du bureau aux réunions interagences organisées en République dominicaine est en revanche inégale.

10. Les contacts avec la commission nationale pour l'UNESCO comme avec la coordinatrice des agences des Nations unies à Cuba donnent le sentiment que l'image du bureau est très bonne.

Recommandation n° 5. Renforcer la participation du bureau aux réunions interagences organisées en République dominicaine.

III. MOYENS DU BUREAU

11. Les effectifs du bureau de La Havane ont diminué de 23,25 % de 2012 à 2015, passant de 43 à 33 agents. Cette diminution a concerné d'abord les agents titulaires (-35,71 %), les bénéficiaires de contrats de service (-26,66 %) et de contrats de fourniture de services (-40 %), alors que le nombre de fonctionnaires détachés restait fixe et que celui des consultants augmentait d'un agent.

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.

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.

IV. GESTION DU BUREAU

1. La gestion du personnel

12. Les dossiers des trois consultants individuels en activité ne comportent pas d'indication de mise en concurrence préalable à la signature de leurs contrats, contrairement aux dossiers des autres agents du bureau, pour lesquels la mise en concurrence a été réelle et les candidatures ont fait l'objet d'analyses détaillées, notamment au stade de la liste finale. Le bureau n'a pas de plan de formation couvrant l'ensemble de ses agents.

Recommandation n° 8. La passation de contrats de consultants individuels doit être précédée d'une procédure de mise en concurrence.

Recommandation n°9. Établir un plan de formation dans le prolongement des évaluations de fin 2015 prévoyant les principales actions pour le prochain biennium.

2. La gestion des contrats

13. Les auditeurs ont examiné en détails un échantillon de 14 contrats de fourniture de biens et services. Ils ont constaté que, pour plusieurs contrats, il n'y avait pas d'éléments dans les dossiers témoignant d'une mise en concurrence. D'après les indications recueillies sur place, cette situation s'explique par l'absence de marché concurrentiel et par l'existence de monopoles de fait, mais il est nécessaire que les raisons des choix soient explicitées.

14. Dans un cas particulier, le bureau a dû prendre en charge les frais d'entreposage sous douane d'une antenne satellite, soit 6 973,87 pesos convertibles², alors qu'il n'était pas responsable de la durée de l'entreposage, imputable à la lenteur de la délivrance de la licence d'importation par les autorités locales. Le bureau a estimé qu'il ne pouvait pas se permettre la poursuite du conflit avec l'organisme disposant du monopole en matière de fret aérien et a réglé en conséquence la facture qu'il contestait.

Recommandation n° 10. Expliciter de façon aussi objective que possible les critères de choix des co-contractants.

Recommandation n° 11. Anticiper et suivre de près les procédures de dédouanement.

² Le peso convertible vaut environ un dollar des États-Unis.

3. La gestion des frais de voyage

15. Il n'y a pas habituellement de suivi central des missions par le service administratif et financier et il n'existe pas de programme annuel des missions préétabli mais en revanche des programmations trimestrielles.

16. Les ordres de mission sont signés par les responsables du bureau et du service « administration et finances ». Ce processus est normal, sauf dans le cas du responsable du bureau, pour lequel un autre cadre devrait être chargé de cosigner les ordres de mission. Les ordres de payer les frais de mission qui sont enregistrés en informatique portent les noms du demandeur et du responsable du service administratif cité ci-dessus. Ils ne portent en revanche pas la reproduction de la signature manuscrite des intéressés. Tous les comptes rendus de mission ne figurent pas dans les dossiers.

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.

V. GESTION DES PROJETS

1. Le Centre de documentation

17. Le Centre de documentation de l'UNESCO bénéficie de plusieurs atouts importants, en particulier, la richesse de ses collections, l'accès à Internet, rare à Cuba, et une équipe de fonctionnaires détachés très motivés, mais ses atouts sont gâchés par le mauvais état d'entretien des lieux, par les médiocres conditions de conservation des documents et par la place trop réduite consacrée aux visiteurs. Des travaux de remise en état, de climatisation et de réorganisation des salles permettraient de sauvegarder le patrimoine existant et de renforcer la fréquentation du centre.

Recommandation n° 13. Mener une réflexion sur l'avenir du centre de documentation.

2. La restauration du palais de Segundo Cabo

18. Le bureau a joué un rôle important, de 2010 à 2014, dans la gestion financière et le contrôle de la restauration d'un des principaux bâtiments historique de la vieille ville de La Havane inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1982, le palais de Segundo Cabo. Cette opération est financée pour l'essentiel (1,1 M€ sur 1,265 M€) par l'Union européenne.

19. La durée du chantier a été beaucoup plus longue que prévue (cinq ans au lieu de trois), en raison notamment de difficultés rencontrées pour consolider la structure du bâtiment mais son budget a été à peu de chose près respecté, par réduction des objectifs par le report en cours de travaux d'une partie du programme initial : la rénovation du bâtiment a été réalisée mais sa transformation en centre culturel a été différée.

20. La réussite technique et esthétique de la restauration du palais donne une très grande visibilité à l'UNESCO à Cuba. Dans ce contexte, il serait dommage que l'UNESCO ne soit pas associée à la seconde phase du projet (la mise en place des aménagements et équipements nécessaires au fonctionnement du centre culturel), ainsi qu'à son fonctionnement futur. Or il est question que l'Union européenne passe seule un contrat avec l'organisme cubain compétent, d'un montant d'environ 700 000 €, pour réaliser la seconde phase précitée.

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.

21. Le bureau a rencontré des difficultés de financement au cours de l'opération, pour un montant global d'environ 60 000 USD car la parité de l'euro (devise de la subvention européenne) par rapport au dollar (devise du chantier) s'est fortement dégradé pendant les cinq années des travaux et le montant des prélèvements de 7 % opérés par l'Organisation sur les versements successifs des contributions de l'UE (dans le cadre de son système de recouvrement des coûts de gestion des contributions extrabudgétaires), a été plus élevé que le bureau ne le prévoyait.

22. Le bureau a donc été amené à faire appel aux fonds dont il disposait sur le budget ordinaire, pour environ 60 000 USD, pour abonder les crédits provenant de la subvention.

23. Il serait très utile à l'avenir que le siège renforce son dispositif d'aide aux bureaux de terrain confrontés à la gestion de grands chantiers financés par des contributions extrabudgétaires et gérés en plusieurs devises.

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.

Décision proposée

24. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie II et 199 EX/15.INF.2,
2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son rapport sur le Bureau de l'UNESCO à La Havane. Elle accepte toutes les recommandations qui y sont formulées et fera rapport sur l'état d'avancement de leur application selon la procédure habituelle.

Détails à l'annexe.

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

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



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15

Partie II Corr.

PARIS, le 5 avril 2016
Anglais/français seulement

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE II – SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT SUR LE BUREAU RÉGIONAL POUR LA CULTURE EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS LES CARAÏBES ; BUREAU MULTIPAYS (CUBA, RÉPUBLIQUE DOMINICAINE, HAÏTI, ARUBA)

CORRIGENDUM

À l'ANNEXE : PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION, la recommandation n° 14 devrait se lire comme suit :

| Recommandations de l'audit | L'application de la recommandation est possible (OUI/NON) | L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON) | Date estimée de l'application de la recommandation |
|--|--|---|--|
| Recommandation n° 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. | À L'EXAMEN L'UNESCO est déjà associée à la planification de la seconde phase, mais pas nécessairement d'un point de vue financier | | |

Ce document est imprimé sur du papier recyclé.





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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15

Partie III

PARIS, le 18 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE III - SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DES BUREAUX DE LIAISON DE L'UNESCO AVEC L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES À GENÈVE ET NEW YORK

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de ses rapports d'audit des Bureaux de liaison de l'UNESCO à Genève et à New York tels que présentés dans les documents 199 EX/15.INF.3 et 199 EX/15.INF.4 conformément à l'article 12.4 du règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 23.

SYNTHÈSE¹ POUR LES DÉCIDEURS

RAPPORT D'AUDIT SUR L'AUDIT DES BUREAUX DE LIAISON DE L'UNESCO À GENÈVE ET À NEW YORK

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

1. Deux équipes d'auditeurs ont procédé à la vérification des comptes et de la gestion des Bureaux de liaison de l'UNESCO auprès des Nations Unies de New York, du 29 juin au 3 juillet 2015, et de Genève, du 5 au 9 octobre 2015.
2. Ces deux contrôles, joints en annexe à la présente note, ont été conduits en conformité avec les règles et les normes applicables aux audits de conformité et de performance, notamment les ISSAI² de l'INTOSAI³. Les comptes et la documentation des deux Bureaux et du Siège ont été examinés par échantillon et des échanges ouverts ont été conduits avec les principaux agents. Des entretiens ont été réalisés avec plusieurs correspondants habituels des Bureaux, qu'il s'agisse des représentations d'États membres ou d'institutions des Nations Unies.
3. Ces deux audits sont intervenus dans le contexte de l'application de la note DG/Note/11/39 du 7 décembre 2011⁴ portant « renforcement du rôle des bureaux de liaison de l'UNESCO ».
4. Les projets de rapports concernant les deux Bureaux ont été soumis pour contradiction préalable à leurs directeurs ; leurs commentaires et propositions de corrections ont été pris en compte. L'auditeur externe remercie les agents des bureaux de New York et de Genève pour la qualité de leur accueil et leur disponibilité lors des deux missions.
5. Nombre de points communs apparaissent dans les deux rapports joints. Ils ont trait à l'organisation, aux missions et aux activités des deux Bureaux.

Statut et position des deux Bureaux

6. Les conditions de création et de fonctionnement des deux Bureaux – notamment les privilèges et immunités qui s'attachent à leur statut – ne sont pas suffisamment documentées localement. Les Bureaux doivent disposer de toute la documentation nécessaire à la justification de leur présence et de leur statut diplomatique dans leur pays d'accréditation.
7. Alors que le Bureau de New York paraît en prise directe et constante avec le Siège, du fait de la dimension politique de l'agenda des Nations Unies, le Bureau de Genève semble peiner à trouver du répondeur à Paris, peut-être parce que l'urgence s'y fait moins sentir qu'à New York. Ce serait pourtant une erreur pour l'Organisation de ne pas accorder suffisamment d'attention à ce qui se prépare, se négocie voire se décide à Genève. Nombre d'organisations présentes à Genève ont un socle de compétences et des préoccupations qui rejoignent celles de l'UNESCO. Les thématiques des droits de l'homme ou de la coordination de l'action humanitaire ont des prolongements évidents avec les attributions de l'Organisation. La science, en particulier, principalement avec le CERN (Conseil européen pour la recherche nucléaire) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM), y trouve de nombreuses applications. La visite de la Directrice

¹ Ce résumé se rapporte aux deux rapports d'audit conduits sur les bureaux de liaison de l'UNESCO auprès des Nations Unies respectivement de New York et Genève.

² *International Standards of Supreme Audit Institutions.*

³ *International Organization of Supreme Audit Institutions.*

⁴ « Note ivoire ».

générale à Genève au moment où les auditeurs y contrôlaient le Bureau, est un signal bienvenu sur lequel l'UNESCO doit capitaliser.

Ressources humaines

8. Les objectifs assignés aux directeurs des deux Bureaux par leur lettre de mission devraient être alignés sur les fonctions définies par la « note ivoire » et, en vue de leur évaluation annuelle, ils devraient être assortis d'indicateurs de performance mesurables et précis.

9. Il convient de 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 des deux Bureaux, qui sont porteurs, à Genève comme à New York, dans un contexte concurrentiel de haut niveau, de l'image et de la crédibilité de l'Organisation. Il conviendrait que le Bureau de Genève soit définitivement considéré comme une affectation stratégique et non plus, comme ce fut le cas par le passé, comme une position de fin de carrière ou d'attente⁵.

10. Les responsabilités des agents affectés dans les deux Bureaux doivent être mieux précisées, dans leur contrat ou décision d'affectation et au sein d'une note sous la signature du directeur, chef du Bureau, un organigramme précis des secteurs et fonctions du Bureau. Ceci doit être complété par une fiche descriptive de chaque poste ouvert dans ces Bureaux.

11. Il est hautement souhaitable d'organiser une rotation régulière et ordonnée des cadres des deux Bureaux. Il ne paraît pas souhaitable – compte tenu de l'importance des enjeux et du risque d'éloignement des réalités du mandat de l'Organisation – de maintenir les agents plus de cinq ans. L'évaluation des directeurs et des agents doit être rationalisée et systématisée. Il conviendrait de reformuler leur contrat pour y insérer des objectifs de performance mesurables et y marquer la primauté de la fonction d'officier de liaison.

Organisation du travail

12. Les modalités de fonctionnement des deux Bureaux ne sont pas assez précises. Il conviendrait que les directeurs produisent une ou plusieurs instructions précises et formelles définissant les règles de fonctionnement et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, fonction soutien...), les attributions des agents 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.

13. Le travail des deux Bureaux doit être davantage traçable. Lors des réunions de service des points de situation pourraient utilement être établis. Les comptes rendus de ces réunions seraient utilement assortis de relevés de décision dont le suivi serait assuré d'une réunion à l'autre. Un agenda centralisé permettrait de déterminer les priorités et les interventions de chacun tout en conservant une mémoire chronologique du travail accompli. Il serait utile de 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 ».

14. Il serait intéressant de 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 ». Ceci permettrait de formaliser, utiliser et archiver des comptes rendus type, conçus en fonction du niveau des destinataires et de la nature du message transmis ; d'en assurer la centralisation dans la base d'informations partagée ; d'en assurer le collationnement pour l'élaboration des rapports trimestriels prescrits par la note « ivoire » ; d'utiliser ces données standardisées pour évaluer la performance annuelle des agents.

⁵ Ce n'est pas le cas actuellement.

Missions des deux Bureaux

15. Il conviendrait d'officialiser les annexes à la note « ivoire » relatives aux Bureaux de liaison de Genève et New York et d'en renouveler le contenu régulièrement. Il serait utile d'assigner, pour chaque biennium, des priorités claires et mesurables aux deux Bureaux en fonction des objectifs de l'Organisation et de l'agenda des agences des Nations Unies présentes à New York et à Genève.

16. Chaque Bureau de liaison aurait intérêt à soumettre au Siège un plan d'action pour chaque biennium à venir. Il conviendrait, si nécessaire en l'amendant, d'approuver le plan stratégique soumis au Siège par le Bureau de Genève le 10 février 2015.

17. Les missions des deux Bureaux devraient faire prévaloir les missions de synthèse, d'intermédiation et de stratégie, leur rôle n'étant pas de devenir le prolongement local des directions sectorielles du Siège.

18. La désignation d'un point focal au Siège, qui serait formellement chargé du suivi de la correspondance, des activités et des sollicitations des deux Bureaux de liaison, contribuerait à accroître leur efficacité et celle de l'Organisation dans son partenariat avec les institutions des Nations Unies présentes à Genève et New York.

Activités des deux Bureaux

19. À New York comme à Genève, priorité devrait être donnée aux questions entourant l'adoption de l'agenda post-2015 pour le développement. Ces questions pourraient bien, 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.

20. Il serait utile de relancer la réflexion au sein du Bureau de New York, au vu de la pratique et des résultats obtenus à Genève et en lien avec le Siège, pour trouver de nouvelles voies et moyens de susciter des partenariats en Amérique du Nord.

21. Il conviendrait, pour améliorer la visibilité et l'influence des deux Bureaux, qu'ils diffusent régulièrement sur les places de Genève et de New York de brèves notes explicatives sur les enjeux, les positions, les activités et les succès de l'UNESCO. La dimension intergouvernementale du travail, principalement à New York, doit être prise en considération. Il serait utile à cet égard d'accentuer l'effort d'appui conseil à l'endroit des États membres les moins bien informés.

22. Il est essentiel de maintenir une circulation régulière et complète de l'information sur les enjeux, les dossiers et les interlocuteurs, entre le Siège et les deux Bureaux. Les deux Bureaux auraient tout avantage à échanger directement des informations entre eux, en informant le Siège.

Décision proposée

23. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie III, 199 EX/15.INF.3 et 199 EX/15.INF.4,
2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes pour ses rapports sur les Bureaux de liaison de l'UNESCO à Genève et New York. Si elle souscrit à la majorité de ses recommandations et fera rapport sur les progrès accomplis dans leur mise en œuvre conformément à la pratique habituelle, elle tient à formuler les observations et à apporter les éclaircissements ci-après :

Le rôle premier des bureaux de liaison est de renforcer la coopération interinstitutionnelle entre l'UNESCO et les institutions de l'ONU, et non entre l'Organisation et les pays hôtes où ces bureaux sont basés.

S'agissant de l'audit du Bureau de liaison de New York, la Directrice générale prend note du fait qu'un certain nombre de missions permanentes d'États membres auprès de l'ONU apprécient le travail de l'UNESCO, son action sur le terrain et sa visibilité, notamment en termes de réactivité, de contacts réguliers avec les États membres et pour ce qui est de promouvoir une meilleure compréhension des priorités de l'UNESCO dans le contexte onusien. Cela a conduit à renforcer la position de l'Organisation en ce qui concerne des priorités essentielles telles que la promotion de l'ODD 4 relatif à l'éducation, la promotion de la sécurité des journalistes et la mise en œuvre du Plan d'action de l'ONU correspondant, la sensibilisation à la protection du patrimoine culturel dans les pays en situation de conflit et la valorisation du rôle de l'UNESCO dans la prévention de l'extrémisme violent par l'éducation.

En outre, il est reconnu que non seulement la participation active des Bureaux de New York et Genève est porteuse de messages sur les objectifs et priorités de l'Organisation auprès de partenaires essentiels, mais aussi qu'elle renforce la capacité stratégique de l'UNESCO à analyser les résolutions et orientations de l'ONU sous un angle plus large.

Les résolutions du Conseil de sécurité sur la protection du patrimoine culturel, la sécurité des journalistes ou la protection des écoles en cas de conflit armé ne sont que quelques exemples du renforcement de la position de l'UNESCO dans le contexte onusien mais également d'une meilleure harmonisation de l'UNESCO et de l'ONU dans des domaines présentant un intérêt croissant dans ce contexte. De même, les débats intervenus récemment dans le cadre du Conseil des droits de l'homme de l'ONU à Genève montrent aussi une meilleure connaissance de l'action de l'UNESCO dans les domaines de la protection du patrimoine culturel et de la protection de la diversité culturelle dans les pays touchés par des conflits.

Ces observations des partenaires extérieurs, reproduites dans le Rapport du Commissaire aux comptes, soulignent l'importance et la pertinence des bureaux de liaison pour la visibilité de l'UNESCO et l'engagement accru des États membres à son égard, montrant comment les liens et la collaboration entretenus avec eux contribuent à renforcer la position de l'UNESCO et sa participation aux politiques et activités à l'échelle des Nations Unies. Les bureaux de liaison continueront de défendre et promouvoir le mandat de l'UNESCO et contribueront à la réflexion stratégique sur les priorités de l'Organisation en termes de résultats attendus dans le cadre de certaines initiatives liées au programme, de renforcement de la concertation entre l'UNESCO et l'ONU, de réunions et de processus de consultation intergouvernementaux et interinstitutions au sein du système des Nations Unies à New York et Genève, ainsi qu'avec la société civile, en fournissant des renseignements essentiels et des possibilités accrues en matière de coopération stratégique.

Le Commissaire aux comptes suggère, au titre de la recommandation 14 du Rapport d'audit relatif au Bureau de New York, d'officialiser l'« annexe A » à la Note ivoire relative au Bureau de New York (DG/Note/11/39 du 7 décembre 2011), et d'en publier une pour les

autres bureaux de liaison. L'annexe mentionnée dans la recommandation était un projet de document et n'a jamais été publiée. Une note ivoire de la Directrice générale est en cours de finalisation et sera publiée en mars 2016, mettant l'accent sur le rôle accru des bureaux de liaison dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) à la suite de l'adoption du Programme 2030.

Les mesures de suivi de certaines recommandations des rapports d'audit ont déjà été mises en œuvre, notamment la publication de descriptions de poste révisées et harmonisées pour les postes de Directeur des Bureaux de New York et Genève, conformément à la Note ivoire DG/Note/11/39 du 7 décembre 2011, en ce qui concerne leurs rôles et fonctions spécifiques. La collaboration avec HRM sera accentuée concernant la dotation en personnel des bureaux de liaison, notamment en reconsidérant les besoins particuliers de formation afin de renforcer encore les capacités des bureaux à mener à bien leur mandat spécifique.

Un budget a été alloué aux bureaux de liaison pour le nouvel exercice biennal afin d'appuyer leurs activités dans le cadre de la mise en œuvre du 38 C/5 et de contribuer à renforcer leur efficacité et leur efficience au titre du rôle accru et déterminant qu'ils joueront dans le renforcement de la position stratégique de l'Organisation pour l'exécution du Programme 2030. En outre, de plus grandes synergies seront créées entre les bureaux de liaison, ainsi qu'entre les bureaux de liaison et le Siège. Gardant cela à l'esprit, la Directrice générale tient à souligner que la coordination a été renforcée entre les bureaux de liaison et le Bureau de la planification stratégique (BSP) au Siège, où : (i) une section spécialement consacrée à la coopération avec le système des Nations Unies a été créée ; (ii) un spécialiste de programme a été recruté en ce qui concerne la réforme de l'ONU et la coordination interinstitutions ; et (iii) des points focaux spécifiques ont été désignés pour faire fonction de représentants de l'UNESCO en ce qui concerne les mécanismes de coordination thématique interinstitutions pour mieux structurer la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies.

La mise en œuvre de certaines des recommandations relatives au Bureau de liaison à Genève a déjà commencé. Certaines recommandations nécessiteront de plus amples consultations. La Directrice générale fera rapport sur leur suivi en temps opportun, conformément à la pratique habituelle.

Afin de garantir une plus grande transparence et un meilleur suivi en ce qui concerne l'action menée par les bureaux de liaison en vue de consolider la position de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies, les bureaux de liaison de New York et Genève ont été intégrés pour la toute première fois dans SISTER pour en permettre un suivi plus étroit et en évaluer l'impact sous l'angle programmatique et stratégique.

De plus, les bureaux de liaison s'appuient sur un mécanisme éprouvé d'établissement de rapports, dans le cadre duquel ils soumettent chaque trimestre des rapports d'activité au Cabinet de la Directrice générale.

Les outils de communication sont également en cours de finalisation pour permettre aux bureaux de liaison de partager une plate-forme commune, ce qui permettra de renforcer la collaboration et les synergies. Cet outil ouvrira la voie à des échanges plus réguliers entre le Siège et les bureaux de liaison, ainsi qu'entre les bureaux de liaison eux-mêmes. Enfin, il convient également de noter que les bureaux de liaison ont accès au Système intégré interne de gestion de la correspondance, centralisé au Siège.

De plus amples renseignements sur les recommandations sont disponibles à l'annexe II.

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 récapitulant l'historique de la création du bureau et regroupant les documents instituant les conditions de son établissement et de ses activités à Genève.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE, PAR RECOMMANDATION

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

| Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u> | La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON) | Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON) | Date estimée de mise en œuvre de la recommandation |
|--|---|--|--|
| <p>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.</p> | OUI | NON | 30/06/2016 |
| <p>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.</p> | OUI | NON | 30/05/2016 |
| <p>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.</p> | OUI | NON | En cours |
| <p>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.</p> | OUI | NON | En cours |
| <p>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.</p> | OUI | NON | En cours |
| <p>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...);</p> | OUI | NON | 30/06/2016 |

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

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

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

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

| Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u> | La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON) | Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON) | Date estimée de mise en œuvre de la recommandation |
|---|---|--|--|
| <p>Recommandation n° 6. Actualiser les fiches de poste des agents du Bureau, pour y intégrer les objectifs de la « note ivoire ». Établir un « contrat de performance » assorti d'objectifs et d'indicateurs de résultats mesurables pour le directeur du bureau.</p> | OUI | NON | D'ici au 31 décembre 2016 |
| <p>Recommandation n° 7. Réintégrer l'ensemble des immobilisations du bureau de liaison dans le système SAP après en avoir établi un inventaire exhaustif.</p> | OUI | NON | D'ici au 30 juin 2016 |
| <p>Recommandation n° 8. Formaliser sans délais, sous le contrôle direct du directeur du bureau, le suivi des appels téléphoniques et l'imputation aux agents de leurs communications privées.</p> | OUI | NON | Mis en œuvre |
| <p>Recommandation n° 9. Activer le partage d'une base de données centralisée pour y conserver un agenda consolidé ainsi que la documentation importante du Bureau.</p> | OUI | NON | Mis en œuvre |
| <p>Recommandation n° 10. Produire une instruction formelle du directeur du Bureau définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de fonctionnement du Bureau et de travail (horaires, ponctualité, absentéisme, sécurité, confidentialité, communications téléphoniques, fonction soutien...); - les délégations et les questions réservées au chef de Bureau; - etc. | OUI | NON | D'ici au 30 avril 2016 |
| <p>Recommandation n° 11. Valider, si nécessaire en l'amendant, le plan stratégique soumis au Siège par le Bureau le 10 février 2015. Assigner pour</p> | OUI | NON | D'ici au 30 avril 2016 |

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

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

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



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

Conseil exécutif

199 EX/15

Partie III Corr.

PARIS, le 5 avril 2016
Français seulement

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE III - SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DES BUREAUX DE LIAISON DE L'UNESCO AVEC L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES À GENÈVE ET NEW YORK

CORRIGENDUM

À l'annexe II, à partir de la page 7 l'en-tête du tableau doit se lire comme suit :

| 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 |
|--|--|---|---|
|--|--|---|---|





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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15
Partie IV

PARIS, le 10 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE IV – SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT SUR LA RÉFORME DU DISPOSITIF HORS SIÈGE DE L'UNESCO

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de son rapport d'audit sur la réforme du dispositif de terrain de l'UNESCO tel que présenté dans le document 199 EX/15.INF.5 conformément à l'article 12.4 du règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 12.

SYNTHESE POUR LES DECIDEURS

RAPPORT D'AUDIT SUR LA RÉFORME DU DISPOSITIF DE TERRAIN DE L'UNESCO

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

1. L'audit a été conduit selon les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI¹), arrêtées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle (INTOSAI²) et en application des textes en vigueur, notamment l'article 12 du règlement financier de l'UNESCO et l'annexe relative au mandat additionnel du commissaire aux comptes.

2. Chaque observation ou recommandation a été discutée avec les responsables concernés. Une réunion de fin de première partie de mission portant sur les points provisoirement relevés par les auditeurs s'est tenue au siège le mardi 28 juillet 2015 avec les services concernés. Des entretiens de fin de mission ont eu lieu avec les directeurs des bureaux dans tous les pays visités (Tanzanie, Zimbabwe, Cameroun, Sénégal, Côte d'Ivoire, Nigéria, Ghana) au cours de la seconde partie de l'audit. Une version provisoire de ce rapport a fait l'objet d'une contradiction formelle avec les services du Siège. Les observations et commentaires produits par les responsables de l'Organisation ont été pris en compte en tant qu'ils étaient pertinents et justifiés par des documents complémentaires probants.

I. Orientation des investigations

3. Le service d'évaluation et d'audit de l'Organisation (IOS) a réalisé au cours de l'année 2015 un travail d'évaluation des résultats de la réforme du dispositif de terrain. Les auditeurs externes ont choisi un angle d'approche différent de celui adopté par l'IOS en se concentrant, plutôt que sur l'évaluation des résultats de la réforme et sur les choix à opérer aujourd'hui, sur la façon dont la nouvelle organisation du dispositif de terrain a été conçue, mise en œuvre et évaluée au cours de la période passée, essentiellement 2010-2015. La finalité de ce travail n'est donc pas essentiellement de juger les résultats obtenus, mais d'analyser et d'évaluer la façon dont l'Organisation s'est disposée pour les atteindre afin d'en tirer les leçons sur les marges de perfectionnement de ses méthodes de conduite du changement, ce qui, de l'avis des auditeurs externes, ne peut qu'être utile dans la période actuelle de profondes réformes et de pression budgétaire.

II. La conception de la réforme

4. La réforme du dispositif de terrain, soigneusement préparée par le Secrétariat sur la base d'un diagnostic précis des forces et des faiblesses de l'Organisation dans le contexte de la réforme des Nations unies, a cependant souffert, dans sa conception, de plusieurs difficultés. La construction des deux options qui ont été présentées aux États membres s'est en effet faite sur la base d'hypothèses budgétaires qui étaient très ambitieuses et se sont révélées être fortement surcalibrées. La mise au point de l'option définitive, sur un schéma budgétaire très réduit, est restée tributaire des principaux choix faits dans de travail préliminaire, sans que ceux-ci soient suffisamment réexaminés à la lumière des nouvelles

¹ *International Standards of Supreme Audit Institutions.*

² *International Organisation of Supreme Audit Institutions.*

conditions financières. De ce fait notamment, la pleine cohérence des objectifs entre eux n'apparaissait pas pleinement assurée.

5. Le Secrétariat n'a pas mis en place une organisation spécifique définie, appuyée sur une définition des responsabilités, un plan et un calendrier précis, un comité de suivi et des indicateurs de mise en œuvre pour l'application de cette importante réforme. La répartition des tâches adoptée dans les faits, reposant sur l'organisation existante des responsabilités, n'a pas permis un travail de synthèse suffisant ; elle s'est de plus révélée très sensible aux réformes internes du Secrétariat. Le financement des coûts récurrents de la réforme n'a pas reposé sur des ressources entièrement pérennes.

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.

6. Bien que le Secrétariat ait régulièrement rendu compte au Conseil exécutif de l'état d'avancement des opérations, une organisation claire et centralisée du pilotage de la réforme, qui permette de contrôler les écarts au plan de mise en œuvre, n'a pas été mise en place en son sein. Dans les faits, en raison des difficultés budgétaires qu'a connues l'Organisation après la fin 2011 mais également à la suite du mode de pilotage adopté pour certains aspects de l'application de la réforme, presque aucun des objectifs initialement retenus n'a été complètement atteint. Les prévisions budgétaires n'ont pas pu être respectées, le champ d'application géographique s'est constamment réduit, les personnels prévus n'ont pas été mis en place, ni du point de vue des effectifs, ni du point de vue du niveau de qualification, des retards importants ont affecté l'entrée en vigueur des principaux volets du nouveau dispositif, des buts limités se sont appliqués à la définition de la décentralisation des responsabilités.

7. Cet amenuisement progressif et généralisé des budgets et de la portée des changements s'est opéré alors même que le schéma très ambitieux d'organisation du réseau en cinq bureaux multisectoriels régionaux et en douze autres bureaux n'était pas remis en question, ce qui a accentué les tensions entre objectifs inchangés et moyens révisés à la baisse.

8. Cette trajectoire, qui aboutit aujourd'hui, cinq ans après l'engagement de la réforme, à une situation éloignée des buts premiers est, à bien des égards, insatisfaisante, comme le montrent les travaux de l'IOS et les constatations de l'auditeur externe. Elle témoigne d'un pilotage stratégique qui peut être amélioré. Alors que des événements importants, comme la crise budgétaire, se sont produits, que des difficultés ont été rencontrées au cours de la mise en œuvre et que des retards dans l'application de la réforme se sont accumulés, aucune trace de réflexion sur la réorientation éventuelle de certains objectifs, comme la formule de structuration du réseau, n'a pu être relevée par l'auditeur externe dans les archives du Secrétariat. Celui-ci a certes tenu les États membres régulièrement informés de l'avancement de la mise en œuvre, mais il n'a pas présenté les réflexions de fond, débouchant sur des

options d'évolution de l'application de la réforme et d'adaptation des objectifs, que la situation aurait demandées.

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.

9. Le renforcement de la coopération entre les nouveaux bureaux régionaux, d'une part, et les bureaux nationaux et antennes qui en dépendent, de l'autre, implique des contacts fréquents entre leurs responsables en vue d'élaborer des politiques communes et cohérentes au sein de la zone.

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.

10. L'évaluation des résultats de la réforme, principalement effectuée par l'IOS, a pu souffrir d'un suivi dédié insuffisant.

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.

11. Une telle démarche devrait être mise en place par l'Organisation pour la conduite de ses réformes futures, et au premier chef pour la poursuite de la réforme du dispositif de terrain, puisque la situation actuelle, caractérisée par un dispositif hétérogène en fonction des continents, et, en Afrique même, éloignée des objectifs initiaux, ne paraît pas pouvoir constituer un état des choses durable. Cette nouvelle étape dans la réforme des bureaux de terrain devrait s'appuyer sur une analyse mise à jour des objectifs stratégiques recherchés et sur une appréciation plus réaliste des moyens qu'il est possible de leur consacrer, tenant compte du point d'aboutissement provisoire des efforts entrepris en Afrique, qui s'apparente plus à un réseau de bureaux multisectoriels et nationaux qu'à des bureaux régionaux faisant jeu égal avec les autres organisations des Nations unies en Afrique.

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.

Décision proposée

12. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie IV et 199 EX/15.INF.5,

2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son rapport sur la réforme du dispositif hors Siège. Elle accepte toutes les recommandations qui y sont formulées, comme détaillé à l'annexe II, reconnaît leur nature stratégique et s'emploiera à garantir leur prise en considération dans les futures initiatives de réforme.

En général, cela supposera de veiller à ce que, pour chaque grande initiative de réforme, une logique d'intervention globale assortie d'objectifs, de produits, de résultats, de critères et d'indicateurs soit élaborée, un plan d'action indiquant les responsabilités, les délais précis et une stratégie de communication soit établi, et les processus de prise de décisions par les organes directeurs soient définis.

Dans le cas précis de la révision du dispositif hors Siège, la Directrice générale proposera au Conseil exécutif un processus tenant compte des recommandations de l'audit et en lien avec la préparation du Projet de programme et de budget pour 2018-2021 (39 C/5), ainsi qu'avec la contribution de l'UNESCO à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le rôle joué par le dispositif hors Siège de l'Organisation à cet égard.

Sous réserve de la décision du Conseil exécutif, la Directrice générale envisage de mettre en place un processus en plusieurs phases, incluant un travail analytique, un processus de consultation participatif et la fourniture d'outils visant spécifiquement à améliorer l'exécution du programme dans les pays en situation de crise et de transition.

Un tel processus comprendrait la définition d'une conception commune des principes fondamentaux d'une décentralisation durable, de critères spécifiant la présence hors Siège de l'UNESCO, ainsi que de mécanismes pour en assurer le suivi. En outre, il recenserait les ajustements à apporter, en termes de programme et de coordination, aux fonctions, responsabilités et obligations redditionnelles du dispositif hors Siège en Afrique. Plus généralement, il analyserait la pertinence et la performance du dispositif hors Siège dans son ensemble, en s'intéressant en particulier à la pertinence programmatique des bureaux hors Siège dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Les conclusions de cette analyse seront présentées au Conseil exécutif pour être examinées parallèlement au Projet de programme et de budget pour 2018-2021 (Projet de 39 C/5).

Des représentants des États membres seraient invités à contribuer activement à la révision qui associerait aussi les responsables d'unité hors Siège et les représentants des secteurs de programme et des services centraux.

Parallèlement, des travaux sont en cours pour examiner l'utilité, les objectifs, le contenu, la portée géographique, le format et le processus de préparation des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD), outils qui permettront, entre autres, de planifier et de rendre compte de la contribution de l'UNESCO à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Détails à l'annexe II.

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> | NON | <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> | NON | <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> |



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15

Partie V

PARIS, le 16 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE V – SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU RÉGIONAL DE L'UNESCO POUR L'ÉDUCATION EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS LES CARAÏBES ; BUREAU NATIONAL AU CHILI

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de son rapport d'audit du Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes ; Bureau national au Chili tel que présenté dans le document 199 EX/15.INF.6 conformément à l'article 12.4 du règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 16.

SYNTHÈSE POUR LES DÉCIDEURS

RAPPORT D'AUDIT SUR LE BUREAU RÉGIONAL DE L'UNESCO POUR L'ÉDUCATION EN AMÉRIQUE LATINE ET AUX CARAÏBES ET BUREAU NATIONAL À SANTIAGO (CHILI)

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

1. Le Bureau régional spécialisé pour l'éducation en Amérique latine et aux Caraïbes (OREALC), également Bureau national du Chili (depuis 2009) assure **la coordination régionale en matière d'éducation** avec les bureaux nationaux et les bureaux multi-pays. Dans une région où des programmes importants sont menés par certains bureaux pays avec des fonds extrabudgétaires élevés, la capacité du Bureau de Santiago à coordonner les projets et apporter son expertise peut être encore améliorée, afin de renforcer la cohérence de la stratégie éducative de l'UNESCO au niveau régional. Pour ce faire, plusieurs voies peuvent être suivies : par exemple, transformer le Bureau de Santiago en bureau multi-pays ou bien lui rattacher les professionnels en charge de la politique éducative dans les bureaux pays de la région ; lui donner les moyens de renforcer également son expertise, notamment au bénéfice des pays de la région qui reçoivent le moins de ressources, en lui allouant une fraction des ressources du FITOCA¹ des bureaux bénéficiant des fonds extrabudgétaires les plus importants ; veiller à une bonne coordination avec les bureaux pays lors de la négociation de projets financés sur fonds extrabudgétaires et prévoir à ce stade une répartition efficiente des responsabilités entre bureau pays et bureau régional.

2. **Le Gouvernement chilien fournit au bureau régional** des locaux spacieux quoiqu'anciens, et lui verse une contribution annuelle (55 000 USD). Ces contributions devraient faire l'objet d'une disposition explicite dans l'accord de siège et, le cas échéant, être mieux ajustées aux frais liés à l'entretien et au fonctionnement du Siège (230 000 USD) ainsi qu'aux rénovations nécessaires sur le plan de la sécurité. L'accord de siège doit également consacrer la mission de Bureau national pour le Chili qu'exerce depuis 2009 le bureau régional.

3. En décalage avec les règles de mobilité de l'Organisation – plus strictes – le directeur exerce ses fonctions depuis sept ans. Le lancement de la nouvelle stratégie régionale pour l'éducation doit être l'occasion de changer de responsable. Il a été constaté que le directeur n'avait pas reçu, de manière formalisée et préalable, des objectifs annuels d'action et de performance et que ses évaluations, jusqu'à très récemment, étaient faites concomitamment avec les départs de ses superviseurs au Siège et non suivant une périodicité régulière. Depuis 2011, l'équipe de *management* administratif et financier s'est étoffée mais pourrait encore être renforcée avec un cadre permanent supplémentaire, conformément aux standards de l'Organisation.

4. **Le budget permanent du biennium actuel** alloué au Bureau de Santiago (528 000 USD) accuse une forte baisse (-64 %) par rapport au biennium 2010-2011. Cette diminution due à la crise financière est atténuée (-35 %) lorsque l'on exclut les crédits qui transitaient par le bureau régional et qui sont aujourd'hui directement délégués aux bureaux nationaux.

¹ Compte de frais généraux des fonds-en-dépôt- *Funds-in-Trust Overhead Costs Account*.

Le budget permanent ne représente ainsi plus que 10 % des ressources gérées par le bureau compte tenu de l'augmentation considérable des ressources extrabudgétaires ces dernières années. Les contributions du Gouvernement chilien ont participé à cette croissance à hauteur de 4,6 MUSD, traduisant un partenariat fructueux avec le bureau de l'UNESCO.

5. Dans le cadre de cette coopération, le bureau bénéficie de l'allocation de frais de gestion à hauteur de 8 % des crédits délégués. Ce mécanisme – qu'il convient de préserver – lui a permis de limiter l'impact des restrictions budgétaires du Siège et de financer notamment des postes nécessaires à son action. Les possibilités d'utilisation de ces fonds devraient être élargies, afin, par exemple, de permettre au bureau régional de recruter des personnels au titre de projets (*project appointments*). Le bureau est engagé dans des discussions avec le Gouvernement chilien et des entreprises pour la création d'un fonds de dotation, afin d'accroître et de pérenniser les fonds alloués aux projets de l'UNESCO. C'est une initiative intéressante.

6. Dans le cadre de l'examen de la gestion administrative du bureau régional, différents travaux ont été menés qui confirment une gestion attentive et professionnelle qui recèle quelques marges d'améliorations.

7. **Les marchés** : Un échantillon de contrats a été examiné au cours de l'audit. Il en résulte que le bureau est attentif au respect des règles de l'organisation en matière de passation des contrats. La tenue des dossiers et leur suivi sont satisfaisants même si la conservation des pièces originales doit être plus systématiquement assurée dans des dossiers physiques regroupés par marché.

8. Pour les marchés passés dans le cadre des projets financés sur les crédits additionnels du gouvernement, le bureau régional travaille de manière étroite et constructive avec ses partenaires ministériels. Une information sur les règles de concurrence de l'UNESCO leur est donnée afin de les sensibiliser à leur respect. Des points d'amélioration ont été discutés avec le bureau tels qu'éviter de fournir dans le cahier des charges de l'appel d'offres le budget de la prestation, inscrire une clause permettant la négociation des prix avant la finalisation du marché ou encore mieux veiller à distinguer les responsabilités dans la sélection entre le bureau régional et le pays donateur. Une réflexion pourrait être engagée concernant un assouplissement des seuils de marché qui déclenchent la consultation du Comité des marchés du Siège afin, dans un contexte où les projets avec le gouvernement prennent de l'ampleur, de faciliter leur exécution rapide.

9. **Les ressources humaines** : Le bureau comprenait 40 membres du personnel en 2015, répartis entre 14 membres statutaires de l'Organisation, 22 personnels temporaires à Santiago (cinq agents recrutés au titre d'un contrat d'engagement au titre d'un projet ou à titre temporaire, 12 contrats de service ou consultants et cinq stagiaires), trois personnels temporaires en dehors de Santiago (dans des bureaux nationaux) et une personne mise à disposition par le Gouvernement flamand. La masse salariale du Bureau s'élève à 5,3 MUSD au cours du dernier *biennium* 2014-2015. Cependant, l'écart des rémunérations est manifeste entre les personnels rémunérés sur les fonds du Siège (84 % de la masse salariale pour moins de la moitié des effectifs) et les personnels temporaires rémunérés principalement sur les budgets additionnels (environ 16 % de la masse salariale alors qu'ils représentent plus de la moitié du personnel). Cet écart traduit parfois des situations d'inégalités pour des personnels qui effectuent des tâches proches ou similaires.

10. Compte tenu de la limitation du nombre de postes des agents statutaires, les personnels temporaires assurent une couverture croissante des besoins permanents du Bureau. La réduction du nombre de postes permanents (-50 % depuis 2012) a ainsi été quasiment entièrement compensée par le recrutement sur des postes temporaires. Cela

conduit à des situations qui doivent être corrigées : ainsi, au moins deux postes de professionnels, renouvelés sur contrats de service à défaut de postes réguliers, peuvent être considérés comme précaires ; à l'inverse, certaines missions d'exécution bénéficient de postes permanents (chauffeur) alors qu'elles pourraient aisément être déléguées, à moindre coût, à des prestataires extérieurs. Enfin, le bureau régional est caractérisé par un relatif sous-encadrement au niveau des fonctions administratives et financières. À l'avenir, il conviendrait de restructurer le bureau régional pour asseoir sur des postes permanents les professionnels dont les compétences et l'expertise sont essentielles à l'accomplissement des missions du bureau et bénéficier d'un encadrement administratif correspondant à ses responsabilités. La reconduction des contrats de service devrait être évitée lorsqu'elle ne vise pas une assistance temporaire.

11. **Les contrats de consultants.** Ils ont représenté un budget de 1,7 MUSD entre janvier 2014 et septembre 2015 (pour plus d'une centaine de consultants). Des points d'amélioration existent, tels qu'une plus grande formalisation d'un registre centralisé (*roster*) comprenant les références et évaluations des consultants employés par l'UNESCO ou encore la recherche d'une meilleure adéquation des rémunérations à la nature des missions en négociant ces rémunérations sur la base objective de tableaux de compétences précis.

12. Au motif de l'urgence liée à une situation post-catastrophe (tremblement de terre), explicitement visée par la réglementation de l'Organisation, quelques cas de contrats de consultants ont été conclus sans application des principes habituels de sélection et de contrôle accru des rémunérations au cours du dernier *biennium*. Cela a été le cas pour cinq consultants rémunérés entre 2014 et 2015 à des niveaux d'honoraires d'un montant supérieur au seuil de 20 000 USD (plus de 100 000 USD pour une consultante). Si les conditions formelles de la dérogation liée à l'urgence ont été respectées, rien ne permet d'affirmer que la procédure de droit commun aurait porté préjudice à l'action engagée. Elle aurait sans doute permis de maîtriser les taux de rémunération accordés, largement supérieurs aux taux maximum prévus par la réglementation.

13. **Les dépenses afférentes aux voyages** sur les deux derniers *bienniums* (807 000 USD) ont représenté 6 à 9 % des dépenses du Bureau. L'examen d'un échantillon atteste une tenue des dossiers et un calcul des frais de missions satisfaisants et conformes à la réglementation de l'UNESCO. La gestion des voyages pourrait progresser en examinant plus systématiquement des moyens de communication alternatifs lorsque la durée du voyage est allongée, pour raisons logistiques, en amont des rencontres avec les partenaires. Une compétitivité accrue des tarifs pourrait être obtenue en achevant la procédure de mise en concurrence des agences de voyage et en autorisant le Bureau à disposer d'une carte professionnelle pour effectuer des achats en ligne.

14. **Les autres aspects de la gestion** courante du Bureau, tels que la gestion des comptes bancaires, de la petite trésorerie et des actifs apparaissent réalisés de manière satisfaisante.

15. **La gestion des projets** : Les projets pour l'éducation représentent 98,5 % des crédits pilotés par le Bureau (dont une part minoritaire est mise en œuvre par les bureaux des pays). La qualité de l'éducation et la stratégie régionale pour les professeurs concentrent l'essentiel des projets. La part restreinte des projets financés directement par le Programme ordinaire (environ 1,1 MUSD sur 11,1 MUSD) traduit l'orientation croissante de l'action du Bureau vers les actions réalisées avec les crédits additionnels provenant des gouvernements de la région qui souhaitent agir dans le cadre des orientations stratégiques de l'UNESCO et d'une coopération croissante « Sud-Sud ». Le management des projets à travers l'élaboration du programme de travail et de l'application SISTER est performant, même si la direction du bureau ne possède pas, à l'instant donné, une vision consolidée de leur mise en œuvre concrète par secteur d'intervention, par secteur géographique ou par

nature des crédits. La tenue sous forme dématérialisée des dossiers de projets est rigoureuse et les équipes renseignent systématiquement les résultats attendus et les indicateurs de performance. Cet exercice demeure toutefois lourd et peu opérationnel pour elles. Une simplification du futur programme de travail devrait être recherchée en synergie avec les priorités du prochain PRELAC. L'application SISTER s'avère en outre peu adaptée pour le suivi des projets financés par budgets additionnels et des projets du Programme ordinaire par les bureaux nationaux dans le domaine de l'éducation, alors que ce suivi serait particulièrement déterminant pour le bureau régional.

Décision proposée

16. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie V et 199 EX/15.INF.6,
2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son rapport sur le Bureau de l'UNESCO à Santiago. Elle accepte la majorité des recommandations qui y sont formulées et fera rapport de l'état d'avancement de leur application selon la procédure habituelle.

Selon la Directrice générale, l'application des recommandations n° 2, 8, 9, 16 et 27 n'est pas faisable pour les raisons exposées dans l'annexe ci-jointe.

Détails à l'annexe II.

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. | | |
| <p>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.</p> | OUI | OUI ; des consultants pour de courtes périodes seront nécessaires. | 30/08/2016 |
| <p>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.</p> | OUI | NON | 30/06/2016 |



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

Conseil exécutif

199 EX/15

Partie V Corr.

PARIS, le 5 avril 2016
Français seulement

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE V – SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU RÉGIONAL DE L'UNESCO POUR L'ÉDUCATION EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS LES CARAÏBES ; BUREAU NATIONAL AU CHILI

CORRIGENDUM

À l'annexe II, le tableau comporte une ligne supplémentaire qui 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 |
|---|---|---|---|
| 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 (<i>additional appropriation</i>), aux exigences de la réglementation et aux bonnes pratiques en matière d'appels à candidature, de sélection et de détermination des honoraires de consultants. | OUI | NON | 30/12/2016 Un cycle de sessions de formation et d'information est en cours au Bureau depuis mars 2016. |





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

Conseil exécutif

199 EX/15

Partie V Corr.2

PARIS, le 5 avril 2016
Original anglais

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE V – SYNTHÈSE

RAPPORT D'AUDIT DU BUREAU RÉGIONAL DE L'UNESCO POUR L'ÉDUCATION EN AMÉRIQUE LATINE ET DANS LES CARAÏBES ; BUREAU NATIONAL AU CHILI

CORRIGENDUM 2

Les observations de la Directrice générale doivent se lire comme suit : « La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son rapport sur le Bureau de l'UNESCO à Santiago. Elle accepte la majorité des recommandations qui y sont formulées et fera rapport de l'état d'avancement de leur application selon la procédure habituelle.

Selon la Directrice générale, l'application des recommandations n° 2, 9, 16 et 27 n'est pas faisable pour les raisons exposées dans l'annexe ci-jointe.

Détails à l'annexe II. »

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 |
|--|--|---|--|
| Recommandation n° 8 (Siège). Réallouer au bureau régional les dotations affectées aux bureaux pays disposant de fonds extrabudgétaires très importants. | À L'EXAMEN L'allocation de ressources extrabudgétaires est déterminée par des contrats individuels avec les donateurs. Conformément à la réponse à la recommandation 3, la communication et la coordination seront renforcées pour les projets d'éducation. | | |





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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-neuvième session

199 EX/15
Partie VI

PARIS, le 18 mars 2016
Original anglais/français

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE VI – SYNTHÈSE

RAPPORT DE SYNTHÈSE SUR LES BUREAUX DE TERRAIN (2011-2015)

Résumé

Le présent document est la synthèse du Commissaire aux comptes de son rapport de synthèse sur les bureaux de terrain (2011-2015) tel que présenté dans le document 199 EX/15.INF.7 conformément à l'article 12.4 du Règlement financier.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 17.

SYNTHÈSE POUR LES DÉCIDEURS

Rapport de synthèse des audits des bureaux de terrain

AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe à la demande du Secrétariat afin d'optimiser les coûts de traduction et faciliter les débats des organes directeurs. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

1. L'audit a été conduit selon les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI¹), arrêtées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle (INTOSAI²) et en application des textes en vigueur, notamment l'article 12 du Règlement financier de l'UNESCO et l'annexe relative au mandat additionnel du Commissaire aux comptes.
2. Chaque observation ou recommandation a été discutée avec les responsables concernés. Les observations et commentaires produits par les responsables de l'Organisation ont été pris en compte en tant qu'ils étaient pertinents et justifiés par des documents complémentaires probants.
3. Douze bureaux de terrain³ ont été audités par l'auditeur externe entre 2011 et 2015.
4. La période a notamment été marquée par la crise budgétaire de l'Organisation, avec ses conséquences sur le fonctionnement, et par la réforme du réseau en Afrique.
5. Le rapport de 2015 de la Directrice générale sur la mise en œuvre des 171 recommandations émises à l'occasion de ces travaux, dont 114 avant 2015, fait apparaître que quelque 61 % ont été mises en œuvre mais que nombre d'entre elles demeurent en tout ou partie d'actualité.

Les principaux enseignements qui se dégagent sont les suivants :

6. La relation avec les pays hôtes est, sauf exception, bonne voire très bonne et l'image de l'Organisation vue par les commissions nationales et les gouvernements est très positive. En revanche, nombre d'accords d'établissement n'ont pas été mis à jour.
7. Une demande récurrente vise à un renforcement de la clarté des instructions du Siège : la désignation récente d'un coordinateur des relations avec les bureaux devrait largement y contribuer.
8. Nombre de directeurs de bureaux ne disposaient pas d'un contrat de performance clair, si possible assorti d'objectifs de résultats. Au-delà des directeurs, une bonne pratique consiste pour certains bureaux à formaliser dans un document court leur stratégie et à le communiquer en interne voire en externe.
9. Le fonctionnement courant des bureaux gagnerait souvent :
 - (a) en externe, à une clarification des responsabilités entre bureaux régionaux et autres bureaux ou antennes qui en dépendent, ce qui a été effectué en Afrique à

¹ *International Standards of Supreme Audit Institutions.*

² *International Organisation of Supreme Audit Institutions.*

³ Hors bureaux de liaison.

l'occasion de la réforme, mais pas ailleurs ; ainsi qu'au développement des réunions, notamment à distance par visioconférence ou téléconférences, entre bureau régional et bureaux nationaux ou antennes rattachés ;

- (b) en interne, au développement de réunions de service régulières, avec comptes rendus largement diffusés ; voire à la mise en œuvre de la bonne pratique du Bureau de Hanoi qui demande à chaque responsable sectoriel un compte rendu mensuel d'activité ; à la formalisation du partage des tâches au sein des bureaux pour la gestion des projets ; à la production d'un recueil des règles de fonctionnement courant – horaires, congés, y compris congés maladie, contrôle des entrées et des sorties, etc.

10. En matière de gestion des ressources humaines les remarques les plus fréquentes concernent :

- (a) la durée anormalement longue de nombreuses vacances de postes, y compris de directeurs, par suite notamment d'une insuffisante anticipation des départs, dont les plus prévisibles (retraites) ;
- (b) les entorses aux règles de mobilité de l'Organisation ;
- (c) le statut ambigu de nombreux agents en principe temporaires mais renouvelés régulièrement pendant des années ;
- (d) le rapport entre les emplois de soutien et les emplois opérationnels ;
- (e) pour quelques bureaux, le contrôle des horaires et des absences.

11. Il est à noter que les rapports ne mentionnent presque jamais le sujet de la formation ou l'existence d'un plan de formation des agents.

12. Dans le domaine des finances, la tenue des comptes appelle peu de remarques. Les principales observations concernent :

- (a) la part croissante des financements extrabudgétaires et les efforts des bureaux pour les trouver, que ce soit par partenariat avec d'autres agences des Nations Unies ou par la recherche de contributeurs autres, privés ou publics ;
- (b) le souci de ne pas faire peser sur le budget ordinaire des coûts de fonctionnement relevant du budget extraordinaire ;
- (c) la rareté des plans d'achats formalisés ;
- (d) le caractère variable du recours aux achats en commun avec les autres agences, sauf en général dans les domaines des voyages et, lorsqu'il y a une implantation commune, de la sécurité et du fonctionnement des locaux.

13. La politique de communication varie fortement selon les bureaux, allant d'actions informelles et peu nombreuses à la publication régulière de rapports d'activité et d'une lettre d'information, l'un et l'autre au besoin pas sur papier. Il est clair que la recherche de partenariats et de financements suppose une action importante de communication visant à asseoir la notoriété du bureau et l'intérêt des partenaires éventuels.

14. Le rythme et la durée des déplacements varient fortement selon les bureaux. Les rapports pointent un volume excessif de déplacements dans quelques bureaux – pas tous, loin de là – ou le caractère mal justifié de la durée de certains voyages. Ils insistent

largement sur le sous-emploi des moyens alternatifs tels que les visioconférences et les téléconférences.

15. En ce qui concerne la gestion des activités sectorielles, plusieurs cas d'absence ou d'insuffisance de mise en concurrence sont relevés, avec des justifications pas toujours convaincantes. Le suivi de la mise en œuvre des projets, au moins sous l'angle des indicateurs de moyens, est jugé très bon à Santiago ; par contre il est beaucoup plus confus à Montevideo ou New Delhi.

16. De nombreux rapports demandent une rigueur accrue dans la gestion avec une centralisation des dossiers originaux – dossiers de personnel, déplacements, contrats divers, accords de partenariats, dépenses, budgets, à titre d'exemple – chez l'adjoint administratif et sous sa responsabilité. Il est nécessaire qu'il ait une vision globale, y compris des moyens extrabudgétaires suivis par les responsables de secteur, des ressources financières et humaines du bureau. Une instruction de rappel à cet égard est souhaitable.

Décision proposée

17. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 199 EX/15 Partie VI et 199 EX/15.INF.7,
2. Exprime sa satisfaction au Commissaire aux comptes pour la haute qualité de son rapport ;
3. Invite la Directrice générale à rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le cadre de son rapport sur le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le Commissaire aux comptes.

Observations de la Directrice générale

La Directrice générale remercie le Commissaire aux comptes de son compte rendu sur les audits hors Siège (2011-2015). Elle accepte toutes les recommandations qui y sont formulées et les appliquera dans l'esprit de leur élaboration et des discussions avec le Commissaire aux comptes. Il sera rendu compte de leur état d'avancement selon la procédure habituelle.

Détails à l'annexe II.

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

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

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

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

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

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

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

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

| Recommandations d'audit | L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON) SI NON, EXPLIQUER | L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON) SI OUI, EXPLIQUER | Date estimée de l'application de la recommandation |
|---|--|--|--|
| notables déjà entrepris localement pour susciter des partenariats et des financements extérieurs soient formalisés, au terme d'un travail d'équipe, dans un plan d'action établi par le bureau, assorti d'une stratégie d'information et de communication dynamique. | point d'un plan de travail, et avec la collaboration des services du Siège qualifiés. | | |
| 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> |



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

Conseil exécutif

199 EX/15
Partie VI Corr.
Rev.

PARIS, le 11 avril 2016
Français seulement

Point 15 de l'ordre du jour

NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

PARTIE VI – SYNTHÈSE

RAPPORT DE SYNTHÈSE DES AUDITS DES BUREAUX DE TERRAIN (2011-2015)

CORRIGENDUM RÉVISÉ

À L'ANNEXE II : PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION, les recommandations n° 2 et 21 doivent se lire comme suit :

| 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 |
|--|--|--|---|
| 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. | À L'EXAMEN 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. | | |



| 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° 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.</p> | <p>À L'EXAMEN</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 revanche un outil d'information cohérent et intégré. La situation financière de l'Organisation ne lui a pas permis d'allouer les ressources nécessaires afin de créer à l'échelle régionale des pôles de communication et d'information. Néanmoins, des efforts sont déjà déployés pour pallier à ce manque par le biais du développement d'outils sur le Web à cet effet.</p> | | |

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