



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte I

París, 8 de marzo de 2016
Original: francés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE I

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA OFICINA DE LA UNESCO EN HANÓI

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de su informe de auditoría sobre la Oficina de la UNESCO en Hanói (Viet Nam), que figura en el documento 199 EX/15.INF de conformidad con lo dispuesto en la cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 44.

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN DE LA OFICINA DE LA UNESCO EN HANÓI (VIET NAM)

NOTA: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

1. Creada por la UNESCO en 1999, la oficina de Hanói lleva a cabo actividades y proyectos en todos los ámbitos de acción de la Organización: comunicación e información, cultura, educación y ciencia. Hasta la fecha no se había llevado a cabo una auditoría externa en esta oficina. Sin embargo, el Servicio de Supervisión Interna (IOS) sí que realizó una inspección de la misma en octubre de 2008 y formuló en su informe ocho recomendaciones que se aplicaron en su totalidad.

1. MARCO DE ACCIÓN DE LA OFICINA

1.1 Ámbito de acción geográfico de la oficina

2. La Oficina Nacional de Hanói forma parte del conjunto de 21 oficinas nacionales de la UNESCO, de las que siete están establecidas en la región de Asia y el Pacífico. A pesar de la importante actividad de la Organización en Viet Nam, la situación de este país no parece encajar en ninguno de los casos contemplados en el Manual Administrativo de la Organización (párrafo 1.7, "Oficinas fuera de la Sede de la UNESCO").

3. Debido a ello y teniendo en cuenta las estrategias adoptadas por los organismos de las Naciones Unidas presentes en Viet Nam, quizás fuera útil preguntarse si es necesaria una presencia permanente de la UNESCO en este país. A este respecto, se podría explorar —entre otras posibilidades más— la adopción de un plan evolutivo conducente a la creación de una verdadera oficina multipaís dedicada a los países miembros de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN).

Recomendación Nº 1: Se debe verificar si es necesario a plazo medio mantener una presencia permanente de la Organización en Viet Nam bajo la forma de una oficina nacional.

1.2 Marco estratégico para la oficina

4. El marco estratégico de la oficina se basa en estos tres documentos de orientación principales: el Plan Común de las Naciones Unidas en Viet Nam (*One UN Plan*) para el periodo 2012-2016; el Documento de la UNESCO destinado a la programación por país (*UNESCO Country Programming Document – UCPD*) para el periodo 2013-2016; y el Acuerdo con el gobierno de Viet Nam para el periodo 2010-2015, firmado en octubre de 2010. Todos esos documentos están correctamente articulados entre sí.

5. Habida cuenta de que su caducidad está próxima, los tres documentos en cuestión están llamados a experimentar cambios en los meses venideros. El proceso de cambio se iniciará con los trabajos de preparación del nuevo Plan Común (*One Plan*), que en principio deben comenzar dentro de pocas semanas y se prolongarán a lo largo de 2016.

1.3 Articulación con los asociados nacionales

6. El marco de actividad de la Organización en Viet Nam está establecido en el acuerdo bilateral para la creación de una oficina de la UNESCO en Hanói, que se firmó en septiembre de 1999 con el gobierno de este país. En ese acuerdo, que no ha sufrido modificación alguna desde ese entonces, se establecen de manera clásica las modalidades generales de la acción de la UNESCO en Viet Nam y de la cooperación con las autoridades nacionales, y se precisan también los derechos y obligaciones de la Organización y de sus funcionarios en este país.

7. Las actividades de la Organización gozan de la cobertura adecuada en virtud del memorando de entendimiento firmado en octubre 2010 por el gobierno de Viet Nam y la UNESCO para el periodo 2010-2015. Este acuerdo es el tercero en su género acordado entre ambas partes desde el establecimiento de la oficina de Hanói, cuya actividad tan sólo se ha precisado —en el plano convencional— con el Ministerio de Educación y Formación.

8. En la práctica, la directora de la oficina mantiene relaciones estrechas y satisfactorias con los asociados institucionales de la oficina, especialmente con los responsables de la Comisión Nacional Vietnamita para la UNESCO y con los principales ministerios interesados del país.

1.4 Coherencia de las actividades de la UNESCO con la acción de los organismos de las Naciones Unidas

9. Las actividades de la UNESCO se sitúan en el marco de la gobernanza interinstitucional de los organismos de las Naciones Unidas, cuya plataforma de coordinación es el equipo de país. Aunque la participación de la oficina de la UNESCO en las reuniones de este equipo es un tanto desigual, la representante de las Naciones Unidas en Viet Nam estima que la Organización aporta su contribución activa y su apoyo al enfoque integrado del sistema de Naciones Unidas en Viet Nam. La participación de la oficina en las reuniones del órgano de coordinación administrativa (OMT) está menguando debido al predominio adquirido en ellas por el tema de la implantación común, que no concierne a la UNESCO.

10. Las actividades de los organismos de las Naciones Unidas se coordinan por conducto de los grupos de programación conjunta y, más concretamente, a través del Plan Común (*One UN Plan*) para el periodo 2012-2016. Esta iniciativa se plasma en una actividad anual de programación conjunta (*Delivering as one*), a la que la UNESCO contribuye activamente. La actividad de coordinación se apoya también en un instrumento común de financiación, el Fondo del Plan Común (*One Plan Fund*), que cuenta con un procedimiento propio de adopción de decisiones. En el periodo 2012-2013 la movilización de ese fondo por parte de la UNESCO resultó ser un tanto limitada, mientras que en el bienio 2014-2015 fue más eficaz. Las perspectivas para 2016 han menguado por la retirada de muchos donantes, debida a dos factores: la finalización de una etapa del Plan Común (*One UN*) y la adhesión de Viet Nam a la condición de país de ingresos medios.

2. GESTIÓN DE LA OFICINA

2.1 Gestión bajo la responsabilidad de la directora de la oficina

11. La dirección de la oficina la ha venido asumiendo una funcionaria de categoría P5, nombrada en septiembre de 2009. Su contrato con la UNESCO acaba de ser prorrogado hasta septiembre de 2017. La duración de sus funciones —casi seis años en el momento de realización de la auditoría— sobrepasa levemente el plazo de cinco años previsto por la Organización para los países de categoría “B” como Viet Nam.

12. De conformidad con lo establecido en el Manual de Recursos Humanos, es preceptiva una decisión de la Directora General —adoptada por conducto de la dirección de recursos humanos— para prorrogar el mantenimiento en un cargo una vez transcurrido un plazo de cinco años. Esa decisión se tiene que motivar explícitamente y la prórroga concedida no debe ser superior a dos años. En el caso que nos ocupa, no se ha solicitado la adopción de la decisión correspondiente.¹

Recomendación N° 2: Si fuere necesario, la Directora General debería adoptar una decisión para prorrogar las funciones de la actual directora de la oficina, de conformidad con lo exigido en el Manual de Recursos Humanos.

Gestión de la Oficina

13. La directora de la oficina no dispone de un funcionario adjunto con contrato internacional y asume ella misma la dirección de las actividades ordinarias de la oficina. Participa tanto en la supervisión de las tareas administrativas como en la conducción de los programas, asumiendo además la responsabilidad de algunos de éstos en calidad de encargada de proyecto.

14. La calidad de la gestión administrativa de la oficina se puede calificar de excepcional.

15. La coordinación en el seno de la oficina tiene un carácter ampliamente informal y se basa en un sistema de intercambios permanentes entre el personal, en función de los asuntos tratados. No se han establecido formalmente ni un equipo de dirección ni reuniones de gestión con el correspondiente levantamiento de actas.

Recomendación N° 3: Se debe alentar, en calidad de buena práctica, la celebración de reuniones formales de gestión y del personal.

16. La oficina ha establecido una práctica de presentación mensual de informes individuales. Esta iniciativa, que es sumamente positiva, se aplica efectivamente y se podría valorizar aún más.

Recomendación N° 4: Valorizar la buena práctica de presentación mensual de informes de los empleados, validándolos por la instancia superior e incorporándolos al informe anual de la oficina.

Delegación de responsabilidades

17. Las delegaciones de responsabilidades se registran correctamente en la aplicación informática centralizada. Los poderes bancarios se administran también correctamente, están actualizados y son objeto de una verificación anual por parte de la Oficina de Gestión Financiera (BFM) de la Organización.

3. RECURSOS DE LA OFICINA

3.1 Instalación de la oficina en la “Casa ‘verde’ de las Naciones Unidas”

18. La cooperación interinstitucional entre los organismos de las Naciones Unidas comprende un proyecto de instalación en un inmueble común (la “Casa ‘verde’ de las Naciones Unidas”), que cuenta con el apoyo del gobierno vietnamita. La UNESCO ha señalado en dos ocasiones que no desea participar en ese proyecto, que coordina el PNUD por cuenta de los organismos de las Naciones Unidas y que hasta la fecha ha tropezado con diversos obstáculos. Cabe señalar, no obstante, que el inmueble ya se ha edificado y es utilizable.

¹ Cabe señalar que se ha nombrado a la directora de la oficina para desempeñar otro cargo.

19. No se han despejado las dudas sobre el costo de mantenimiento de la oficina de la UNESCO en un lugar específico y sobre su integración en ese inmueble común. Esas dudas las refuerzan dos factores: el paso de Viet Nam a la categoría de países con economías de ingresos medios y el hecho de que se halle todavía en curso el examen sobre las orientaciones generales relativas a la acción y presencia de los organismos de las Naciones Unidas en este país.

Recomendación Nº 5: Reexaminar el interés que podría tener el traslado de la oficina al inmueble común de las Naciones Unidas en 2016, una vez que se precisen las orientaciones generales para los años venideros acerca de la acción y presencia de los organismos de las Naciones Unidas en Viet Nam, en general, y de la UNESCO en particular.

3.2 Gestión global

20. El total de recursos financieros asignados en el presupuesto para todas las categorías del personal de la oficina de Hanói se cifraron en 1,8 millones de dólares para el bienio 2014-2015, lo cual supone una disminución del 46% con respecto al bienio 2012-2013.

21. El Presupuesto Ordinario aportó el 25% de los recursos globales en el periodo 2012-2015. Entre el presente bienio y el anterior esos recursos disminuyeron en un 35%.

22. El costo para la Sede del personal permanente puesto a disposición de la oficina ha aumentado. Este recurso indirecto para la oficina representó una suma equivalente a 749.000 dólares en el anterior bienio y a 976.000 dólares en el bienio en curso, debido a que el personal de la oficina se reforzó en 2014 con la adscripción de un funcionario de categoría P4 para el sector de ciencias naturales.

23. El Fondo del Plan Común (*One Plan Fund*) del sistema de las Naciones Unidas constituye un recurso importante para la oficina. Los recursos asignados en el presupuesto por este concepto se han cifrado en 311.000 dólares en el presente bienio, lo que representa el 17% del total de los recursos globales. No obstante, esa suma experimentó una fuerte disminución con respecto al anterior bienio.

24. Los recursos extrapresupuestarios representan la parte más importante de la financiación de la oficina, ya que equivalen al 58% de los recursos previstos en el presupuesto y al 53% de los recursos consumidos. Para garantizar la perennidad de sus actividades la oficina necesita, por consiguiente, una financiación extrapresupuestaria de un millón de dólares o algo más por año, lo cual le obliga a proponer y obtener proyectos de cuantía significativa que respondan a las estrategias de acción de los donantes.

Recomendación Nº 6: Redactar una estrategia de comunicación y marketing de la oficina, especialmente orientada a nuevos donantes (empresas nacionales e internacionales), y proponérsela a la Sede.

25. Los gastos de la oficina se reparten en cuatro partidas presupuestarias: costos de funcionamiento (administración y seguridad), sector de educación, sector de cultura y actividades intersectoriales. Las actividades relacionadas con el sector de ciencias naturales, el de ciencias humanas y sociales y el de comunicación e información sólo han representado un gasto marginal en el bienio anterior y en el actual.

26. En la auditoría no se ha puesto de manifiesto la existencia de prácticas irregulares en la gestión financiera de la caja o de las cuentas bancarias.

27. La gestión de la seguridad fue objeto de una inspección física realizada en agosto de 2015 por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS). En el informe de inspección se llegó a la conclusión de que la seguridad de los locales cumplía con los requisitos establecidos. No obstante, se formularon siete recomendaciones para que se pusieran en práctica en enero de 2016 a más tardar.

28. Los empleados conocen y dominan los procedimientos en materia de compras. Los expedientes relativos a los proveedores de la oficina se administran correctamente. La gestión relacionada con los activos, el material de oficina y el equipamiento informático es satisfactoria.

3.3 Personal

29. En la fecha de realización de la auditoría, la plantilla de la oficina comprendía 35 personas, lo que evidencia el fuerte aumento (+35%) registrado desde enero de 2013 hasta la fecha. Ese aumento obedece al mayor número de contratos de servicios firmados y a la llegada de personas que realizan periodos de prácticas o de prueba en la oficina. Entre los miembros del personal figuran tres funcionarios internacionales (de categoría P5, P4 y P3, respectivamente), un funcionario nacional (de categoría NO, nivel D) y cuatro empleados locales (uno de categoría L7, dos de categoría L4 y uno de categoría L3), lo que suma un total de ocho personas remuneradas con los recursos del Presupuesto Ordinario. El grado de rotación del personal es elevado. El nivel de los efectivos de la oficina se adapta globalmente a su volumen de actividades, a excepción del puesto de coordinador del programa para ciencias naturales ocupado por un funcionario de categoría P4.

Recomendación Nº 7: Transferir a una entidad más idónea el puesto de categoría P4 asignado a la oficina.

30. La masa salarial local de la oficina representa casi un 20% de sus gastos directos. Si se añaden los emolumentos de los funcionarios remunerados por la Sede, la masa salarial en su conjunto representa el 47,9% del presupuesto total dedicado por la Organización a sus actividades en Viet Nam. Las remuneraciones de los empleados parecen guardar proporción con las normas locales y con las prácticas de las demás organizaciones internacionales presentes en Viet Nam. Con motivo de la realización de la auditoría la oficina actualizó completamente los expedientes de la plantilla, que están perfectamente administrados. Los contratos firmados a nivel local son esencialmente de servicios, cumplen con los requisitos formales exigidos y se ajustan al procedimiento establecido.

31. La gestión de las vacaciones del personal y la planificación de sus misiones son conformes a los procedimientos vigentes. La oficina no recurre al pago de horas extraordinarias al personal, salvo en el caso del chófer.

Recomendación Nº 8: Consignar en un registro especial las horas suplementarias realizadas por el personal y, en lo que respecta al chófer, tratar de limitar el número de horas mensuales suplementarias que efectúa.

32. El recurso a consultores está correctamente controlado. Se podría hacer un esfuerzo para actualizar el registro de consultores y compartir información con los demás organismos de las Naciones Unidas en este ámbito.

Recomendación Nº 9: Actualizar el registro de consultores y examinar qué posibilidades existen para cooperar en este ámbito con los demás organismos de las Naciones Unidas presentes en Hanói.

Contratos

33. Los contratos de financiación de actividades cumplen con los requisitos de adjudicación. Los pagos y contratos abonados por la oficina desde enero de 2013 han ascendido a 2,2 millones de dólares y son conformes a las normas establecidas.

34. El desglose de las contrataciones muestra cuatro tipos de beneficiarios: consultores individuales, proveedores comerciales, organismos públicos vietnamitas y organizaciones sin vinculación con el gobierno. Los proveedores representan el 18% de las contrataciones y el tercio de ese porcentaje corresponde a alquileres de la oficina. El porcentaje representado por los consultores asciende a un 23%, lo cual pone de manifiesto la importancia de los trabajos especializados. El porcentaje representado por las transferencias de fondos a organizaciones sin vinculación con el gobierno es marginal (un 5% solamente) y comprende las transferencias en beneficio de algunas ONG nacionales e internacionales.

35. El mayor porcentaje de transferencias de fondos (54%) va a parar a los asociados oficiales vietnamitas, que son los que se benefician de la mayoría de las contrataciones. Ese porcentaje es ilustrativo del modo de proceder la oficina, que se examina a continuación en la parte dedicada a los proyectos. Los principales beneficiarios de las actividades de la UNESCO son el Ministerio de Educación y Formación y sus diferentes servicios (direcciones generales y centros de investigación).

4. GESTIÓN DE LOS PROYECTOS POR PARTE DE LA OFICINA

4.1 Panorama general de la cartera de proyectos de la oficina

36. La oficina elabora proyectos de actividades (o contribuye a la preparación de proyectos realizados por asociados) y presenta solicitudes de financiación. Desde el año 2013, la oficina ha elaborado un total de 29 proyectos y también ha contribuido a la preparación de otros 16 elaborados por asociados.

37. Once de los 29 proyectos elaborados —o sea, un 38%— obtuvieron financiación, pero ésta solamente representó un 9% del presupuesto correspondiente. Los proyectos elaborados son de dos clases: i) pequeños proyectos exploratorios que han conseguido financiaciones procedentes del sistema de las Naciones Unidas en su mayoría (así se han podido financiar cinco de los siete proyectos de un monto inferior a 100.000 dólares; y otro proyecto más se halla en curso de tramitación); y ii) proyectos de actividades importantes que se han sometido a tramitación, pero que sólo han obtenido financiación en muy contadas ocasiones.

38. Por consiguiente, la oficina centra su actividad en la gestión de proyectos en dos sectores: el de educación (ED) y el de cultura (CLT). La oficina ha elaborado paralelamente una cartera de proyectos intersectoriales que en su mayoría son directamente supervisados por la directora. Aunque este enfoque intersectorial ofrece ventajas indiscutibles, no por ello deja de presentar inconvenientes que se podrían paliar si se dispusiera de un procedimiento interno específico para la conducción de este tipo de proyectos.

Recomendación Nº 10: Elaborar un procedimiento escrito sobre la conducción local de proyectos por parte de la oficina, a fin de precisar las responsabilidades respectivas del equipo intersectorial, los responsables de programa y el equipo administrativo.

39. El número total de proyectos administrados por la oficina desde principios de 2013 ha alcanzado la cifra de 35, de los cuales se habían ultimado 22 en el momento de realización de la auditoría. De los 35 proyectos se financiaron 15 de importes modestos con cargo al Presupuesto Ordinario (RP) y los 20 restantes con cargo al presupuesto específico (EXB).

40. El monto total de los proyectos administrados por la oficina desde enero de 2013 se ha cifrado en 6.417.419 dólares y el gasto ha ascendido a 5.651.304 dólares, lo que representa una tasa media de ejecución del 88,4%. En el momento de realización de la auditoría, el monto de los proyectos en curso se cifraba solamente en 2.151 201 dólares y el gasto ascendía a 1.387.984 dólares, lo que representa una tasa media de ejecución del 65,3%.

41. Los proyectos dirigidos por la oficina son de envergadura más bien modesta. De todos los proyectos existentes en la cartera, solamente dos —ya finalizados— entrañaron un costo superior a un millón de dólares. Se trata del Proyecto 536VIE4001, titulado *Preservación del complejo del patrimonio cultural de Thang Long-Hanói*, cuyo costo se cifró en 1.1124.721 dólares; y del Proyecto 570VIE1000, titulado *Proyecto conjunto SAMSUNG-UNESCO de educación para el desarrollo sostenible en Viet Nam*, cuyo costo alcanzó la suma de 1.000.003 dólares.

42. Tal y como se ordena en las instrucciones, la oficina imputa en las cuentas de los proyectos las cargas de gestión de la Sede (PSC), aplicando un porcentaje del 7% a los proyectos comunes de las Naciones Unidas (OPF) y del 13% a los proyectos relativos a los fondos fiduciarios (*Funds-in-Trust*). En lo que respecta a la cartera de proyectos en curso en el momento de realización de la auditoría, el monto de esas cargas se cifraba en 515.998 dólares. La oficina también imputa en las cuentas de los proyectos financiados con presupuesto específico (EXB) algunos de sus propios gastos permanentes de funcionamiento, aplicando un porcentaje de casi un 5%, lo que arrojaba una cantidad de 185.246 dólares en el momento de la auditoría. Si se adicionan las dos deducciones por concepto de cargas, el porcentaje aplicado a un proyecto extrapresupuestario puede alcanzar hasta un 15% de la subvención otorgada. Esto puede ser un factor disuasorio para determinados donantes, aun cuando existan buenas prácticas en materia de transparencia.

43. Ninguno de los proyectos ultimados desde 2013 ha sido objeto de una evaluación específica posterior. Para todos los proyectos llevados a cabo se mencionan los resultados esperados y las realizaciones. A la vista de los documentos parece ser que las realizaciones se han conseguido, aunque con retrasos en algunas ocasiones.

Decisión propuesta

44. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte I y 199 EX/15.INF,
2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la gran calidad de su informe;
3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo su informe sobre la Oficina de Hanói, acepta todas las recomendaciones formuladas e informará sobre los avances de su aplicación de conformidad con las prácticas habituales.

Véanse los correspondientes detalles en el anexo.

ANNEX

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

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

	transfer her to another office came soon after the audit report.	America and the Caribbean based in Havana, effective as of 1 March 2016 (Ref. DG/Note/16/01).	
Recommendation No. 3. The External Auditor recommends encouraging office management team meetings and staff meetings to be held and duly reported as a matter of good practice.	YES	NO No costs are required for the meetings to be carried out.	01/06/2016
Recommendation No. 4. The External Auditor recommends increasing the value of the good practice of officers' monthly reports by ensuring that they are checked by their supervisors and by including them in the annual report.	YES	NO	Completed. Should continue to be implemented.
Recommendation No. 5. The External Auditor recommends reconsidering whether it is worthwhile or not to move into Green One UN House in 2016, after the general objectives and guidelines for operating in Viet Nam and the presence of United Nations agencies, especially UNESCO, for forthcoming years will have been defined.	YES The reconsideration of whether to move or not into the GOUNH is feasible. Actual moving into the House needs very careful consideration and availability of funds.	To be determined Depending on assessment and final decision of Headquarters	To be determined Requires longer period for implementation or additional resources unless a decision is made within 2016.
Recommendation No. 6. The External Auditor recommends drafting and proposing an office communication and marketing strategy to Headquarters, particularly in regard to new donors (national and international companies).	YES Feasible to develop a proposal in writing. Implementation of the strategy may depend on availability of funds.	NO No additional cost for the development of the strategy paper. Implementation of the strategy may require additional funds.	31/03/2016

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

Recommendation No. 10. The External Auditor recommends instituting a written procedure for intersectoral projects conducted locally by the office to clarify the respective responsibilities of the intersectoral team, programme coordinators and the administrative team.	YES	NO	31/03/2016
--	-----	----	------------

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



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte II

PARÍS, 23 de marzo de 2016
Original: francés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE II

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA OFICINA REGIONAL DE CULTURA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, Y OFICINA MULTIPAÍS PARA CUBA, ARUBA, HAITÍ Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de su informe de auditoría sobre la Oficina Regional de la UNESCO en La Habana (Cuba), que figura en el documento 199 EX/15.INF de conformidad con lo dispuesto en la cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 24.

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA GESTIÓN DE LA OFICINA REGIONAL DE LA UNESCO EN LA HABANA (CUBA)

NOTA: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

I. CONTEXTO

1. Creada en 1950, la Oficina de la UNESCO en La Habana es la más antigua de las establecidas fuera de la Sede de la Organización. En 1972 se convirtió en Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe, y desde 2001 cumple la función de oficina multipaís del grupo formado por Cuba, Aruba, Haití y la República Dominicana.

2. El último cuestionario de autoevaluación, cumplimentado por esta oficina en 2014, se centra en la situación existente en Cuba con respecto a cuestiones para las que se debe tener en cuenta el contexto exterior, como la posibilidad de recurrir a la licitación para las compras o las relaciones con organizaciones sin fines de lucro. Ahora bien, cabe señalar que la oficina abarca un grupo de países que se hallan en situaciones muy diferentes.

3. En su informe de fin de misión fechado el 30 de junio de 2014, el director saliente señalaba los progresos realizados en la cooperación entre los países de América Latina y el Caribe, así como el posible desarrollo de estructuras dotadas con medios propios para hacerla avanzar. Sacaba la conclusión de que se podría a plazo medio afrontar en esta zona la competencia de organizaciones que se han asignado las mismas misiones que la UNESCO; y señalaba también que, en ese caso, la Organización tendría que reflexionar sobre su estrategia en la zona, precisarla y, si fuere necesario, adaptarla. El responsable de la oficina en el momento de la realización de la presente auditoría estimaba, por su parte, que el riesgo era escaso y que la UNESCO seguía estando en buena posición para desempeñar el papel de coordinador regional de la cultura.

Recomendación N° 1. Se debe tener en cuenta al conjunto de los países del grupo en las próximas autoevaluaciones.

Recomendación N° 2. Se debe precisar, por consiguiente, la función regional de la UNESCO en América Latina y el Caribe.

II. MARCO DE ACCIÓN DE LA OFICINA

1. Misiones de la oficina

4. Las misiones de la oficina se describen, en particular, en los documentos de la UNESCO destinados a la programación por país (UCPD¹) y en un proyecto de plan de trabajo para la cultura en América Latina y el Caribe (2016-2021) elaborado con los Estados de la región.

¹ UNESCO Country Programme Document (UCPD).

5. En el caso de Aruba no existe un documento destinado a la programación por país, ya que la Organización estima que este territorio no tiene por qué disponer de él, al formar parte de un Estado desarrollado. No obstante, cabe plantearse la posibilidad de elaborar un documento en el que se describan los ejes principales de acción en esta isla, sin vincularlo con las preocupaciones por el desarrollo y sin atribuirle la denominación de UCPD.

Recomendación Nº 3. Se debe elaborar una programación por país para la oficina de Aruba.

2. Relaciones de la Oficina con la Sede de la UNESCO y las demás oficinas de la Organización

6. La supresión del departamento de la Sede que actuaba como interlocutor principal de las oficinas fuera de ella ha conducido a que sean los servicios sectoriales quienes se encarguen del seguimiento de los créditos extrapresupuestarios y delegados. Esos servicios también han asumido en parte el seguimiento de algunas actividades de funcionamiento. El cargo de responsable del servicio administrativo y financiero ha permanecido vacante por espacio de dos años y los dos agentes administrativos que se encargaban de la gestión del servicio, bajo la autoridad del director, han abandonado la oficina. A pesar de que ya se ha reemplazado a los responsables de dicho servicio, todas esas circunstancias han dificultado la visión global de los recursos de una entidad que sigue siendo de mediana envergadura. Por ejemplo, a los auditores les resultó muy difícil obtener el monto de los créditos y gastos presupuestarios correspondientes al periodo 2014-2015.

Recomendación Nº 4. El servicio administrativo y financiero debe: i) efectuar el seguimiento de la totalidad de los recursos y gastos administrados por la oficina; y ii) tener al día relaciones resumidas del estado y utilización de los créditos extrapresupuestarios y delegados que se reciban.

3. Relaciones de la oficina con las autoridades nacionales

7. Las relaciones con la Comisión Nacional Cubana para la UNESCO y con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba son excelentes.

8. Los contactos con la República Dominicana en el periodo 2012-2014 fueron más difíciles por carecer de secretario general la comisión nacional de este país. No obstante, cabe señalar que la situación mejoró muy considerablemente en 2015 a raíz de la visita de la Directora General.

9. La oficina participa regularmente en las reuniones mensuales que congregan en Cuba a los diferentes organismos de las Naciones Unidas. Sin embargo, es irregular la participación de la representante de la oficina en las reuniones de esos organismos que tienen lugar en la República Dominicana.

10. De los contactos establecidos con la Comisión Nacional Cubana para la UNESCO y la coordinadora de los organismos de las Naciones Unidas en Cuba se saca la impresión de que la imagen de la oficina es excelente.

Recomendación Nº 5. Se debe incrementar la participación de la oficina en las reuniones de los organismos de las Naciones Unidas que tienen lugar en la República Dominicana.

III. RECURSOS DE LA OFICINA

11. Entre 2012 y 2015, los efectivos de la oficina de La Habana disminuyeron en un 23,25% y el número de empleados se redujo de 43 a 33. Esa disminución afectó sobre todo a funcionarios titulares (-35,71%), beneficiarios de contratos de servicios (-26,66%) y beneficiarios de contratos

de suministro de servicios (-40%), mientras que el número de funcionarios adscritos permaneció inalterable y el de consultores aumentó en una unidad.

Recomendación N° 6. Se debe: i) reflexionar sobre el nivel de los efectivos de la oficina de Cuba, teniendo en cuenta a la vez la disminución de los recursos de la Organización y la posibilidad de recurrir a la contratación temporal de personal local altamente calificado; y ii) notificar a la oficina una lista de los puestos de trabajo que se van a proveer o no, de manera que ésta pueda organizarse en consecuencia.

Recomendación N° 7. Se debe preparar con un año de antelación el reemplazo de los empleados cuya fecha de cese de actividad se conoce.

IV. GESTIÓN DE LA OFICINA

1. Gestión del personal

12. En los expedientes de tres consultores individuales en activo no se consigna indicación alguna sobre la existencia de un concurso previo a la firma de los contratos correspondientes, a diferencia de lo que ocurre con los expedientes de los demás empleados de la oficina, en los que sí consta que se han sacado a concurso realmente los puestos y que se han examinado con detalle las candidaturas presentadas, en particular las seleccionadas para la lista final. La oficina carece de un plan de formación profesional para el conjunto de sus empleados.

Recomendación N° 8. Se debe aplicar un procedimiento de concurso previo a la adjudicación de los contratos de consultores individuales.

Recomendación N° 9. A raíz de las evaluaciones correspondientes al final de 2015, se debe establecer un plan de formación en el que consignen las principales actividades previstas para el próximo bienio.

2. Gestión de contratos

13. Los auditores examinaron con detalle una muestra compuesta por 14 contratos de suministro de bienes y servicios, comprobando que los expedientes de algunos de ellos carecían de elementos que atestiguaran la existencia de un concurso previo. Según los testimonios recabados *in situ*, esta circunstancia obedecía a la falta de un mercado competitivo y la existencia de monopolios *de facto*. No obstante, se tenían que haber explicitado los motivos por los que se habían adoptado las decisiones correspondientes en materia de contratos.

14. En un caso concreto la oficina tuvo que sufragar un gasto cifrado en 6.973,87 pesos convertibles,² ocasionado por el prolongado depósito en aduana de una antena parabólica para satélites. Aunque la oficina no fue responsable de la duración de dicho depósito -que obedeció a la lentitud con que las autoridades locales expedieron la licencia de importación-, estimó que no podía permitirse el lujo de prolongar por más tiempo su litigio con el organismo que monopoliza el flete aéreo y acabó abonando la factura presentada por éste, a pesar de haberla impugnado.

² El peso convertible tiene un valor equivalente a un dólar aproximadamente.

Recomendación N° 10. Se deben explicitar con la mayor objetividad posible los criterios que determinan la elección de los contratistas.

Recomendación N° 11. Se deben prever y seguir de cerca los procedimientos de despacho aduanero.

3. Gestión de gastos de viaje

15. El servicio administrativo y financiero no suele efectuar un seguimiento centralizado de las misiones. Además, no hay un programa anual de misiones preestablecido, sino programaciones trimestrales.

16. Los que firman las órdenes de misión son el responsable de la oficina y el responsable del servicio "Administración y finanzas". Este procedimiento es normal excepto en el caso del responsable de la oficina, cuyas órdenes de misión deberían ser firmadas también por un ejecutivo de la oficina. Las órdenes de pago de los gastos incurridos por concepto de misiones se registran con medios informáticos, consignando el nombre del solicitante y el del responsable del servicio anteriormente mencionado. Sin embargo, en esas órdenes no figura la firma manuscrita de los interesados. Cabe señalar también que en los expedientes no figura la totalidad de informes de misión.

Recomendación N° 12. Se debe: i) efectuar un seguimiento centralizado de las misiones por parte del servicio administrativo y financiero; ii) velar por que sean exhaustivos los documentos previstos para el seguimiento de las misiones; y iii) designar a un ejecutivo distinto del responsable la oficina de La Habana para que sea cosignatario de las órdenes de misión de éste último.

V. GESTIÓN DE PROYECTOS

1) Centro de Documentación de la UNESCO

17. El Centro de Documentación de la UNESCO cuenta con ventajas importantes, a saber: la riqueza de sus colecciones; el acceso a Internet, escaso en Cuba; y un equipo de funcionarios adscritos muy motivados. Sin embargo, esas ventajas se echan a perder por tres factores: el mal estado de conservación de los locales; las deficientes condiciones de conservación de los documentos; y el exiguo espacio dedicado a la acogida de los visitantes. La realización de obras de refección de los locales, su climatización y la redistribución del espacio permitirían salvaguardar el patrimonio documental existente y mejorar la frecuentación del centro por parte del público.

Recomendación N° 13. Se debe llevar a cabo una reflexión sobre el futuro del Centro de Documentación.

2) Restauración del Palacio de Segundo Cabo

18. Entre 2010 y 2014, la oficina ha desempeñado un papel importante en la gestión financiera y el control de las obras de restauración del Palacio de Segundo Cabo, uno de los principales edificios históricos de La Habana vieja que está inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial desde 1982. La financiación de esas obras corrió esencialmente a cargo de la Unión Europea, que contribuyó con 1,1 millones de euros a sufragar su costo, cifrado en un total de 1,265 millones.

19. La duración de las obras se prolongó mucho –cinco años, en vez de los tres previstos inicialmente– debido a los obstáculos con que se tropezó para consolidar la estructura del edificio. No obstante, el presupuesto se respetó prácticamente en su totalidad mediante una reducción de los objetivos del proyecto, aplazando en el transcurso de los trabajos la realización de una parte del programa previsto en un principio. La renovación del edificio se ha ultimado, pero se ha diferido su transformación en centro cultural.

20. La restauración del palacio ha sido todo un éxito en el plano técnico y estético, lo cual ha contribuido a dar una gran notoriedad a la UNESCO en Cuba. En vista de ello, sería una lástima que la UNESCO no participara en la segunda fase del proyecto (realización de acondicionamientos e instalación de equipamientos imprescindibles) y en el futuro funcionamiento del centro cultural. A este respecto cabe señalar que, según parece, la Unión Europea estaría dispuesta a firmar ella sola con el organismo cubano competente un contrato por valor de unos 700.000 euros, a fin de llevar a cabo esa segunda fase del proyecto.

Recomendación Nº 14. La UNESCO debería participar en la segunda fase del proyecto de restauración del Palacio de Segundo Cabo, que tiene por objeto transformarlo en centro cultural.

21. La oficina tropezó con dificultades financieras en el transcurso de la operación, que se plasmaron en un déficit de unos 60.000 dólares. Esto se debió a que en los cinco años de duración de las obras de restauración el tipo de cambio entre la moneda de ejecución de las obras (el dólar) y la moneda de la subvención otorgada (el euro) se deterioró considerablemente en detrimento de esta última divisa. También se debió a que resultó ser más elevada de lo previsto por la oficina la deducción del 7% efectuada por la UNESCO sobre las sumas sucesivas otorgadas por la Unión Europea, en el marco del sistema establecido por la Organización para cobrar los gastos de gestión de las contribuciones extrapresupuestarias.

22. La oficina se vio obligada, por lo tanto, a extraer unos 60.000 dólares de los fondos de su presupuesto ordinario para agregarlos a los créditos recibidos en el marco de la subvención de la Unión Europea.

23. En el futuro sería muy útil que la Sede reforzara su dispositivo de ayuda a las oficinas fuera de ella que deben asumir la gestión de obras importantes financiadas con contribuciones extrapresupuestarias, manejando distintas divisas.

Recomendación Nº 15 (destinada a la Sede). Al principio de cada operación importante financiada con contribuciones extrapresupuestarias, se deberían impartir a la oficina indicaciones precisas por escrito acerca de las formas de tratar los problemas que pudieran ocasionar los tipos de cambio, y también acerca de las deducciones efectuadas sobre esas contribuciones por concepto de cobro de los gastos de gestión.

Decisión propuesta

24. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte I y 199 EX/15.INF,
2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la gran calidad de su informe;
3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo su informe sobre la Oficina Regional en La Habana, acepta todas las recomendaciones formuladas e informará sobre los avances de su aplicación de conformidad con las prácticas habituales.

Véanse los correspondientes detalles en el anexo.

ANNEX

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
Recommendation No. 1. Take into account the cluster as a whole in subsequent self-assessments.	YES, the self-assessment already refers to the Dominican Republic, Cuba and Aruba, but will provide more details in the future.	NO	31/12/2016
Recommendation No. 2. Clarify accordingly UNESCO's regional role in Latin America and the Caribbean.	YES, the strategic and coordinated regional orientation of the Regional Bureau for Culture will be defined as the new Director of Havana Office, takes up her functions shortly	NO	31/12/2016
Recommendation No. 3. Prepare a country programme for the Office in Aruba.	YES, consideration of the development of UCPD for Aruba will be given in the framework of the review of the objectives, content, geographical scope and format of the UCPDs (also taking into account 2030 Agenda context)	NO	To be determined
Recommendation No. 4. The finance and administration unit should (i) monitor all the resources and expenditure managed by the Office and (ii) keep up-to-date statements of extrabudgetary and allocated funds it uses and how these are used.	YES	NO	31/12/2016
Recommendation No. 5. Strengthen the Office's participation in interagency meetings	YES, the Office, together with Headquarters will review the objectives,	NO	31/12/2016

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

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

converting the building into a cultural centre.	not necessarily from a financial point of view	activities are funded	implemented)
Recommendation No. 15 (for the attention of Headquarters). At the beginning of each major project financed by extrabudgetary contributions, give specific written guidance to the Office on the procedures for handling foreign exchange issues that might arise and for applying the levies for the recovery of the costs of managing extrabudgetary contributions.	YES	NO	31/12/2016

ANNEXE

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION

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

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

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

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
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>



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte III

París, 14 de marzo de 2016
Original: francés e inglés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE III

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LAS OFICINAS DE ENLACE DE LA UNESCO CON LAS NACIONES UNIDAS EN NUEVA YORK Y GINEBRA

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de sus informes de auditoría sobre las oficinas de enlace de la UNESCO en Ginebra y Nueva York, que figuran en los documentos 199 EX/15.INF.3 y 199 EX/15.INF.4, de conformidad con la cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 23.

RESUMEN EJECUTIVO¹

Informe de auditoría sobre las oficinas de enlace de la UNESCO con las Naciones Unidas en Ginebra y Nueva York

Aviso: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

1. Dos equipos de auditores efectuaron la comprobación de las cuentas y de la gestión de las oficinas de enlace de la UNESCO en Nueva York, del 29 de junio al 3 de julio de 2015, y en Ginebra, del 5 al 9 de octubre de 2015.
2. Estas dos auditorías, que figuran en el anexo de la presente nota, se llevaron a cabo de acuerdo con las reglas y normas aplicables a las auditorías de conformidad y desempeño, en particular las ISSAI² de la INTOSAI³. Las cuentas y la documentación de las dos oficinas y de la Sede se examinaron por muestra y se mantuvieron intercambios abiertos con los principales funcionarios. Se celebraron entrevistas con varios interlocutores habituales de las oficinas, pertenecientes a representaciones de Estados Miembros o a organismos de las Naciones Unidas.
3. Estas dos auditorías se llevaron a cabo en el marco de la aplicación de la nota DG 11/39 del 7 de diciembre de 2011⁴ relativa al fortalecimiento de la función de las oficinas de enlace de la UNESCO.
4. Los proyectos de informe relativos a estas dos oficinas se sometieron previamente a la consideración de sus directores y se tomaron en cuenta sus observaciones y propuestas de corrección. El Auditor Externo agradece a los funcionarios de las oficinas de Nueva York y Ginebra la calidad de su acogida y su disponibilidad durante las dos misiones.
5. En los dos informes aparecen muchos aspectos comunes en lo referente a la organización, las misiones y las actividades de las dos oficinas.

Condición y posición de las dos oficinas

6. Las condiciones de creación y funcionamiento de las dos oficinas, en particular los privilegios e inmunidades correspondientes a su condición, no están suficientemente documentadas en el plano local. Las oficinas deben disponer de toda la documentación necesaria para justificar su presencia y su estatuto diplomático en su país de acreditación.
7. Si bien la oficina de enlace en Nueva York parece mantener contactos directos y constantes con la Sede, debido a la dimensión política de la agenda de las Naciones Unidas, la oficina de enlace en Ginebra parece tener dificultades para encontrar interlocutores en París, tal vez porque hay menos apremio que en Nueva York. Sin embargo, sería un error para la Organización no prestar la debida atención a lo que se prepara, se negocia e incluso se decide en Ginebra. Muchas organizaciones presentes en Ginebra tienen una base de competencias y preocupaciones similares a las de la UNESCO. Las temáticas de los derechos humanos o la coordinación de la acción humanitaria tienen nexos evidentes con las atribuciones de la Organización. La ciencia, en particular, principalmente con la Organización Europea de Investigaciones Nucleares (CERN) y la

¹ Este resumen corresponde a los dos informes de auditoría realizados en las oficinas de enlace de la UNESCO con las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra, respectivamente.

² Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

³ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores

⁴ Nota marfil.

Organización Meteorológica Mundial (OMM), encuentra ahí numerosas aplicaciones. La visita de la Directora General a Ginebra en el momento en que los auditores examinaban la oficina es una señal positiva que la UNESCO debe aprovechar.

Recursos humanos

8. Los objetivos asignados a los directores de las dos oficinas en su carta de misión deberían ajustarse a las funciones definidas en la nota marfil y, con miras a su evaluación anual, deberían ir acompañados de indicadores de resultados mensurables y precisos.

9. Conviene velar por la calidad, la información y la pertinencia del personal que desempeña funciones de representación, sensibilización e información en ambas oficinas, ya que, tanto en Ginebra como en Nueva York, en un contexto competitivo de alto nivel, representan la imagen y credibilidad de la Organización. Es preciso que la oficina de Ginebra sea considerada definitivamente como un destino estratégico y no, como ocurría en el pasado, como una posición de fin de carrera o de espera⁵.

10. Las responsabilidades de los funcionarios adscritos a las dos oficinas deben precisarse mejor, en su contrato o decisión de adscripción y en una nota firmada por el director o jefe de la oficina, así como en un organigrama preciso de los sectores y funciones de la oficina. Esto debe ser complementado por una ficha descriptiva de cada puesto vacante en esas oficinas.

11. Sería sumamente conveniente organizar una rotación regular y ordenada de los cargos directivos de ambas oficinas. No parece deseable, teniendo en cuenta la importancia de los retos y el riesgo de alejamiento de la realidad del mandato de la Organización, mantener a los funcionarios en su puesto durante más de cinco años. Es preciso racionalizar y sistematizar la evaluación de los directores y agentes. Convendría reformular su contrato para incorporar objetivos de desempeño mensurables y recalcar la importancia de la función de oficial de enlace.

Organización del trabajo

12. Las modalidades de funcionamiento de las dos oficinas no son suficientemente precisas. Los directores deberían elaborar una o varias instrucciones precisas y formales que definan, entre otras cosas, las reglas de funcionamiento y de trabajo (horarios, puntualidad, absentismo, seguridad, confidencialidad y funciones de apoyo, por ejemplo), las atribuciones de los funcionarios y las modalidades de su coordinación para los temas transversales, las delegaciones de firma para cualquier correspondencia con los interlocutores locales, según la índole y el nivel, y con la Sede, así como los asuntos que incumben al jefe de oficina.

13. La labor de las dos oficinas debería ser más transparente. Podría ser útil hacer un examen de la situación durante las reuniones de servicios. Las actas de esas reuniones podrían ir acompañadas de relaciones de decisiones cuyo seguimiento se efectuaría de una reunión a otra. Una agenda centralizada permitiría determinar las prioridades e intervenciones de cada persona conservando al mismo tiempo una memoria cronológica de la labor realizada. Sería útil crear un tesoro temático y compartido de las principales producciones o contribuciones de la oficina en sus distintas atribuciones y con respecto a las cuatro misiones que se le asignan en la nota marfil.

14. Sería interesante crear un formato normalizado y obligatorio de informe sobre acontecimientos, actividades, asociaciones o de carácter informativo en la Sede, de acuerdo con la nota marfil. Ello permitiría formalizar, utilizar y archivar informes normalizados, concebidos en función del nivel de los destinatarios y de la índole del mensaje transmitido, centralizarlos en la base de datos compartida, compilarlos para la elaboración de los informes trimestrales

⁵ No es así en la actualidad.

preconizados en la nota marfil, y utilizar esos datos normalizados para valorar el desempeño anual de los funcionarios.

Misiones de las dos oficinas

15. Convendría oficializar los anexos de la nota marfil relativos a las oficinas de enlace de la UNESCO en Ginebra y Nueva York y renovar su contenido con regularidad. Sería útil asignar, para cada bienio, prioridades claras y mensurables a las dos oficinas en función de los objetivos de la Organización y de la agenda de los organismos de las Naciones Unidas presentes en Nueva York y Ginebra.

16. Sería provechoso que, en adelante, cada oficina de enlace sometiera a la Sede un plan de acción para cada bienio. Convendría aprobar, tras haberlo modificado, si procediera, el plan estratégico que la oficina de Ginebra presentó a la Sede el 10 de febrero de 2015.

17. Las dos oficinas deberían dar prioridad a las misiones de síntesis, intermediación y estrategia, ya que su función no consiste en convertirse en una extensión local de las direcciones sectoriales de la Sede.

18. La designación de un coordinador en la Sede, que se encargaría oficialmente del seguimiento de la correspondencia, las actividades y las solicitudes de las dos oficinas de enlace, contribuiría a aumentar la eficacia de éstas y de la Organización en su colaboración con los organismos de las Naciones Unidas presentes en Ginebra y Nueva York.

Actividades de las dos oficinas

19. Tanto en Nueva York como en Ginebra, debería concederse prioridad a las cuestiones relacionadas con la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. En efecto, estas cuestiones podrían condicionar de manera duradera las orientaciones de la ayuda pública al desarrollo y de las políticas de los países donantes y beneficiarios, así como las respectivas funciones de los organismos de las Naciones Unidas y, por lo tanto, de la UNESCO.

20. Sería útil reanudar la reflexión en la oficina de Nueva York, teniendo en cuenta la práctica y los resultados obtenidos en Ginebra y en coordinación con la Sede, para encontrar nuevos medios de forjar alianzas en América del Norte.

21. A fin de aumentar su visibilidad e influencia, ambas oficinas deberían difundir con regularidad en Ginebra y Nueva York breves notas explicativas sobre los retos, las posiciones, las actividades y los logros de la UNESCO. Cabe tener en cuenta la dimensión intergubernamental del trabajo, sobre todo en Nueva York. A este respecto, sería útil intensificar los esfuerzos de apoyo y asesoramiento a los Estados Miembros menos informados.

22. Es esencial mantener una circulación regular y completa de la información sobre los retos, los expedientes y los interlocutores entre la Sede y las dos oficinas. Sería ventajoso para ambas intercambiar información directamente entre sí, manteniendo a la Sede informada.

Decisión propuesta

23. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte III, 199 EX/15.INF.3 y 199 EX/15.INF.4,

2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la elevada calidad de su informe;
3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo sus informes sobre las oficinas de enlace de la UNESCO en Ginebra y Nueva York. Aunque hace suyas la mayoría de las recomendaciones y dará cuenta del avance de su aplicación conforme a la práctica habitual, desea formular las siguientes observaciones y aclaraciones:

La función principal de las oficinas de enlace consiste en mejorar la cooperación interinstitucional entre la UNESCO y los organismos de las Naciones Unidas y no entre la UNESCO y los países anfitriones en los que se sitúan las oficinas de enlace.

Por lo que se refiere a la auditoría de la Oficina de Enlace de la UNESCO en Nueva York, la Directora General toma nota del reconocimiento expresado por varias misiones permanentes de Estados Miembros de las Naciones Unidas respecto de la labor, el alcance y la notoriedad de la UNESCO, en particular en cuanto a su capacidad de respuesta, sus interacciones regulares con los Estados Miembros y la promoción de una mejor comprensión de las prioridades de la UNESCO en el marco del sistema de las Naciones Unidas. Esto ha permitido a la Organización fortalecer su posición respecto de las prioridades principales, como la consecución del ODS 4 relativo a la educación, la promoción de la seguridad de los periodistas y la aplicación del correspondiente Plan de Acción de las Naciones Unidas, la sensibilización sobre la protección del patrimonio cultural en los países en conflicto y la promoción del papel de la UNESCO en la prevención del extremismo violento por medio de la educación.

Se reconoce asimismo que la participación activa de las oficinas de enlace de la UNESCO en Nueva York y Ginebra no solo transmite mensajes sobre los objetivos y prioridades de la Organización con sus principales asociados, sino que también fortalece la capacidad estratégica de la UNESCO para analizar las resoluciones y tendencias de las Naciones Unidas desde una perspectiva más amplia.

Estas observaciones de asociados externos que figuran en el informe del Auditor Externo recalcan la importancia y pertinencia de las oficinas de enlace para la notoriedad de la UNESCO y para una mayor participación de los Estados Miembros en la Organización, poniendo de manifiesto la forma en que su interacción y colaboración contribuyen al fortalecimiento de la posición de la UNESCO y de su participación en las políticas y actividades de las Naciones Unidas. Las oficinas de enlace seguirán defendiendo y promoviendo el mandato de la UNESCO y contribuyendo a la reflexión estratégica sobre las prioridades de la Organización en lo tocante a los resultados de determinadas actividades programáticas, la mayor interacción entre la UNESCO y las Naciones Unidas, los procesos de consulta entre gobiernos y entre organismos y las reuniones dentro del sistema de las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra, así como con la sociedad civil, proporcionando información crucial y mejores oportunidades de cooperación estratégica.

Estas observaciones de asociados externos que figuran en el informe del Auditor Externo recalcan la importancia y pertinencia de las oficinas de enlace para la notoriedad de la UNESCO y para un mayor compromiso de los Estados Miembros con la Organización, poniendo de manifiesto la forma en que su interacción y colaboración contribuyen al fortalecimiento de la posición de la UNESCO y de su participación en las políticas y actividades de las Naciones Unidas. Las oficinas de enlace seguirán defendiendo y promoviendo el mandato de la UNESCO y contribuyendo a la reflexión estratégica sobre las prioridades de la Organización en lo tocante a los resultados de

determinadas actividades programáticas, la mayor interacción entre la UNESCO y las Naciones Unidas, los procesos de consulta entre gobiernos y entre organismos, y las reuniones dentro del sistema de las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra, así como con la sociedad civil, proporcionando información crucial y mejores oportunidades de cooperación estratégica.

En su recomendación 14 del informe de auditoría sobre la oficina de Nueva York, el Auditor Externo sugiere que se publique el anexo A de la nota marfil DG 11/39 de 7 de diciembre de 2011 relativa a la oficina de Nueva York y que se publiquen anexos sobre las demás oficinas de enlace. El anexo al que se refiere la recomendación era un proyecto de documento y nunca llegó a publicarse. Actualmente se está finalizando una nota marfil de la Directora General, que se publicará en marzo de 2016, relativa a la mejora de la función de las oficinas de enlace en el contexto de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tras la adopción de la Agenda 2030.

Ya se han aplicado medidas para llevar a la práctica algunas de las recomendaciones que figuran en los informes de auditoría, como la publicación de unas fichas descriptivas revisadas y adecuadas de los puestos de director de las oficinas de Nueva York y Ginebra, de conformidad con la nota marfil DG 11/39 de 7 de diciembre de 2011, por lo que respecta a sus funciones específicas. Se seguirá colaborando con HRM en lo relativo a la dotación de personal de las oficinas de enlace, en particular para examinar las necesidades de formación específicas con objeto de seguir fortaleciendo las capacidades de las oficinas para cumplir su mandato específico.

Para el nuevo bienio se ha asignado a las oficinas de enlace un presupuesto destinado a apoyar sus actividades relacionadas con la ejecución del 38 C/5 y para contribuir a incrementar la eficacia y la eficiencia de las oficinas en el desempeño de la función más amplia y decisiva que les corresponderá asumir para fortalecer el posicionamiento estratégico de la Organización en la ejecución de la Agenda 2030. Asimismo, se forjarán mayores sinergias entre las oficinas de enlace y entre estas oficinas y la Sede. Teniendo presente lo anterior, la Directora General desea destacar el refuerzo de la coordinación entre las oficinas de enlace y la Oficina de Planificación Estratégica (BSP) de la Sede, que ha tenido como resultado lo siguiente: i) se ha creado una sección específicamente dedicada a la cooperación con el sistema de las Naciones Unidas; ii) se ha contratado a un especialista del programa para la reforma de las Naciones Unidas y la coordinación entre los organismos del sistema; y iii) se han designado interlocutores específicos para que actúen como representantes de la UNESCO en los mecanismos temáticos de coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas a fin de estructurar mejor la participación de la UNESCO en el sistema.

Por lo que respecta a algunas de las recomendaciones específicas sobre la oficina de enlace de Ginebra, ya se ha puesto en marcha su aplicación. Algunas recomendaciones requerirán más consultas. La Directora General informará sobre su aplicación a su debido tiempo conforme a la práctica habitual.

A fin de contribuir a aumentar la transparencia y mejorar el seguimiento de la participación de las oficinas de enlace en la promoción del posicionamiento de la UNESCO en el contexto de las Naciones Unidas, las oficinas de enlace de Nueva York y Ginebra han sido integradas por primera vez en SISTER, de modo que se pueda realizar un seguimiento más estrecho y evaluar sus resultados desde los puntos de vista programático y estratégico. Además, las oficinas de enlace disponen también de un mecanismo establecido de rendición de cuentas en virtud del cual cada trimestre presentan memorias de actividades al Gabinete de la Directora General.

Por otra parte, se está ultimando la preparación de herramientas de comunicación que permitan a las oficinas de enlace compartir una plataforma común y, de ese modo, mejorar la colaboración y las sinergias. Ello dará una mayor regularidad a la interacción entre la Sede y las oficinas de enlace y entre las propias oficinas. Por último, cabe señalar también que las oficinas de enlace tienen acceso al sistema integrado de gestión de la correspondencia de toda la Organización, que está centralizado en la Sede.

Se ofrecen más detalles sobre las recomendaciones en el anexo II.

ANNEX I

LIST OF RECOMMENDATIONS

UNESCO LIAISON OFFICE IN NEW YORK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNESCO LIAISON OFFICE IN GENEVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEX II

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO À NEW YORK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BUREAU DE LIAISON DE L'UNESCO À GENÈVE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE, PAR RECOMMANDATION

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

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

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

Recommandations de l'audit concernant <u>New York</u>	La recommandation peut être mise en œuvre (OUI/NON)	Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour mettre en œuvre la recommandation (OUI/NON)	Date estimée de mise en œuvre de la recommandation
chaque biennium des priorités au Bureau en fonction des objectifs de l'Organisation et de l'agenda des agences des Nations Unies présentes à Genève. Ceci vaudrait également pour les autres bureaux de liaison.			
<p><u>Recommandation n° 12.</u> Créer dans la base d'information commune un thésaurus 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



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte IV

París, 11 de marzo de 2016
Original: francés e inglés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE IV

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA REFORMA DEL DISPOSITIVO FUERA DE LA SEDE DE LA UNESCO

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de su informe de auditoría sobre la reforma del dispositivo fuera de la Sede de la UNESCO, que figura en el documento 199 EX/15.INF.5 de conformidad con el cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 12.

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA REFORMA DEL DISPOSITIVO FUERA DE LA SEDE DE LA UNESCO

Aviso: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

1. La auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), establecidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), y en aplicación de las disposiciones vigentes de la UNESCO, en particular el artículo 12 de su Reglamento Financiero y su anexo relativo a las atribuciones adicionales del Auditor Externo.

2. Cada observación o recomendación fue examinada con los responsables interesados. El 28 de julio de 2015, al final de la primera parte de la auditoría, se celebró en la Sede de la UNESCO una reunión con los servicios interesados en la que se trataron los puntos que hasta ese momento habían señalado los auditores. Durante la segunda parte de la auditoría se mantuvieron entrevistas con los directores de las oficinas en todos los países visitados (República Unida de Tanzania, Zimbabwe, Camerún, Senegal, Côte d'Ivoire, Nigeria y Ghana). Se sometió una versión provisional de este informe a los servicios de la Sede para que formularan sus contraobservaciones. Las observaciones y los comentarios de los responsables de la Organización se tuvieron en cuenta en la medida en que eran pertinentes y estaban justificados por documentos complementarios convincentes.

I. Orientación de la auditoría

3. En 2015, el Servicio de Supervisión Interna de la UNESCO (IOS) llevó a cabo una evaluación de los resultados de la reforma del dispositivo fuera de la Sede. Los auditores externos eligieron un planteamiento distinto del adoptado por el IOS: en lugar de concentrarse en evaluar los resultados de la reforma y en las medidas que es necesario adoptar en este momento, su planteamiento se centró en analizar el modo en que se formuló, ejecutó y evaluó la nueva organización del dispositivo principalmente a lo largo del periodo 2010-2015. Así pues, la finalidad de ese trabajo no es tanto valorar los resultados obtenidos, sino analizar y evaluar la forma en que actuó la Organización para alcanzarlos, a fin de extraer conclusiones sobre las posibilidades de perfeccionar sus métodos de gestión del cambio, algo que, según los auditores externos, puede resultar sumamente útil en este periodo de reformas profundas y presión presupuestaria.

II. La formulación de la reforma

4. La reforma del dispositivo fuera de la Sede, cuidadosamente preparada por la Secretaría sobre la base de un diagnóstico preciso de los puntos fuertes y débiles de la Organización en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, adoleció sin embargo, desde su formulación, de una serie de dificultades. Así, las dos opciones que se presentaron a los Estados Miembros se elaboraron a partir de hipótesis presupuestarias muy ambiciosas y que posteriormente resultaron estar fuertemente sobrevaloradas. La finalización de la opción definitiva, con un fundamento presupuestario muy limitado, siguió dependiendo de las principales orientaciones adoptadas durante la labor preliminar, sin que estas fueran suficientemente reexaminadas a la luz de las nuevas condiciones financieras. Por este motivo, principalmente, no parecía garantizada la plena coherencia entre los objetivos.

5. Para la aplicación de esta importante reforma, la Secretaría no estableció una organización específica determinada que se basara en una definición de las responsabilidades, un plan y un calendario precisos, un comité de seguimiento y unos indicadores de resultados. El reparto de tareas aplicado en la práctica, que se fundamentaba en la distribución de responsabilidades existente, no permitió realizar una labor de síntesis suficiente; además, posteriormente se vio muy afectado por las reformas internas de la Secretaría. Los gastos recurrentes de la reforma no se financiaron completamente con recursos duraderos.

Recomendación 1. Al iniciar la ejecución de reformas complejas y plurianuales, la Secretaría debería adoptar decisiones explícitas y debidamente documentadas sobre la organización que se establecerá para llevarlas a la práctica, precisando de modo claro y unívoco el reparto de responsabilidades, empezando por la designación de un jefe de proyecto, y constituyendo un comité de dirección compuesto por los responsables concernidos que se reúna con periodicidad.

Recomendación 2. Debería aprobarse un plan global de ejecución detallado, que incluya un calendario y unos indicadores de seguimiento, y que, de ser necesario, esté desglosado por oficina.

Recomendación 3. Debería establecerse una comunicación más frecuente, principalmente con el personal concernido, pero también con el exterior.

Recomendación 4. La Organización debería evitar financiar gastos recurrentes con recursos no recurrentes.

6. Aunque la Secretaría informó periódicamente al Consejo Ejecutivo sobre el avance de las operaciones, no se estableció una organización clara y centralizada para dirigir la reforma a fin de poder controlar los incumplimientos del plan de ejecución. En la práctica, debido a las dificultades presupuestarias de la Organización después de finales de 2011, así como por el modo de dirección utilizado para ciertos aspectos de la aplicación de la reforma, no se han alcanzado por completo casi ninguno de los objetivos iniciales. Las previsiones presupuestarias no pudieron respetarse, el ámbito geográfico de aplicación se redujo continuamente, la dotación de personal prevista no se llevó a la práctica -ni en número de personas ni en cuanto al nivel de cualificación-, la entrada en vigor de los aspectos principales del nuevo dispositivo sufrió grandes retrasos y se fijaron unos objetivos limitados para la descentralización de las responsabilidades.

7. Pese a esta reducción progresiva y generalizada de los presupuestos y del alcance de los cambios, no se puso en cuestión el ambicioso horizonte de organizar la red en cinco oficinas regionales multisectoriales más otras 12 oficinas, lo cual acentuó las tensiones entre unos objetivos inalterados y unos recursos que se revisaban a la baja.

8. Esta trayectoria, que desemboca ahora, cinco años después del inicio de la reforma, en una situación alejada de los objetivos iniciales, resulta insatisfactoria en muchos sentidos, como muestran las evaluaciones del IOS y las conclusiones del Auditor Externo, y pone de manifiesto que la dirección estratégica debería mejorarse. A pesar de que surgieron hechos importantes, como la crisis presupuestaria, se encontraron dificultades en la ejecución y se acumularon retrasos en la aplicación de la reforma, el Auditor Externo no ha podido encontrar en los archivos de la Secretaría ningún rastro de reflexión sobre la posibilidad de reorientar ciertos objetivos, como el tipo de estructuración del dispositivo. Ciertamente, la Secretaría mantuvo periódicamente informados a los Estados Miembros sobre el avance de la ejecución, pero no presentó reflexiones de fondo que dieran lugar a opciones para modificar la aplicación de la reforma y adaptar los objetivos, pese a que la situación lo habría requerido.

Recomendación 5. Al emprender reformas, la Organización debería distinguir mejor entre las orientaciones de fondo, la definición de los objetivos y el seguimiento de los resultados, sobre lo cual los Estados Miembros deberían tener la capacidad de adoptar decisiones a partir de la información precisa facilitada por la Secretaría, y, por otra parte, la ejecución de las orientaciones, que debería incumbir a la Secretaría. Por lo que respecta a la ejecución, la UNESCO debería procurar evitar situaciones en las que se solapen las distintas responsabilidades.

9. El fortalecimiento de la cooperación entre las nuevas oficinas regionales, por un lado, y las oficinas nacionales y delegaciones dependientes, por otro, implica unos contactos frecuentes entre sus responsables a fin de elaborar unas políticas comunes y coherentes dentro del mismo ámbito geográfico.

Recomendación 6. La Organización debería alentar a las oficinas regionales a fomentar el diálogo periódico con las oficinas y delegaciones que dependen de ellas, mediante la celebración de reuniones conjuntas y, con mayor frecuencia, reuniones a distancia.

10. La evaluación de los resultados de la reforma, efectuada principalmente por el IOS, no fue objeto de un seguimiento específico suficiente.

Recomendación 7. Al llevar a cabo una reforma importante y a largo plazo, la Organización debería establecer herramientas de seguimiento que faciliten la evaluación futura.

11. La Organización debería adoptar este planteamiento para la ejecución de sus futuras reformas, y, en primer lugar, para proseguir la reforma del dispositivo fuera de la Sede, puesto que no parece posible mantener a largo plazo la situación actual, caracterizada por un dispositivo heterogéneo en función de los continentes y que, en la propia África, está alejada de los objetivos iniciales. Esta nueva fase de la reforma de las oficinas fuera de la Sede debería basarse en un análisis actualizado de los objetivos estratégicos que se persiguen y en una valoración más realista de los medios que es posible destinar a su consecución, teniendo en cuenta el resultado provisional al que se ha llegado en África, que corresponde más bien a una red de oficinas multisectoriales y nacionales y no tanto a un conjunto de oficinas regionales equivalentes a las que tienen las demás organizaciones de las Naciones Unidas en África.

Recomendación 8. Al llevar a cabo reformas de una duración considerable, la Organización debería establecer un sistema de dirección estratégica de la ejecución basado en la reevaluación de los objetivos operacionales a la luz de un análisis de la evolución del contexto. La Secretaría debería presentar a los Estados Miembros los resultados de esas evaluaciones en forma de opciones alternativas creíbles. En particular, este sistema debería aplicarse obligatoriamente para proseguir la reforma del dispositivo fuera de la Sede.

Decisión propuesta

12. El Consejo Ejecutivo podría adoptar la siguiente decisión:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte IV y 199 EX/15.INF.5,
2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la elevada calidad de su informe;

3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo su informe sobre la reforma del dispositivo fuera de la Sede, acepta todas las recomendaciones formuladas, que figuran en el anexo II, reconoce su carácter estratégico y velará por que se tomen en cuenta en futuras iniciativas de reforma.

En general, ello implicará velar por que, ante cada iniciativa de reforma importante, se prepare una lógica global de intervención, con objetivos, resultados, bases de referencia e indicadores, se establezca un plan de acción, con responsabilidades, metas con plazo específico y una estrategia de comunicación, y se determinen los procesos de toma de decisiones de los órganos rectores.

En el caso particular del examen de la reforma del dispositivo fuera de la Sede, la Directora General propondrá al Consejo Ejecutivo un proceso que tenga en cuenta la recomendación de la auditoría y esté relacionado con la preparación del proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5), así como con la contribución de la UNESCO a la ejecución de la Agenda 2030 y con la función que debe desempeñar al respecto la red de la UNESCO sobre el terreno.

Con sujeción a lo que decida el Consejo Ejecutivo, la Directora General se plantea establecer un proceso gradual que incluya una labor analítica, un proceso de consulta participativo y la elaboración de herramientas destinadas especialmente a mejorar la ejecución del programa en países en crisis y en transición.

Dicho proceso incluiría la definición de un consenso sobre los principios básicos para una descentralización sostenible, los criterios para definir la presencia de la UNESCO sobre el terreno y los mecanismos para su supervisión. Asimismo, se determinarían ajustes de las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas del dispositivo fuera de la Sede en África en relación con el programa y la coordinación. De manera más general, se analizaría la pertinencia y los resultados del dispositivo fuera de la Sede en su conjunto, teniendo en cuenta en particular la pertinencia programática de las oficinas fuera de la Sede en cuanto a la ejecución de la Agenda 2030.

Las conclusiones de este análisis se presentarían al Consejo Ejecutivo para que las examinara junto con el proyecto de programa y presupuesto para 2018-2021 (39 C/5-Proyecto).

Se invitaría a los representantes de los Estados Miembros a contribuir activamente al examen, en el que también participarían los directores de las oficinas fuera de la Sede y los representantes de los sectores del programa y de los servicios centrales.

De forma paralela, se está trabajando para examinar la utilidad, los objetivos, el contenido, el alcance geográfico, los formatos y el proceso de preparación de los documentos de la UNESCO destinados a la programación por país (UCPD), en particular como herramienta para planificar y reflejar la contribución de la UNESCO a la ejecución de la Agenda 2030.

Se ofrecen más detalles al respecto en el anexo II.

Annex I

list of recommendations

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

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

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

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

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

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

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

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

Annex II

preliminary implementation plan by recommendation

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

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

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

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

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

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN PRÉLIMINAIRE DE MISE EN ŒUVRE PAR RECOMMANDATION

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

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

Recommandations de l'audit	L'application de la recommandation est possible (OUI/NON)	L'application de la recommandation nécessitera des ressources supplémentaires (OUI/NON)	Date estimée de l'application de la recommandation
Recommandation n° 3. Une communication plus fréquente, vers les personnels concernés au premier chef, mais également vers l'extérieur, devrait être mise en place.	OUI La recommandation sera appliquée dans le cadre de tout effort de réforme nouveau ou en cours.	NON	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).
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.	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.	NON	

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



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte V

París, 23 de marzo de 2016
Original: francés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE V

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA OFICINA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNESCO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, Y OFICINA NACIONAL DE CHILE

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de su informe de auditoría sobre la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, y Oficina Nacional de Chile, que figura en el documento 199 EX/15.INF.6 de conformidad con lo dispuesto en la cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 16.

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA OFICINA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNESCO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, Y OFICINA NACIONAL DE CHILE EN SANTIAGO

NOTA: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

1. La Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (OREALC) –que es también Oficina Nacional de Chile desde 2009– se encarga de **coordinar a nivel regional las actividades en materia de educación** realizadas por las oficinas nacionales y las oficinas multipaís. En una región donde algunas oficinas nacionales llevan a cabo programas importantes con recursos extrapresupuestarios cuantiosos, es posible mejorar aún la capacidad de la oficina de Santiago para coordinar proyectos y aportar conocimientos especializados con vistas a reforzar la coherencia de la estrategia educativa de la UNESCO en el plano regional. Para lograr esto se pueden seguir varias vías: por ejemplo, transformar la oficina de Santiago en oficina multipaís o adscribir a ella profesionales encargados de la política educativa en las oficinas nacionales de la región; proporcionar a la oficina medios para que refuerce sus conocimientos especializados y los ponga en particular al servicio de los países de la región que reciben menos recursos, asignándole además una parte de los recursos de la FITOCA¹ de los países que se benefician de fondos extrapresupuestarios más importantes; velar por una buena coordinación con las oficinas nacionales cuando se negocien proyectos financiados con fondos extrapresupuestarios y prever en ese momento una distribución eficaz de las responsabilidades entre las oficinas nacionales y la oficina regional.
2. **El Gobierno de Chile proporciona a la oficina regional** locales espaciosos, aunque un tanto antiguos, y contribuye a sus gastos con una suma de 55.000 dólares anuales. Esas aportaciones deberían ser objeto de una disposición explícita en el acuerdo de sede y, llegado el caso, deberían ajustarse mejor a los gastos de mantenimiento y funcionamiento de la sede de la oficina (230.000 dólares), así como a los gastos por concepto de renovaciones necesarias en materia de seguridad. En el acuerdo de sede se debe consignar también la función de oficina nacional de Chile que la OREALC viene desempeñando desde 2009.
3. El director de la oficina ejerce sus funciones desde hace siete años, lo cual no está en consonancia con las reglas de la Organización (más estrictas actualmente). El inicio de la aplicación de la nueva estrategia regional para la educación debe ofrecer una ocasión para cambiar de responsable de la oficina. Se ha comprobado que al director no se le habían comunicado, formalmente y con antelación, objetivos anuales de acción y rendimiento, y también se ha comprobado que hasta una fecha muy reciente sus evaluaciones no se efectuaban con periodicidad regular, sino que se hacían en el momento en que sus supervisores cesaban en la Sede. El equipo de gestión administrativa y financiera se ha ido reforzando en personal desde 2011, pero todavía se le podría añadir un ejecutivo permanente suplementario de conformidad con las normas de la Organización.
4. **El presupuesto permanente del bienio actual** para la oficina de Santiago (528.000 dólares) ha experimentado una importante disminución (-64%) con respecto al del bienio 2010-2011. Esta disminución, ocasionada por la crisis financiera, se atenúa hasta cifrarse en un -35% si se deducen los créditos que anteriormente transitaban por la oficina regional y que hoy en día

¹ Cuenta de Gastos Generales de los Fondos Fiduciarios (*Funds-in-Trust Overhead Costs Account – FITOCA*).

se delegan en las oficinas nacionales. Así, el presupuesto permanente sólo representa un 10% de los recursos administrados por la oficina, habida cuenta del considerable aumento que han experimentado los recursos extrapresupuestarios en estos últimos años. Las aportaciones del gobierno chileno han contribuido a ese aumento por un monto de 4,6 millones de dólares, lo que pone de manifiesto su fructífera colaboración con la oficina de la UNESCO.

5. En el marco de esa cooperación, la oficina se beneficia de una asignación por concepto de gastos de gestión que se cifra en un 8% del monto de los créditos delegados. Conviene preservar este mecanismo porque, gracias a él, la oficina ha podido limitar las repercusiones de las restricciones presupuestarias de la Sede y financiar puestos de trabajo necesarios para sus actividades. Deberían ampliarse las posibilidades de utilización de esos fondos a fin de que la oficina pueda reclutar personal para proyectos (*project appointments*). La oficina ha entablado conversaciones con el gobierno chileno y diversas empresas para crear un fondo de dotación que permita aumentar y perennizar los recursos asignados a los proyectos de la UNESCO. Se trata de una iniciativa interesante.

6. En el marco del examen de la gestión administrativa de la oficina regional se han llevado a cabo diferentes trabajos que confirman la existencia de una gestión profesional y esmerada, susceptible de ser mejorada en algunos aspectos.

7. **Contratas.** Durante la auditoría se examinó una muestra de **contratos**. De ese examen se dedujo que la oficina pone cuidado en respetar las normas de la Organización relativas a las contrataciones. La administración y el seguimiento de los expedientes se realizan satisfactoriamente, pero es preciso conservar más sistemáticamente los documentos originales en expedientes físicos agrupados por contrata.

8. Cuando se realizan contrataciones en el marco de proyectos financiados con créditos suplementarios del gobierno, la oficina regional trabaja en colaboración estrecha y constructiva con sus asociados de los ministerios. Para sensibilizar a estos asociados a las normas de la UNESCO en materia de competencia, se les proporciona una información al respecto. Durante la auditoría se examinaron con la oficina algunos aspectos de la contratación susceptibles de ser mejorados, por ejemplo: evitar que en el pliego de condiciones de la licitación figure el presupuesto de la prestación; introducir una cláusula que permita negociar los precios antes de finalizar la contrata; o velar por que en la selección se distingan las responsabilidades de la oficina regional y las del país donante. Se podría iniciar una reflexión sobre una flexibilización de los topes para contrataciones que, cuando se sobrepasan, provocan la intervención del Comité de Contratos de la Sede. Esa flexibilización facilitaría la ejecución rápida de las contrataciones en un momento en que los proyectos con el gobierno cobran auge.

9. **Recursos humanos.** En 2015 la oficina contaba con una plantilla de 40 miembros, repartida de la siguiente manera: 14 funcionarios titulares de la Organización; 22 empleados temporeros radicados en Santiago (cinco contratados para la realización de proyectos o con carácter provisional; 12 reclutados con contratos de servicios; y cinco que se hallan en periodos de prácticas o de prueba); tres empleados temporeros en oficinas nacionales, fuera de Santiago; y una persona adscrita a la oficina por el gobierno de Flandes. En el último ejercicio bienal (2014-2015) la masa salarial de la oficina se cifró en 5,3 millones de dólares. La diferencia en los emolumentos percibidos es manifiesta: el personal remunerado con fondos de la Sede constituye menos de la mitad de los efectivos, pero representa el 84% de la masa salarial; en cambio, las personas esencialmente remuneradas con cargo a los presupuestos adicionales representan más del 50% de la plantilla y menos del 16% de la masa salarial. Esa diferencia se plasma a veces en situaciones de desigualdad entre empleados que realizan tareas muy parecidas o análogas.

10. Habida cuenta de la limitación del número de puestos de funcionarios titulares, el personal temporero atiende cada vez más las necesidades permanentes de la oficina. Desde 2012 el número de puestos de trabajo permanentes se ha reducido a la mitad y esa disminución se ha compensado casi totalmente con el reclutamiento de personal temporero. Esto ha desembocado en situaciones que es preciso remediar. Por ejemplo, se puede considerar que por lo menos dos puestos de profesionales son precarios, ya que se han renovado mediante contratos de servicio a falta de puestos fijos. En cambio, hay puestos permanentes (como el de chófer) para desempeñar meras funciones de ejecución que se podrían confiar a proveedores de servicios externos, a un costo menor. Por último, cabe señalar que la oficina regional se caracteriza por una escasez relativa de personal para el desempeño de funciones administrativas y financieras. En el futuro sería conveniente reestructurar la OREALC a fin de establecer puestos permanentes destinados a profesionales con competencias esenciales para realizar las misiones encomendadas a la oficina, haciendo que ésta se beneficie además de una plantilla administrativa acorde con sus responsabilidades. Se debería evitar la renovación de los contratos de servicios, a no ser que se trate de obtener solamente una asistencia temporal.

11. **Contratos de consultores.** Entre enero de 2014 y septiembre de 2015 el presupuesto destinado a financiar estos contratos (firmados por más de un centenar de consultores) ascendió a 1,7 millones de dólares. En este ámbito se pueden hacer mejoras, a saber: formalizar más un registro (*roster*) centralizado con los datos y evaluaciones de los consultores utilizados por la UNESCO; y tratar de adecuar mejor las remuneraciones a la índole de las misiones encomendadas, negociando los emolumentos sobre la base objetiva de listas de competencias precisas.

12. Debido a una necesidad urgente vinculada a una situación posterior a un terremoto –eventualidad ésta que se halla explícitamente prevista en la reglamentación de la Organización– se dieron algunos casos de contratación de consultores en los que no se observaron las normas habituales de selección y control creciente de las remuneraciones aplicadas en el último bienio. Esos contratos se firmaron con cinco consultores, que percibieron entre 2014 y 2015 honorarios por un importe superior al tope establecido de 20.000 dólares (en el caso de una consultora, los honorarios se cifraron en más de 100.000 dólares). Aunque se respetaron los requisitos formales de derogación de las normas por motivo de una situación de urgencia, nada permite afirmar que la aplicación del procedimiento jurídico habitual habría perjudicado la realización de la actividad prevista. No cabe duda de que este procedimiento habría permitido una contención de los índices de remuneración otorgados, que fueron muy superiores a los topes previstos por la reglamentación vigente.

13. **Gastos de viaje.** En los dos últimos ejercicios bienales los costos por concepto de viajes se cifraron en 807.000 dólares, lo que representa entre un 6% y un 9% del gasto total de la oficina. El examen de una muestra de los gastos de este tipo puso de manifiesto que los expedientes y el cálculo de las dietas y viáticos son conformes a la reglamentación de la UNESCO. La gestión de los viajes se podría perfeccionar buscando sistemáticamente medios de transporte alternativos cuando se prolonga –por motivos logísticos– la duración del viaje, antes de los encuentros con interlocutores y asociados. Se podrían obtener precios más competitivos ultimando el procedimiento de licitación para agencias de viajes y autorizando a la oficina a disponer de una tarjeta profesional para efectuar compras en línea.

14. **Gestión ordinaria.** La gestión ordinaria de elementos como las cuentas bancarias, los activos y los flujos de caja, parece realizarse de manera satisfactoria.

15. **Gestión de proyectos.** Los proyectos relativos a la educación representan el 98,5% de los créditos administrados por la oficina (las oficinas nacionales se encargan de administrar una parte minoritaria de los mismos). Los proyectos se centran esencialmente en la calidad de la educación y la estrategia regional para los docentes. El hecho de que los proyectos financiados directamente con el presupuesto ordinario representen solamente 1,1 millones de dólares sobre un total de 11,1 millones, pone de manifiesto que la oficina tiende cada vez más a realizar actividades con créditos suplementarios proporcionados por los gobiernos de la región, que se muestran deseosos de llevar a cabo su acción en el marco de las orientaciones estratégicas de la UNESCO y de una intensificación de la cooperación “Sur-Sur”. La elaboración del programa de trabajo y la aplicación del sistema SISTER hacen que sea eficiente la gestión de los proyectos, aunque la dirección de la oficina no posea por el momento una visión unificada de la ejecución concreta de éstos por sector de actividad, zona geográfica o índole de los créditos. La administración desmaterializada de los expedientes se efectúa con rigor y los equipos registran sistemáticamente los resultados esperados y los indicadores de resultados. No obstante, esta actividad sigue siendo gravosa y poco práctica para los equipos. Se debería tratar de simplificar el futuro programa de trabajo, en sinergia con las prioridades del próximo Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC). Además, cabe señalar que para el seguimiento de los proyectos financiados con presupuestos suplementarios y los proyectos del programa ordinario la aplicación del sistema SISTER por parte de las oficinas nacionales no resulta muy adecuada en el ámbito de la educación. En cambio, ese seguimiento sería determinante para la oficina regional.

Decisión propuesta

16. El Consejo Ejecutivo podría adoptar una decisión del siguiente tenor:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte I y 199 EX/15.INF.6,
2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la gran calidad de su informe;
3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo su informe sobre la Oficina de Santiago, acepta la mayoría de las recomendaciones formuladas e informará sobre los avances de su aplicación de conformidad con las prácticas habituales.

La Directora General estima que las recomendaciones 2, 8, 9, 16 y 27 no son aplicables por los motivos que se exponen en el anexo adjunto.

Véanse los correspondientes detalles en el anexo II.

ANNEX I

LIST OF RECOMMENDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEX II

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

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

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

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

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

Audit recommendations	The recommendation is feasible to implement (YES/NO)	The recommendation will require additional resources for implementation (YES/NO)	Estimated date for the implementation of the recommendation
	and regulations of the RP. The requested flexibility can be achieved by using existing contract modalities such as Funds in Trust or Special accounts.		
Recommendation No. 10. In the context of the launching of the new strategic framework for education (2015-2030), pursue and conclude discussions with the Chilean Government and Chilean businesses for the establishment of an endowment fund in order to increase the extrabudgetary resources of UNESCO programmes in Latin America and to ensure their visibility and the viability of their funding.	YES Work could be progressively concluded bearing in mind the annual session of parliament to approve budgets in October 2016.	NO, but at least two support missions from Headquarters one week each may be necessary to support negotiations.	30/10/2016
Recommendation No. 11. Ensure that the physical files of tenders held by the administrative and financial service are complete; these should include all original supporting documentation of the tender (specification of needs, bidding procedure and evaluation of bids, contracts and additional clauses, payment documents and receipts for expenses).	YES	NO	30/05/2016
Recommendation No. 12. Make greater efforts to expand competitive bidding on tenders relating to additional appropriations from the Chilean Government, in particular by systematically requesting a minimum of three bids and by ensuring that funds are made available in such a way as to be compatible with genuine competitive bidding.	YES	NO	30/05/2016
Recommendation No. 13. Systematically apply the rules enabling the broadest possible competition, in particular by: <ul style="list-style-type: none"> – refraining from using waivers, except in cases explicitly provided for by the Administrative Manual; 	YES	NO	This recommendation has already been implemented. In addition a database of suppliers is being set

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

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

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

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

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

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte V Corr.2

París, 5 de abril de 2016

Original: inglés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE V - SÍNTESIS

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA OFICINA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNESCO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, Y OFICINA NACIONAL DE CHILE

CORRIGENDUM 2

Las observaciones de la Directora General deberían rezar como sigue: *“La Directora General agradece al Auditor Externo su informe sobre la Oficina de Santiago, acepta la mayoría de las recomendaciones formuladas e informará sobre los avances de su aplicación de conformidad con las prácticas habituales.*

La Directora General estima que las recomendaciones 2, 9, 16 y 27 no son aplicables por los motivos que se exponen en el anexo adjunto.

Véanse los correspondientes detalles en el anexo II.”

In ANNEX II: PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION, recommendation n°8 should read as follows:

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



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

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



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Consejo Ejecutivo

199ª reunión

199 EX/15

Parte VI

París, 18 de marzo de 2016
Original: francés

Punto 15 del orden del día provisional

NUEVAS AUDITORÍAS DEL AUDITOR EXTERNO

PARTE VI

INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS AUDITORÍAS DE LAS OFICINAS FUERA DE LA SEDE (2011-2015)

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

El presente documento es la síntesis realizada por el Auditor Externo de su informe de síntesis sobre las auditorías de las oficinas fuera de la Sede (2011-2015), que figura en el documento 199 EX/15.INF.7 de conformidad con el cláusula 12.4 del Reglamento Financiero.

Medida que se prevé adopte el Consejo Ejecutivo: decisión propuesta en el párrafo 17.

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS AUDITORÍAS DE LAS OFICINAS FUERA DE LA SEDE

Aviso: el presente resumen ejecutivo ha sido elaborado por el Auditor Externo a petición de la Secretaría con objeto de optimizar los costos de traducción y facilitar los debates de los órganos rectores. Únicamente el informe íntegro da fe del contenido exacto, la índole y el alcance de las observaciones y recomendaciones del Auditor Externo.

1. La auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) ¹, establecidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) ², y en aplicación de las disposiciones vigentes de la UNESCO, en particular el artículo 12 de su Reglamento Financiero y su anexo relativo a las atribuciones adicionales del Auditor Externo.
2. Cada observación o recomendación fue examinada con los responsables interesados. Las observaciones y los comentarios de los responsables de la Organización se tuvieron en cuenta en la medida en que eran pertinentes y estaban justificados por documentos complementarios convincentes.
3. Entre 2011 y 2015, el Auditor Externo auditó 12 oficinas fuera de la Sede³.
4. Este periodo se caracterizó principalmente por la crisis presupuestaria de la Organización, que tuvo consecuencias en su funcionamiento, y por la reforma del dispositivo fuera de la Sede en África.
5. Según el informe presentado en 2015 por la Directora General sobre la aplicación de las 171 recomendaciones formuladas a raíz de estas auditorías, 114 de ellas de antes de 2015, alrededor del 61% de las recomendaciones han sido aplicadas, pero muchas de ellas siguen estando vigentes total o parcialmente.

Principales conclusiones

6. Salvo algunas excepciones, la relación con los países anfitriones es buena o muy buena, y la imagen que las comisiones nacionales y los gobiernos tienen de la Organización es muy positiva. En cambio, numerosos acuerdos con los países anfitriones no han sido actualizados.
7. Una petición recurrente tiene que ver con mejorar la claridad de las instrucciones de la Sede. El reciente nombramiento de un coordinador de las relaciones con las oficinas debería contribuir en gran medida a esa mejora.
8. Numerosos directores de oficinas no disponían de un acuerdo sobre la actuación profesional claro, que incluya a ser posible unos objetivos de resultados. Además de los directores, una buena práctica para determinadas oficinas consistiría en formalizar su estrategia en un documento breve y difundirla internamente, o incluso externamente.

¹ *International Standards of Supreme Audit Institutions.*

² *International Organisation of Supreme Audit Institutions.*

³ Sin contar las oficinas de enlace.

9. En muchos casos, las siguientes medidas contribuirían a mejorar el funcionamiento de las oficinas:

- a) desde el punto de vista externo, una clarificación de las responsabilidades entre las oficinas regionales y las demás oficinas o delegaciones que dependen de ellas, algo que se realizó en África durante la reforma relativa a esta región, pero no en los demás lugares; asimismo, el fomento de las reuniones, especialmente a distancia, por videoconferencia o teleconferencia, entre la oficina regional y las oficinas nacionales o delegaciones conexas;
- b) desde el punto de vista interno, el fomento de las reuniones de trabajo periódicas, con una difusión amplia de sus informes; la aplicación de la buena práctica de la oficina de Hanói, que solicita a cada responsable sectorial la presentación de una memoria de actividades mensual; la formalización del reparto de tareas dentro de las oficinas para la gestión de los proyectos; la elaboración de una recopilación de las reglas de funcionamiento (horarios, vacaciones, bajas por enfermedad, control de entradas y salidas, etc.).

10. En materia de gestión de recursos humanos, las observaciones más frecuentes se refieren a los siguientes puntos:

- a) la duración anormalmente larga de numerosas vacantes, entre ellas vacantes de puestos de director, debido especialmente a una falta de previsión sobre los ceses en el servicio, en particular los más previsibles (jubilaciones);
- b) incumplimientos de las reglas de movilidad de la Organización;
- c) la situación ambigua de numerosos miembros del personal, en principio temporales pero que son renovados periódicamente durante años;
- d) la relación entre los puestos de apoyo y los puestos operacionales;
- e) respecto a algunas oficinas, el control de los horarios y de las ausencias.

11. Cabe señalar que en los informes no se menciona prácticamente nunca el tema de la formación o la existencia de un plan de formación del personal.

12. Respecto a las finanzas, la contabilidad requiere escasas observaciones. Las principales se refieren a lo siguiente:

- a) la proporción creciente de recursos extrapresupuestarios y los esfuerzos de las oficinas para encontrarlos, tanto a través de alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas como mediante la búsqueda de otros donantes, privados o públicos;
- b) la preocupación por evitar que los gastos de funcionamiento correspondientes al presupuesto extraordinario incidan en el presupuesto ordinario;
- c) la existencia poco frecuente de planes de compras formalizados;
- d) el carácter variable del uso de las compras comunes con los demás organismos, excepto, en general, en el ámbito de los viajes y, en caso de apertura de una oficina común, en lo relativo a la seguridad y el funcionamiento de los locales.

13. La política de comunicación varía en gran medida según las oficinas, desde la realización de actividades informales y esporádicas a la publicación periódica de memorias de actividades y boletines informativos, en ambos casos no necesariamente en papel, dependiendo de las necesidades. Es evidente que la búsqueda de alianzas y financiación requiere una labor importante de comunicación para afianzar la notoriedad de la oficina y la pertinencia de las eventuales alianzas.

14. El ritmo y la duración de los viajes varían también en gran medida según las oficinas. En los informes se señala un volumen excesivo de viajes en ciertas oficinas —no en todas, ni mucho menos— o la falta de justificación de la duración de ciertos viajes. Se destaca también el escaso uso de medios alternativos como las videoconferencias y las teleconferencias.

15. En lo tocante a la gestión de las actividades sectoriales, se han observado varios casos de falta o insuficiencia de procesos competitivos, con justificaciones no siempre convincentes. Se considera que el seguimiento de la ejecución de los proyectos es muy positivo en Santiago, al menos desde el punto de vista de los indicadores de recursos, pero mucho más confuso en Montevideo o Nueva Delhi.

16. En numerosos informes se solicita un mayor rigor en la gestión, con una centralización de los documentos originales —por ejemplo, expedientes de personal, viajes, contratos varios, acuerdos de colaboración, gastos o presupuestos— por el asistente administrativo y bajo su responsabilidad. Se necesita una visión global, en particular de los recursos extrapresupuestarios cuyo seguimiento corresponde a los responsables de sector, así como de los recursos financieros y humanos de la oficina. A este respecto, sería deseable emitir una instrucción recordatoria.

Decisión propuesta

17. El Consejo Ejecutivo podría adoptar la siguiente decisión:

El Consejo Ejecutivo,

1. Habiendo examinado los documentos 199 EX/15 Parte VI y 199 EX/15.INF.7,
2. Expresa su satisfacción al Auditor Externo por la gran calidad de su informe;
3. Invita a la Directora General a informarle sobre los avances de la aplicación de las recomendaciones en su informe sobre el seguimiento del conjunto de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.

Observaciones de la Directora General

La Directora General agradece al Auditor Externo su informe de síntesis sobre las auditorías de las oficinas fuera de la Sede (2011-2015), acepta todas las recomendaciones formuladas y las aplicará según el espíritu en que han sido formuladas y examinadas con el Auditor Externo. Se dará cuenta de su aplicación de acuerdo con la práctica habitual.

Se ofrecen más detalles al respecto en el anexo II.

ANNEX I

LIST OF RECOMMENDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEX II

PRELIMINARY IMPLEMENTATION PLAN BY RECOMMENDATION

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE I

LISTE DES RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXE II

PLAN DE MISE EN ŒUVRE PRÉLIMINAIRE PAR RECOMMANDATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recommandations d'audit	L'application de la recommandation est faisable (OUI/NON) SI NON, EXPLIQUER	L'application de la recommandation demandera des ressources supplémentaires (OUI/NON) SI OUI, EXPLIQUER	Date estimée de l'application de la recommandation
<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>		