



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

# Conseil exécutif

Deux cent-unième session

# 201 EX/22

PARIS, le 16 mars 2017  
Original anglais

Point 22 de l'ordre du jour provisoire

## SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT (IOS) : RAPPORT ANNUEL 2016

### Résumé

Le rapport annuel du Service d'évaluation et d'audit (IOS) est soumis en application d'une demande permanente du Conseil exécutif (décisions 160 EX/6.5 et 164 EX/6.10). Il présente les principales réalisations d'IOS pour l'année concernée.

Sont joints au présent rapport les éléments suivants : les audits internes achevés en 2016 (annexe I), les plans de travail en matière d'audit interne et d'évaluation pour 2017 (annexe II), le résumé des conclusions des rapports du Corps commun d'inspection (CCI) publiés en 2016 qui intéressent l'UNESCO (annexe III). Le rapport annuel du Comité consultatif de surveillance à la Directrice générale est présenté dans le document 201 EX/22.INF.

Toutes les incidences financières et administratives des activités décrites s'inscrivent dans les limites de l'actuel C/5.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 59.



## INTRODUCTION

1. Le rapport annuel présente les principales activités menées par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) en 2016 et son programme de travail pour 2017. Le rapport à la Directrice générale du Comité consultatif de surveillance, dont le mandat prévoit qu'il soit transmis au Conseil exécutif, est présenté dans le document 201 EX/22.INF.

## APERÇU

2. IOS constitue un mécanisme de contrôle global recouvrant les fonctions décrites ci-après :

**Tableau 1 : Principales fonctions d'IOS**

<p><b>Audit interne</b></p> <p>Les audits évaluent certaines opérations du Siège, des unités hors Siège et les systèmes de technologie de l'information et formulent des recommandations en vue d'améliorer l'administration, le contrôle de gestion et l'exécution des programmes de l'Organisation.</p> <p><b>Évaluation</b></p> <p>Les évaluations mesurent la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des programmes, projets et opérations, ainsi que leur cohérence, leur interconnexion et leur portée.</p> <p><b>Investigation</b></p> <p>L'investigation a pour objet d'examiner les allégations de faute et d'irrégularités (fraude, utilisation abusive de biens ou harcèlement, par exemple). IOS est la seule entité chargée d'enquêter en cas de faute.</p> <p><b>Rôle consultatif</b></p> <p>Divers services consultatifs, allant des conseils en matière d'organisation aux orientations d'ordre opérationnel, sont fournis sur demande aux hauts responsables.</p>
--

3. IOS applique les normes professionnelles internationales<sup>1</sup> dans la réalisation de ses audits, de ses évaluations et de ses enquêtes. Cela passe notamment par le renforcement constant de ses procédures d'assurance qualité grâce aux conseils du Comité consultatif de surveillance, par des études externes sur le contrôle de la qualité des fonctions d'audit interne et d'évaluation, et par l'obligation pour l'ensemble des membres du personnel de posséder, outre leurs titres universitaires, des diplômes professionnels et/ou d'avoir suivi une formation dans leurs domaines de compétence.

4. Le personnel d'IOS participe activement à un certain nombre de réseaux professionnels couvrant l'ensemble du système des Nations Unies, parmi lesquels les représentants des services de vérification interne des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les représentants des services d'enquête des Nations Unies (UNRIS). Cela permet d'établir des comparaisons informelles et de définir des normes communes dans le contexte du système des Nations Unies.

5. IOS s'inscrit dans un dispositif plus vaste de contrôle de l'UNESCO, qui comprend aussi le Commissaire aux comptes, dont les rapports sont directement soumis au Conseil exécutif, le Comité consultatif de surveillance, et le Corps commun d'inspection (CCI), dont les rapports sont disponibles à l'adresse suivante : [www.unjiu.org](http://www.unjiu.org).

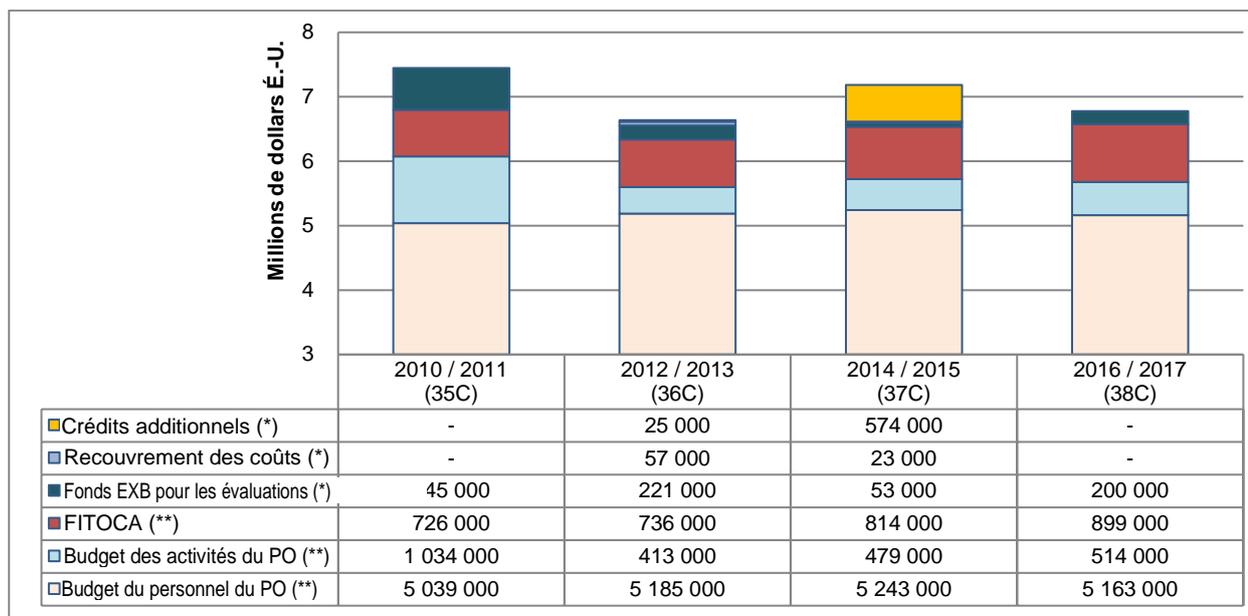
<sup>1</sup> Les audits répondent aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* ; les enquêtes aux *Lignes directrices uniformes en matière d'enquête* et les évaluations aux *Normes et Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*.

6. Selon les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le responsable de l'audit interne de l'UNESCO doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités et doit confirmer au Conseil exécutif, au moins une fois par an, l'indépendance organique de la fonction d'audit interne. Par le présent rapport, le Directeur d'IOS confirme au Conseil exécutif que le Service a bénéficié d'une indépendance organique totale en 2016 en ce qui concerne ses trois fonctions centrales et a été entièrement libre de définir ses activités, d'entreprendre des tâches et de communiquer leurs résultats.

## BUDGET ET EFFECTIFS

7. Le budget des activités d'IOS reste bien inférieur à ce qu'il était avant les réductions effectuées en 2011. Malgré la mise en place de tout un éventail de mesures de réduction des coûts, cela a entraîné un nombre croissant d'omissions dans l'étendue de l'audit interne, en particulier en ce qui concerne les unités hors Siège. Les contributions extrabudgétaires et les fonds versés par les secteurs pour la réalisation d'évaluations spécifiques ont permis au Bureau d'évaluation d'entreprendre un certain nombre de travaux d'une importance stratégique qui n'auraient pu être menés à bien autrement. IOS fonctionne avec 18 membres du personnel<sup>2</sup> (16 P et 2 G), contre 23 (20 P et 3 G) avant la crise financière.

**Tableau 2 : Évolution du budget d'IOS**



Source : (\*) FABS – Budget du Programme ordinaire et (\*\*) plans de dépenses du C/5.

## AUDIT INTERNE

8. IOS procède à des audits internes indépendants et objectifs visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de l'UNESCO, tout en aidant l'Organisation à atteindre ses objectifs et à obtenir des résultats. La mission, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction d'audit interne sont définis par la charte et la politique d'audit interne.

9. D'autre part, les audits internes bénéficient d'un programme efficace d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité. Celui-ci implique la réalisation d'enquêtes standards auprès des clients après les audits, révélant une satisfaction constante de leur part. En outre, conformément aux normes internationales, les services d'audit interne font régulièrement l'objet d'une évaluation externe de la qualité. En 2016, l'une de ces évaluations a confirmé que la fonction d'audit interne de

<sup>2</sup> Deux postes vacants seront pourvus début 2016.

l'UNESCO continuait de respecter les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

10. IOS rend compte à ONU-Femmes de la prise en compte des questions liées au genre dans les audits dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la mise en œuvre de la politique du Conseil des chefs de secrétariat (CCS) sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). En 2016, les services d'audit interne ont indiqué « satisfait aux exigences » pour cet indicateur de performance. Des consultations ont été tenues avec la Division pour l'égalité des genres sur les risques liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, dans le cadre du cycle annuel de planification de l'audit fondé sur les risques.

11. IOS a établi son plan d'audit interne 2016-2017 à la suite d'une évaluation des risques liés aux procédures et systèmes d'information utilisés par l'Organisation au Siège et dans les unités hors Siège. Le processus a inclus des consultations avec les hauts responsables sur tous les domaines dans lesquels des vérifications pouvaient être réalisées, ainsi que sur le partage d'informations et la planification conjointe avec le Commissaire aux comptes afin d'éviter d'éventuels doublons. Les entités ou processus évalués comme présentant un « risque élevé » ont ensuite été intégrés dans le plan d'audit interne pour la période de deux ans. Les entités décentralisées, notamment les bureaux hors Siège, sont classées selon le niveau de risque présenté. IOS estime qu'il est essentiel d'évaluer ces entités dans leur intégralité au moins une fois tous les cinq ans. Pour ce faire, il faudra mobiliser des ressources supplémentaires (personnel et budget d'activité) pour 2018-2019.

12. Les types d'audits internes planifiés par IOS ont inclus :

- Des audits de gouvernance visant à évaluer les procédures de gouvernance interne pour vérifier qu'elles promeuvent bien les valeurs et les règles éthiques de l'Organisation et contrôlent comme il convient ses résultats. Ces audits vérifient que la communication relative aux prises de risques et à la responsabilité est appropriée et que les informations fournies aux organes directeurs sont fiables.
- Des évaluations et des audits de la gestion des risques visant à évaluer l'application et les résultats du processus de gestion des risques à divers niveaux organisationnels (niveau global et entités individuelles).
- Des audits de performance visant à répertorier et analyser les processus ou projets et à mettre en évidence les améliorations à apporter aux processus pour parvenir à une meilleure efficacité et une meilleure efficience.
- Des audits de gestion visant à évaluer toutes les dimensions susmentionnées pour une entité interne spécifique en mettant l'accent sur la planification stratégique, le contrôle interne, la réussite de la mise en œuvre et les résultats. Ils portent aussi sur les liens entre l'entité et les services centraux.

13. Au cours de l'année, IOS a mené à bien sept audits au niveau du Siège, portant sur divers processus opérationnels, notamment une vérification analytique des contrôles effectués dans les systèmes d'information centraux. En outre, quatre audits portant sur des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1 ont été publiés, deux autres étant presque achevés à la fin de l'année. Le plan biennal d'audit devrait être entièrement appliqué avant la fin de 2017. L'annexe I résume les principaux audits achevés en 2016, et de plus amples informations concernant leurs résultats sont disponibles sur le site Web d'IOS à l'adresse [www.unesco.org/ios](http://www.unesco.org/ios).

14. Les audits réalisés en 2016 ne fournissent qu'une assurance limitée en matière de gouvernance globale, de gestion des risques et de contrôle interne à l'UNESCO, en raison en particulier du nombre limité d'audits concernant les unités hors Siège.

15. Les audits menés à bien en 2016 et l'analyse du suivi des recommandations issues des travaux précédents montrent que les contrôles internes se sont améliorés mais qu'en même temps de nouveaux risques sont apparus ou restent à traiter. Selon nous, rien de cela ne constitue une faiblesse significative pour l'ensemble du système de contrôle. Les principaux résultats des audits récemment menés par IOS sont résumés par catégorie ci-dessous.

### **Gestion générale**

16. **Les risques de sécurité** sont apparus comme un important facteur de risque dans de nombreuses organisations internationales et ont donc attiré l'attention des dirigeants comme des organes de contrôle. Les risques liés à la sécurité concernent principalement le personnel et la cybersécurité. Un audit d'IOS a confirmé que l'UNESCO coopérait efficacement avec le système de sécurité unifié de l'ONU et le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, et que les politiques, procédures, normes et autres dispositions de l'ONU avaient été appliquées à l'ensemble du personnel recruté par l'UNESCO. Il a également confirmé que la sécurité hors Siège s'était améliorée depuis 2012 (date du précédent audit sur cette question) du fait de la mise en place de l'auto-évaluation des normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et du taux d'application des recommandations des MOSS.

17. Concernant la cybersécurité, il est ressorti de l'audit de 2016 que l'UNESCO avait accompli des progrès considérables en matière de séparation des responsabilités au niveau des réseaux et d'application régulière de correctifs dans l'environnement d'exploitation. Les ressources informatiques du Siège sont accessibles aux unités hors Siège en toute sécurité et ne sont pas exposées à des risques supplémentaires du fait de leurs conditions de sécurité. Cependant, l'audit a révélé un certain nombre de failles, qui ont été rapidement comblées. Les pratiques de l'UNESCO en matière de sécurité informatique nécessitent un financement adapté pour pouvoir suivre une démarche plus préventive. Cela devrait inclure la mise en place d'un processus de gestion de la sécurité de l'information conformément aux exigences de la norme ISO 27001.

18. L'UNESCO a mis en place un système de **gestion des risques** en 2008 à travers (i) un exercice systématique d'identification et d'évaluation des risques prioritaires auxquels l'Organisation est confrontée et (ii) la création d'un Comité de gestion des risques chargé, entre autres, d'élaborer des plans d'atténuation de ces risques et d'en assurer le suivi, ainsi que d'actualiser l'évaluation des risques semestriellement. Suite aux inquiétudes formulées par le Comité consultatif de surveillance, la Directrice générale a de nouveau mis l'accent sur le développement de la gestion des risques, ce qui s'est traduit par la réactivation du Comité de gestion des risques, doté d'un nouveau mandat en 2015. En 2016, une évaluation consultative menée par IOS a révélé qu'il était nécessaire d'apporter des améliorations importantes dans la mise en œuvre effective de ce processus essentiel. De nouvelles démarches ont conduit depuis à l'élaboration d'une nouvelle politique ainsi qu'à l'actualisation de l'inventaire des risques de l'UNESCO. Il conviendra de s'attacher durablement à déterminer la propension au risque et à identifier de façon systématique les risques qui apparaissent et ceux qui s'intensifient du point de vue opérationnel pour garantir un cadre solide de gestion des risques organiques.

19. S'agissant de la **mobilisation de ressources**, IOS a noté que le suivi de son audit de 2015 sur l'efficacité et l'efficience de ce processus était lent. En effet, une seule recommandation relative à la mise en place d'un outil de gestion des relations avec les parties prenantes est actuellement traitée. De ce fait, les processus de mobilisation des ressources restent fragmentés et inefficaces et les responsabilités dans ce domaine restent floues au sein de l'Organisation. Un audit supplémentaire mené par le Commissaire aux comptes devrait fournir de nouvelles recommandations pour l'amélioration de cette fonction importante. IOS a engagé un exercice de suivi officiel de l'application des recommandations de l'audit.

## **Gestion des programmes**

20. IOS a procédé à l'audit des résultats des processus associés aux **opérations de l'UNESCO dans les pays en situation de crise ou de transition**, parallèlement à une évaluation sur le sujet. Si l'Organisation ne fournit pas de secours dans les situations d'urgence, elle s'engage à participer à la réponse du système des Nations Unies à la plupart des crises majeures, notamment (i) au début des crises, en participant aux évaluations des besoins, aux appels et aux mécanismes de coordination au niveau des pays pour définir les priorités du travail de reconstruction à moyen terme et à plus long terme ; et (ii) en mettant en œuvre des projets lors des phases de relèvement rapide ou de reconstruction, ou en cas de crises prolongées. Il est ressorti de l'audit que la capacité de l'UNESCO à faire face avec efficacité et efficience aux crises majeures devait être améliorée. Pour respecter efficacement cet engagement, l'Organisation devrait mettre en place un cadre stratégique approprié et s'impliquer de façon stratégique à partir de critères clairs. Ces critères devraient inclure entre autres la présence physique, le degré d'opportunité et les ressources disponibles. En outre, l'Organisation doit rapidement déployer des ressources humaines et financières adéquates au début de la crise, ce qui nécessite de disposer d'un mécanisme de financement viable. D'autre part, l'UNESCO doit accélérer ses procédures administratives pour permettre la prise de décisions rapides et appuyer l'exécution des programmes en temps voulu dans le cadre des réponses aux situations de crise ou de transition. Le premier résultat de l'audit est d'avoir fait prendre conscience des réformes internes à effectuer pour relever les défis mis en évidence.

21. Les audits **des Secteurs des sciences exactes et naturelles et des sciences sociales et humaines**, effectués en 2015 et 2016 respectivement, avaient confirmé que la base de vérification était saine tout en recommandant de procéder à certaines améliorations opérationnelles. Les améliorations majeures apportées, identifiées dans les documents C/5, incluent la mise en place de résultats escomptés et d'indicateurs de performance mieux définis, la collecte de données de référence et de mesure appropriées, une affectation plus équilibrée des effectifs sur le terrain et une meilleure planification des programmes. Les défis restants concernent le recouvrement des coûts de personnel au titre du Programme ordinaire pour la gestion des projets extrabudgétaires. BFM élabore actuellement une nouvelle politique à cette fin. Les deux secteurs ont traité l'ensemble des recommandations.

22. Il convient de souligner les progrès considérables accomplis par le Secteur des sciences sociales et humaines s'agissant d'**intégrer la question de l'égalité des genres** dans son programme. Des problèmes avaient été mis en évidence à cet égard dans l'audit achevé en 2016, à la suite de quoi le Secteur a rapidement défini des activités à expérimenter tenant compte de la question du genre. Le Projet de 39 C/5 met lui aussi davantage l'accent sur la prise en compte systématique des questions relatives à l'égalité entre les sexes.

## **Ressources humaines**

23. IOS a émis un certain nombre de recommandations relatives au **processus de recrutement** de l'UNESCO en 2015. En réponse, HRM a élaboré une politique de recrutement actualisée, qui devrait être publiée au cours de 2017. Elle englobe la révision des mécanismes du Comité des promotions et des nominations et la certification par HRM du respect des règles pour les nominations à des postes de direction. Une meilleure utilisation de Taleo a été mise en place, notamment l'engagement du renforcement de la confidentialité par les utilisateurs. Des outils sont désormais utilisés pour fixer des étapes et des échéances pour les recrutements prévus afin de réduire la durée pendant laquelle des postes restent non pourvus. Néanmoins, il faut accentuer les efforts déployés pour consolider les progrès accomplis en matière d'efficience et d'efficacité.

24. Suite à l'audit de la **Caisse d'assurance-maladie** (CAM) effectué en 2015, HRM a renforcé un certain nombre de contrôles, dont le suivi des changements de statut des participants pour garantir que les dossiers d'ouverture de droits sont complets. D'autre part, un examen des processus et contrôles a été mené à bien par HRM et BFM en ce qui concerne l'administrateur tiers des prestations, ce qui a donné lieu à plusieurs recommandations visant une amélioration. D'autre part,

des postes vacants ont été pourvus, renforçant ainsi l'équipe chargée de la CAM. Enfin, le Conseil consultatif de la CAM a établi des critères concernant les mesures à prendre en cas de non-paiement des sommes dues.

### **Contrôles financiers**

25. Les recommandations restantes de l'audit sur le rapport qualité/prix en matière de contrats ont été appliquées en 2016. Un nouveau projet de politique concernant les accords de partenariat d'exécution tient compte de la nécessité des incitations financières pour garantir que les partenaires tiennent leurs engagements. Les modalités d'application seront exposées plus en détail dans le Manuel administratif. Dans ce contexte, les premiers versements sont limités et le paiement final représente désormais une somme suffisante, l'objectif étant d'éviter la fraude et de garantir le meilleur rapport qualité/prix. D'autre part, un dispositif a été mis en place pour éviter les partenariats avec des entités n'ayant pas entièrement respecté leurs engagements préalables envers l'UNESCO.

26. Les analyses effectuées par IOS en 2016 ont montré que le cloisonnement des tâches incompatibles, notamment entre les tâches de certification et d'approbation, restait bien en place dans l'ensemble de l'Organisation.

### **Bureaux hors Siège, instituts et autres opérations décentralisées**

27. Pour faire suite aux recommandations formulées par IOS dans ses audits internes, certaines grandes réalisations en termes de gestion depuis le Siège des bureaux hors Siège et des instituts en 2016 ont inclus l'élaboration et le maintien de plans de succession documentés et la formulation d'orientations pour la validation des données de fournisseur.

28. En outre, la recommandation d'IOS d'élaborer des tableaux détaillés présentant les rôles et responsabilités et les obligations redditionnelles correspondantes pour mieux guider les directeurs de bureau et leur équipe, a été prise en considération par les services responsables. Elle sera entièrement appliquée sous peu. Plusieurs autres améliorations ont été apportées en 2016 sous la responsabilité des chefs de bureau, notamment le renforcement de la gestion des voyages, la formation de membres clés du personnel, la gestion des contrats, le renforcement de la transparence lors des recrutements, la gestion des biens et la mise à jour des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays.

29. Certaines améliorations spécifiques recommandées pour les instituts de catégorie 1 sont encore en cours, notamment l'amélioration de la prise en compte de la durabilité, la définition de l'autonomie et la gestion des installations.

30. À sa réunion de juin 2015, le Comité consultatif de surveillance de l'UNESCO a recommandé à IOS d'envisager la possibilité d'obtenir des instituts de catégorie 1 une rémunération pour les audits internes de sorte d'offrir un niveau d'assurance raisonnable à leurs entités de gouvernance ainsi qu'à la Directrice générale. Dans son rapport succinct de 2015 au Conseil exécutif, le Comité consultatif de surveillance a réitéré cette recommandation (Recommandation 4, page 6), qui a été acceptée par l'UNESCO et le Conseil exécutif (à sa 199<sup>e</sup> session en avril 2016) dans sa décision 199 EX/16 (paragraphe 4).

31. En conséquence, en 2016, IOS a recouvré une partie des coûts liés à deux audits internes portant sur des instituts de catégorie 1 (l'Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable – MGIEP, et le Bureau international d'éducation – BIE). IOS envisage d'institutionnaliser cette pratique en mettant en place une politique et des lignes directrices applicables aux futurs audits des instituts de catégorie 1.

### **Priorité Égalité des genres**

32. Dans le cadre de ses activités menées sur le terrain en 2016, les services d'audit interne ont procédé à un examen des marqueurs de l'égalité des sexes et des principaux produits des activités

du Programme ordinaire et des projets extrabudgétaires mis en œuvre au Siège et dans les bureaux hors Siège. L'examen avait pour objet de déterminer si la question de l'égalité des genres était prise en considération lors des phases de planification des activités, et si les contributions dans ce domaine figuraient bien dans la mise en œuvre ultérieure et faisaient l'objet d'un compte rendu. Il est ressorti des audits que les dimensions liées au genre n'étaient pas systématiquement prises en considération lors de la définition des cibles ou des produits clés des activités. En conséquence, un nombre important des activités ne contribue pas à la priorité Égalité des genres. En outre, les marqueurs de l'égalité des sexes dans SISTER ne sont pas mis à jour de façon systématique, ce qui donne lieu à la non-prise en compte de nombreuses actions au titre de cette priorité globale.

## ÉVALUATION

33. Depuis l'approbation d'une nouvelle Politique d'évaluation de l'UNESCO et l'élaboration d'une Stratégie d'évaluation pour sa mise en œuvre, IOS a cherché à utiliser l'évaluation comme un outil de gestion stratégique pour assurer une exploitation plus large des conclusions des évaluations et ainsi améliorer la prise de décisions et promouvoir l'apprentissage et la responsabilité organisationnels. Au cours de l'année 2016, IOS a actualisé le chapitre 1.6 du Manuel administratif de l'UNESCO afin de refléter l'adoption des récentes politiques d'évaluation et d'audit et de préciser les rôles des évaluations institutionnelles (conduites par le Bureau de l'évaluation d'IOS) et des évaluations décentralisées (gérées par les entités de l'UNESCO ayant une fonction programmatique).

34. Une Note ivoire (DG/Note/16/12) publiée par la Directrice générale a fourni des éclaircissements sur un certain nombre de questions en matière d'évaluation et d'audit, notamment sur la responsabilité du suivi des évaluations et l'allocation de 3 % du budget opérationnel ou du budget des activités comme seuil minimal d'investissement dans l'évaluation. L'objectif consiste à élargir les ressources financières à l'appui de l'évaluation, qui sont encore loin de la cible fixée, comme le montre le tableau ci-dessous. Dans un contexte de diminution du budget opérationnel, le Bureau de l'évaluation d'IOS a engagé un certain nombre de discussions avec les donateurs potentiels afin de mobiliser des ressources additionnelles pour l'évaluation.

**Tableau 3 : Cible de 3 % par rapport à l'investissement réel dans l'évaluation**

Année	Ressources du Programme ordinaire				Ressources extrabudgétaires				
	Budget opérationnel	Cible de 3 %	Investissement réel*	% d'investissement	Dépenses totales estimées	Dépenses opérationnelles estimées	Cible de 3 %	Investissement réel	% d'investissement
2014/2015	171 000 000	5 130 000	2 850 000	1,7%	400 000 000	280 000 000	8 400 000	1 750 000	0,6%
2016	92 000 000	2 760 000	1 100 000	1,2%	200 000 000	140 000 000	4 200 000	850 000	0,6%
NB : le plan de dépenses 2016-2017 indique un budget opérationnel d'environ 184 000 000 dollars • Inclut la totalité du budget d'IOS pour l'évaluation					NB : au titre des ressources extrabudgétaires, hypothèse selon laquelle le budget opérationnel représente environ 70 % du total				

35. En termes de couverture et de types d'évaluations, IOS a conduit en 2016 cinq évaluations de programmes, quatre études de cas et une méta-évaluation, concernant toutes le Secteur de l'éducation. Ces évaluations dépendaient en partie des ressources extrabudgétaires dont IOS disposait pour les mettre en œuvre. Pour 2017, le plan tel qu'indiqué à l'annexe II veillera à assurer au moins une évaluation par secteur, et la budgétisation systématique au titre de la politique des 3 % devrait permettre une couverture plus complète dans le temps.

36. Fin 2016, IOS a contacté l'ensemble des bureaux hors Siège, des instituts et des secteurs de programme dans le but de collecter les rapports des évaluations décentralisées gérées par ces entités tout au long de l'année. Deux secteurs de programme, douze bureaux hors Siège et un

institut de catégorie 1 relatif à l'éducation ont indiqué avoir conduit des évaluations au cours de l'année 2016<sup>3</sup>. Vingt et un rapports d'évaluation ont été communiqués à IOS. Onze bureaux hors Siège, trois instituts de catégorie 1 relatifs à l'éducation et la Commission océanographique intergouvernementale ont indiqué ne pas avoir mené d'activités d'évaluation durant cette même année. Cet exercice a démontré que les évaluations décentralisées étaient restées limitées, tout comme les ressources qui leur étaient consacrées.

37. Pour répondre à la nécessité de renforcer la fonction d'évaluation décentralisée, IOS a commencé à mettre en place un réseau de points focaux de l'évaluation. Les bureaux hors Siège, les instituts et les secteurs de programme ont été invités à désigner des points focaux de l'évaluation parmi les membres du personnel pour l'année 2016. IOS a reçu des fonds provenant du Fonds d'investissement pour l'exécution efficace du programme afin d'élaborer et de lancer un programme de formation à la gestion de l'évaluation en 2017. Ce programme comprendra une formation en ligne ainsi que des séances pratiques de renforcement des capacités en face-à-face au Siège ainsi que dans plusieurs bureaux hors Siège à travers le monde.

38. Tout au long de l'année 2016, le Bureau de l'évaluation d'IOS a pris un certain nombre d'initiatives pour améliorer la diffusion des conclusions de ses évaluations, et contribuer ainsi à un meilleur apprentissage organisationnel. IOS a lancé le bulletin d'information « Perspectives d'évaluation » (disponible sur [www.unesco.org/ios](http://www.unesco.org/ios)) et publié six numéros dans trois langues officielles. Le bulletin d'information a été largement diffusé auprès du personnel de l'UNESCO et des partenaires externes, et téléchargé plus de 400 fois à partir du site Web d'IOS. D'autres efforts ont été menés afin d'accroître le lectorat des rapports d'évaluation d'IOS, tels que la publication d'articles sur UNESCOMMUNITY ainsi que sur le site Web spécialisé à l'intention des États membres. Le personnel d'évaluation a présenté les conclusions et les recommandations aux publics internes et externes à diverses occasions, notamment à la réunion de consultation avec les coordonnateurs nationaux du réSEAU, le Comité sur les conventions et recommandations, et les départements de l'UNHCR pour l'éducation et l'évaluation. Les dix rapports d'évaluation et études de cas publiés par IOS en 2016 ont été téléchargés plus de 4 200 fois au cours de l'année.

39. IOS a continué de participer activement au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), en donnant une présentation lors du séminaire annuel d'échange sur les pratiques d'évaluation en avril 2016, et en collaborant avec d'autres agences ou initiatives conjointes. Le Bureau de l'évaluation d'IOS a co-organisé un groupe de travail du GNUE chargé de réviser les normes d'évaluation, lesquelles ont été adoptées à la réunion générale annuelle du GNUE en avril 2016. Assurant la présidence du Groupe d'intérêt du GNUE sur la culture et l'évaluation, IOS a défendu la création d'un cadre du GNUE pour l'évaluation interculturelle et présenté ses idées à la Conférence européenne sur l'évaluation à Maastricht, en septembre 2016. Le Service a depuis demandé une étude sur les évaluations adaptées à la culture au sein et en dehors du système des Nations Unies, dont les conclusions seront présentées à la réunion annuelle en mai 2017. En qualité de membre du Groupe de travail sur l'égalité des genres et les droits de l'homme, IOS a participé au groupe de gestion qui a supervisé l'examen des rapports sur les indicateurs de performance en matière d'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Un examen de l'ensemble du processus ONU-SWAP aura lieu courant 2017.

40. En 2016, l'UNESCO a indiqué pour la première fois que ses évaluations répondaient aux exigences de l'ONU-SWAP, et qu'elles étaient ainsi conformes aux règles et normes du GNUE relatives au genre. La notation est fondée sur l'examen de 20 rapports d'évaluations, dont cinq étaient des évaluations institutionnelles gérées par le Bureau de l'évaluation de l'UNESCO, et 15 étaient des évaluations décentralisées gérées par d'autres entités de l'UNESCO (secteurs de programme et bureaux hors Siège). L'examen a conclu que la plupart des rapports d'évaluations institutionnelles et décentralisées satisfaisaient aux règles et aux normes du GNUE relatives au

---

<sup>3</sup> Au total, 28 entités ont répondu à la demande d'IOS (sur 68).

genre. Aucun rapport examiné dans le cadre de cet exercice n'avait totalement ignoré l'égalité des genres, ce qui constitue une avancée considérable.

41. En 2016, plusieurs activités d'évaluation clés ont contribué à améliorer, entre autres, les stratégies, politiques et efforts de réforme suivants à l'UNESCO :

- Les rapports d'évaluation ont fourni une contribution importante au Rapport stratégique sur les résultats (SRR) (document 199 EX/4 Partie I (B)) dont l'objet principal consiste à éclairer la prise de décisions stratégiques concernant le Programme et le budget de l'UNESCO. Les rapports d'évaluation d'IOS sont cités pas moins de 25 fois.
- Les directives à l'intention des coordonnateurs nationaux du réSEAU récemment actualisées se sont inspirées des conclusions et recommandations de la dernière évaluation. En outre, les recommandations issues de l'évaluation sont également prises en compte dans la révision en cours de la Stratégie du réSEAU.
- L'évaluation des mécanismes mondiaux et régionaux de coordination de l'EPT ont éclairé l'élaboration d'une stratégie de coordination pour l'agenda de l'ODD 4 Éducation 2030 et la feuille de route pour sa mise en œuvre, ainsi que l'énoncé précis du mandat de son Comité directeur. Le fait que ce nouveau mécanisme mondial de coordination soit axé sur une représentation multipartite vaste et inclusive et sur des processus de travail collaboratif solides reflète clairement le modèle de « coordination partagée » recommandé par l'évaluation. Le Comité directeur sera notamment chargé de développer de nouveaux mécanismes pour assurer le suivi – outre des indicateurs de l'ODD 4 – de l'efficacité des structures de coordination de l'ODD 4 Éducation 2030, comme l'avait suggéré l'évaluation.

42. Conformément aux pratiques habituelles, IOS a procédé à un examen annuel synthétique des évaluations effectuées. L'examen, qui est disponible sur le site [www.unesco.org/ios](http://www.unesco.org/ios), a passé en revue 12 évaluations menées sur des programmes et projets relatifs à l'éducation en 2016. L'évaluation a identifié un grand nombre de problèmes de nature systémique internes à l'UNESCO qui entravaient le fonctionnement du Secteur de l'éducation : le manque de clarté quant à la répartition des rôles entre les bureaux hors Siège et les instituts et les partenaires internationaux ; les niveaux de ressources sur le terrain ; les procédures administratives et opérationnelles ; les pratiques en matière d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation ; et la gestion du savoir. Plusieurs enseignements ont été tirés des évaluations, notamment la nécessité d'assurer une dotation en personnel adéquate pour la coordination mondiale et la cohérence du leadership ; la collaboration étroite avec les parties prenantes, en particulier durant les phases de démarrage ; des approches flexibles et décentralisées qui facilitent la conception et la mise en œuvre au niveau national ; et les investissements dans les phases de préparation. Par ailleurs, il est ressorti de l'examen que les évaluations gérées ou commandées par IOS étaient généralement de meilleure qualité que celles qui étaient gérées par le Secteur de l'éducation ou les bureaux hors Siège (évaluations décentralisées). L'examen a conclu qu'aucun des huit rapports d'évaluations décentralisées ne satisfaisait pleinement aux normes du GNUE et de l'OCDE largement admises. Par exemple, il est apparu que les évaluations décentralisées avaient moins recours à la triangulation (utilisation de multiples sources de données et méthodes pour valider les conclusions) et qu'elles ne détaillaient pas non plus la méthodologie utilisée ni ses limites. La formation prévue de tous les points focaux de l'évaluation permettra de remédier à ces défaillances.

43. IOS a continué de fournir un appui et une assurance qualité pour certaines évaluations décentralisées menées par les secteurs, offices et bureaux. Des résumés des évaluations achevées en 2016 sont présentés dans le document [200 EX/5 Partie II](#), le texte intégral des rapports étant publiquement disponible sur le [site d'IOS](#) en anglais, avec des résumés en français. Le programme d'évaluation provisoire pour 2017 figure à l'annexe II.

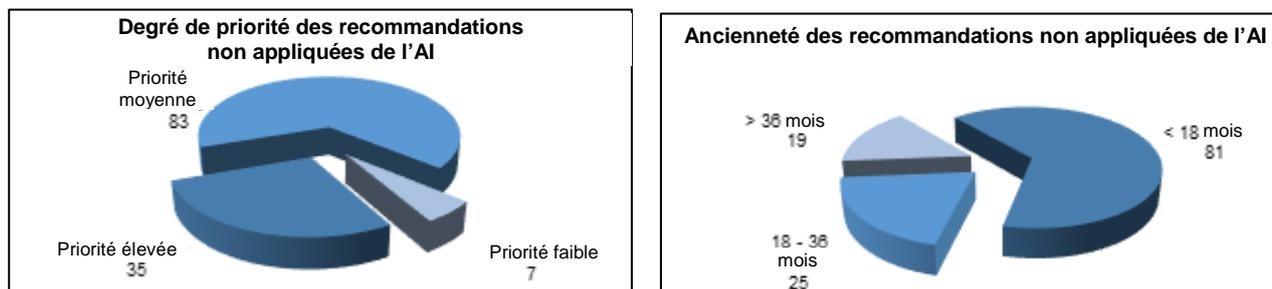
## SUIVI DES RECOMMANDATIONS

44. En juillet 2016, la Directrice générale a publié une Note ivoire intitulée « Renforcer la responsabilité et le leadership pour le suivi des recommandations des audits, enquêtes et évaluations » (DG/Note/16/12), qui insiste sur le fait que le suivi des recommandations est une fonction à part entière de la gestion et une responsabilité commune au sein d'une organisation, qui fait aussi partie intégrante du processus de réforme et de changement de culture.

45. IOS continue de formuler des recommandations afin d'aider l'UNESCO à atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer l'exécution, le contrôle et l'efficacité du programme et d'éclairer les décisions stratégiques. Le Service assure un suivi systématique de l'application des recommandations résultant des audits et des évaluations internes. Il porte régulièrement les recommandations qui n'ont pas encore été appliquées à l'attention de l'Équipe de direction.

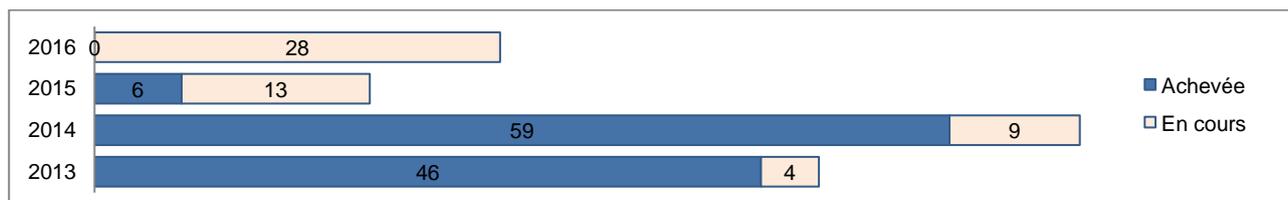
46. Au 31 décembre 2016, il y avait 125 recommandations d'audit interne en suspens, ce qui représente une diminution par rapport au début de l'année, où l'on en comptait 141. En 2016, 79 nouvelles recommandations ont été formulées à l'issue d'audits et 95 ont été classées (85 % d'entre elles ayant été pleinement mises en œuvre) dans un effort concerté visant à donner suite aux recommandations en suspens. IOS a engagé un dialogue constructif avec la direction afin de faciliter la clôture des anciennes recommandations, ce qui a permis de classer 10 autres recommandations qui avaient plus de quatre ans. À l'avenir, des audits de suivi seront menés dans les principaux domaines en retard dans l'application des recommandations hautement prioritaires, en veillant notamment à ce qu'ils prennent tous en considération l'ensemble des recommandations en suspens depuis plus de deux ans.

**Figure 1 : État de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne en décembre 2016**



47. En ce qui concerne l'évaluation, on comptait 54 recommandations non encore pleinement appliquées au 31 décembre 2016 pour 11 évaluations achevées depuis 2013, ce qui représente une diminution par rapport à l'année précédente, où l'on en comptait 69. En 2016, 28 nouvelles recommandations d'évaluation ont été formulées et 43 ont été classées. Le graphique ci-dessous présente la mise en œuvre des recommandations pour les rapports publiés pendant la période 2013-2016. En 2017, l'accent sera mis sur la prise en considération des recommandations qui sont en suspens depuis plus de trois ans.

**Figure 2 : Mise en œuvre des recommandations d'évaluation en décembre 2016**



## INVESTIGATION

48. IOS est chargé d'enquêter sur des allégations de corruption, de fraude, de gaspillage, d'abus de pouvoir et autres comportements répréhensibles de la part du personnel de l'UNESCO ou de tiers tels que les consultants. Les allégations sont soumises à un examen préliminaire afin d'établir si elles sont circonstanciées, crédibles, matérielles et vérifiables. En cas de harcèlement, c'est le Bureau de l'éthique qui se charge de cet examen préliminaire. Si l'examen indique qu'il y a bien eu un comportement répréhensible, l'affaire fait l'objet d'une enquête officielle menée par IOS. Si l'enquête conclut qu'une faute a été commise, des mesures disciplinaires sont proposées par HRM à la Directrice générale.

49. La Section investigation d'IOS a été renforcée en 2016 avec le recrutement d'un enquêteur principal. Elle a ainsi pu réduire de manière significative le nombre de recommandations en suspens accumulées, élaborer un programme de sensibilisation à la fraude et actualiser les procédures d'investigation.

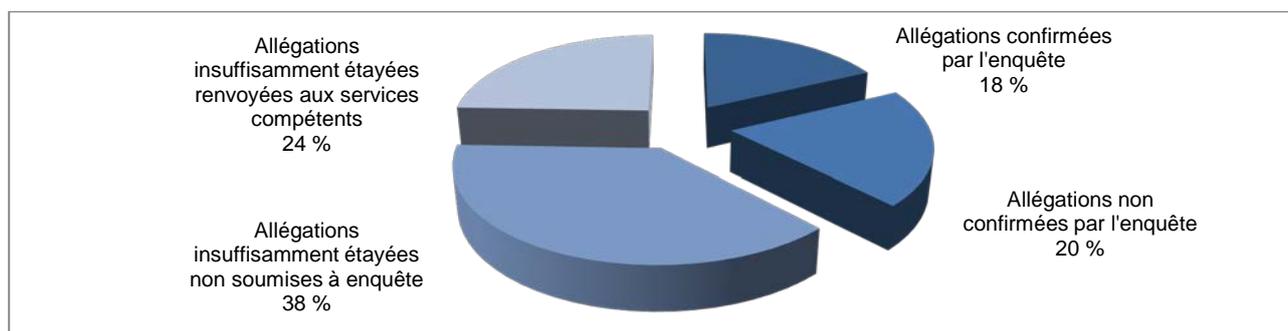
50. En 2016, IOS a reçu 32 nouvelles allégations et clos 45 dossiers, dont 19 étaient déjà en cours en 2015 ; 44 % des dossiers ouverts en 2016 concernaient le Siège et 56 % les activités hors Siège. IOS a publié 11 rapports d'enquête pendant l'année, tous conformes aux normes professionnelles en vigueur et aux procédures disciplinaires de l'UNESCO. À titre de comparaison, le Service avait publié 9 rapports d'enquête en 2015.

**Tableau 4 : Volume de travail de la Section investigation en 2014-2016**

Année	2014	2015	2016
Nouveaux cas <sup>4</sup>	29	27	32
Classés	26	23	45
<i>Y compris les mesures disciplinaires</i>	7	3	8
<i>Y compris les cessations de service</i>	2	2	4
<b>Nombre de cas au 31 décembre 2016</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

51. Sur les 45 allégations closes en 2016, 18 % ont été confirmées tandis que 24 % ont été renvoyées aux services compétents pour qu'ils y donnent suite (Éthique, HRM, supérieurs hiérarchiques, etc.). Dans 38 % des cas, les allégations n'ont pas déclenché d'enquête, faute d'éléments suffisants.

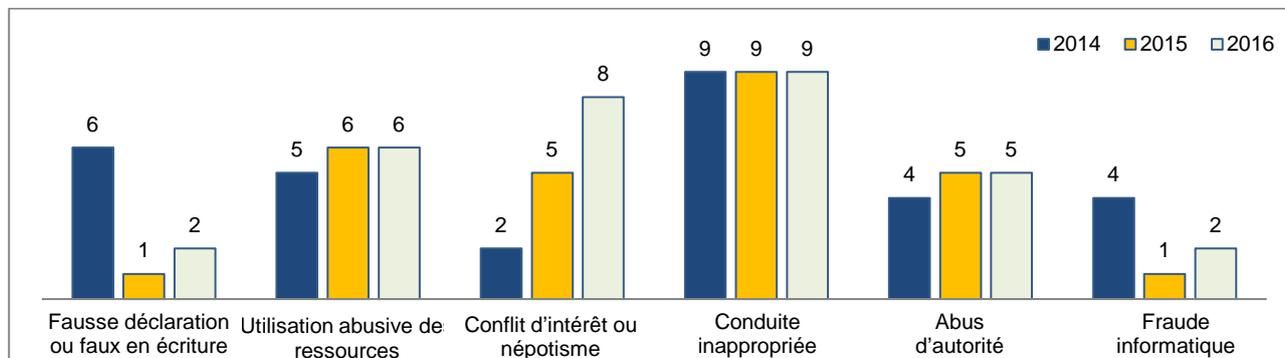
**Figure 3 : Allégations classées en 2016**



<sup>4</sup> Une plainte peut contenir plusieurs allégations ou concerner plusieurs personnes, et donc déboucher sur l'établissement de plusieurs rapports, si nécessaire.

52. La plupart des allégations reçues en 2016 avaient pour objet un conflit d'intérêt ou une conduite inappropriée de la part de membres du personnel de l'UNESCO. La durée des enquêtes conduites par IOS dépend de la nature des allégations, des mesures d'enquête nécessaires et des ressources disponibles. En 2016, la durée moyenne des enquêtes était de 5,5 mois, contre 4,9 mois en 2015.

**Figure 4 : Nature des allégations reçues (2014-2016)**



53. En 2016, les enquêtes d'IOS relatives à des cas de fraude et d'irrégularités financières ont toutes abouti à la récupération de pertes importantes, ce qui a permis de recouvrer environ 130 000 dollars des États-Unis avant la fin de l'année.

## RÔLE CONSULTATIF

54. IOS mène des activités consultatives à la demande de la Directrice générale et de la direction.

55. Le personnel d'IOS a participé à l'équipe spéciale sur les procédures accélérées dans les contextes de crise, qui a été créée dans le but d'instituer des changements dans les procédures administratives et opérationnelles de l'UNESCO afin de faciliter la réponse de l'Organisation aux situations de crise. Sur la base de ses expériences récentes dans la conduite de l'audit des cadres et des capacités de l'UNESCO en matière de réponse aux situations de crise et de transition ainsi que de l'évaluation du rôle de l'UNESCO en matière d'éducation dans les situations d'urgence et les crises prolongées, le personnel de l'audit interne et de l'évaluation a collaboré avec les secteurs de programme et les services centraux afin de réfléchir aux obstacles existants et de proposer des moyens d'y remédier. Les membres du personnel d'IOS ont également participé à un certain nombre d'équipes spéciales et d'initiatives internes en qualité d'observateurs, entre autres sur la refonte des principaux systèmes, la conception d'un outil de performance pour les bureaux hors Siège ainsi que sur l'analyse comparative des services centraux.

## COMITÉ CONSULTATIF DE SURVEILLANCE

56. IOS assure la fonction de secrétariat du Comité consultatif de surveillance (OAC), un comité permanent créé lors de la 35<sup>e</sup> session de la Conférence générale (résolution 35 C/101). Le principal objet de l'OAC est de conseiller la Directrice générale sur le bon fonctionnement de la surveillance, de la gestion des risques et des contrôles, et d'informer le Conseil exécutif en lui soumettant son rapport annuel, contenu dans le document 201 EX/22.INF. L'OAC est composé de cinq membres externes indépendants, conformément au mandat récemment révisé par le Conseil exécutif à sa 200<sup>e</sup> session. En 2016, le Comité s'est réuni à trois reprises. Cette même année, un appel à candidatures a été publié en vue de pourvoir le cinquième poste nouvellement approuvé à l'OAC et plus de 120 candidatures ont été reçues. Le cinquième membre du Comité devrait participer à la réunion de l'OAC en juin 2017.

## CORPS COMMUN D'INSPECTION (CCI)

57. IOS fait office de point focal de l'UNESCO et assure le suivi des recommandations du CCI qui concernent l'Organisation. Des informations sur ces recommandations sont disponibles sur le site Web d'IOS ([www.unesco.org/ios](http://www.unesco.org/ios)), sur le site Web du CCI ([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org)) et sur son système de suivi. En 2016, 19 nouvelles recommandations visaient l'UNESCO, dont cinq ont été appliquées et classées. Le taux de mise en œuvre par l'Organisation des recommandations du CCI publiées entre 2011 et 2015 est de 86,5 %. Le résumé des conclusions des rapports du CCI publiés en 2016 et 2015 qui intéressent l'UNESCO ainsi que l'état d'avancement des recommandations du CCI et les performances de l'UNESCO par rapport aux autres organisations participantes du CCI figurent à l'annexe III. Il convient de noter la lettre de la direction du CCI reçue par l'UNESCO en 2016 (JIU/ML/2016/13) qui félicite l'Organisation d'avoir pris en considération et appliqué les recommandations du CCI. Par cet examen, il est demandé que les rapports du CCI intéressant l'UNESCO, tel qu'indiqué dans la charte du CCI et conformément aux décisions 198 EX/6 (I) et 193 EX/7 (I, 3 (b)), soient inscrits à l'ordre du jour du Comité spécial.

## PERSPECTIVES D'AVENIR

58. Le programme de travail d'IOS pour 2017 (voir annexe II) est axé sur l'efficacité de la conception des programmes, de leur mise en œuvre et du suivi des résultats. Le Bureau de l'évaluation concentrera ses efforts sur diverses missions dans plusieurs secteurs de programme ainsi que sur le déploiement du programme de formation à la gestion des évaluations décentralisées, et le Bureau de l'audit interne mettra l'accent sur la gestion, la performance et l'efficacité des programmes, ainsi que sur les contrôles centralisés. Le programme d'évaluation a été élaboré en tenant compte de la nécessité d'évaluer les principales priorités de programme de l'Organisation, à savoir la jeunesse, la liberté d'expression et la politique de la science, de la technologie et de l'innovation. Le programme d'audit interne pour la période 2016-2017 a été défini sur la base d'une évaluation des risques intégrant des facteurs internes et externes. Les deux programmes comprennent des activités dont la mise en œuvre dépend de la disponibilité de ressources supplémentaires.

## DÉCISION PROPOSÉE

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 160 EX/6.5 et 164 EX/6.10,
2. Ayant examiné le document 201 EX/22,
3. Se félicite du rôle joué par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) dans le fonctionnement de l'Organisation ;
4. Accueille avec satisfaction les conseils et recommandations fournis par le Comité consultatif de surveillance à la Directrice générale, et prie cette dernière de veiller à ce que toutes les recommandations soient appliquées intégralement et sans retard ;
5. Prie la Directrice générale de poursuivre ses efforts pour faire en sorte que toutes les recommandations du Service d'évaluation et d'audit (IOS) soient pleinement mises en œuvre dans des délais raisonnables ;
6. Prie également la Directrice générale de continuer à assurer une fonction de surveillance efficace, comme énoncé dans les politiques révisées d'audit interne et d'évaluation du Service d'évaluation et d'audit (IOS), et de faire rapport chaque année sur les stratégies et les activités d'IOS, sur les recommandations importantes en matière

de surveillance et leur impact, et sur les mesures prises par la Directrice générale pour prendre en considération et appliquer ces recommandations ;

7. Rappelant la décision 199 EX/16 (III), demande à la Directrice générale de soumettre, dans le cadre du document 39 C/5, des propositions concrètes sur les moyens de renforcer les ressources d'IOS,
8. Rappelant les décisions 198 EX/6 (I) et 193 EX/7 (I, 3(b)), demande à la Directrice générale de fournir un résumé de tous les rapports du CCI publiés au cours de l'année précédente, avec les recommandations qui ont été acceptées ainsi que celles qui ont été rejetées durant la session annuelle du Comité spécial.

## ANNEXE I AUDITS ACHEVÉS EN 2016

### PRINCIPAUX AUDITS ACHEVÉS

#### **Cadre et capacités nécessaires à l'aide aux pays touchés par des crises ou en transition**

L'UNESCO met en œuvre plus d'un tiers de son portefeuille d'activités extrabudgétaires dans des pays touchés par des crises ou en transition. Si l'Organisation s'engage à participer à la réponse globale du système des Nations Unies aux crises majeures, elle n'a pas défini précisément un rôle spécifique qui la positionnerait aux côtés des partenaires et donateurs et permettrait d'orienter son personnel.

L'audit a conclu que si l'UNESCO veut apporter de l'aide aux pays touchés par des crises ou en transition de manière efficace, elle doit établir un cadre stratégique précis au moyen duquel communiquer largement son positionnement institutionnel à ses parties prenantes. Elle devrait ensuite mettre en place des procédures spécifiques pour les situations de crise et de transition afin d'être en mesure de prendre rapidement des décisions, de débloquer rapidement des ressources humaines et financières, et de mettre en œuvre les projets au moment opportun.

#### **Sécurité informatique**

Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) a évalué la solidité de l'infrastructure informatique de l'UNESCO, l'efficacité des politiques, normes et procédures de sécurité de l'information, et le caractère adapté ou non des mesures de contrôle destinées à limiter les risques en matière de sécurité informatique. Globalement, des améliorations ont été observées là où, lors d'exercices d'audit antérieurs, la sécurité informatique avait été jugée insuffisante.

Cependant, l'UNESCO n'applique certaines mesures de sécurité qu'au cas par cas ou périodiquement. S'il a été confirmé que le réseau de l'Organisation et ses principaux systèmes, tels que FABS, STEPS, etc., étaient bien protégés des menaces extérieures, certaines situations exigeraient une intervention immédiate – or, les mesures de sécurité de l'information ne sont pas suffisamment systématiques ou de niveau suffisamment élevé. D'autres interventions à moyen terme se sont révélées nécessaires : (i) Mise en place d'un système de gestion de la sécurité de l'information ; (ii) Définition et attribution des responsabilités en matière de sécurité de l'information ; (iii) Mise en œuvre de procédures de classification de l'information ; et (iv) Renforcement des mesures de contrôle et de surveillance du partage du réseau.

#### **Mise au rebut des matériels d'informatique et de communication**

IOS a évalué la procédure de mise au rebut des matériels d'informatique et de communication (ordinateurs de bureau/ordinateurs portables, serveurs et imprimantes/scanners) au Siège. Cette évaluation a fait ressortir la nécessité de fixer, à cet égard, des normes techniques et des normes de sécurité spécifiques dans le Manuel administratif, faute de quoi l'Organisation pourrait s'exposer à des risques de sécurité de l'information et à des problèmes de traçabilité du matériel informatique.

La nouvelle procédure devrait comporter des mesures de contrôle des actifs mis au rebut et de vérification de leur bonne élimination, en toute sécurité.

#### **Bureau de New Delhi**

Comme c'est le cas pour la plupart des bureaux multipays de l'UNESCO, les actions du Bureau de New Delhi pourraient avoir davantage de portée si les rôles et responsabilités étaient mieux définis, et si leur efficacité pouvait être mesurée à l'aune d'indicateurs de performance. Il est par ailleurs recommandé de chercher à élaborer de nouveaux programmes, à s'assurer d'éventuels partenaires de financement, et de mieux planifier la mobilisation des ressources. Les recommandations formulées dans le rapport d'audit visent à améliorer l'exécution du programme et à renforcer un environnement de contrôle interne déjà sain.

**Cadre de gestion des risques**

En sa qualité d'organe consultatif, IOS a entrepris une évaluation de la conception et du fonctionnement de la gestion des risques institutionnels à l'UNESCO. Il en est ressorti que l'Organisation appliquait un certain nombre de bonnes pratiques en la matière. Dans le cadre de son exercice de planification et de budgétisation, elle estime les risques concernant l'exécution du programme ; elle évalue en outre régulièrement l'efficacité des mesures de contrôle interne et des différents comités de gestion prenant en charge tel ou tel risque. De plus, depuis 2009, l'Organisation a mis en place un Comité de gestion des risques, diffusé un Manuel de formation à la gestion du risque, organisé une session de formation à l'intention des chefs des unités hors Siège, et évoqué la question des principaux risques institutionnels avec l'Équipe de direction. Cependant, les progrès ont été sporadiques et, par rapport à la norme des modèles les plus aboutis, les pratiques de l'UNESCO en matière de gestion des risques sont d'un niveau relativement peu élevé (seules des pratiques de base sont en place). La transition est en cours vers un mécanisme plus formel et systématique.

IOS a déterminé un certain nombre d'actions qui pourraient être entreprises à moyen terme pour renforcer la gestion des risques institutionnels : finalisation de la politique de gestion des risques pour adoption par l'Organisation ; mise à jour de la liste des risques en fonction de cette politique ; et définition du niveau de risque que l'UNESCO est en mesure de tolérer. L'Organisation doit aussi déterminer le niveau de ressources nécessaire et les attribuer en tant que de besoin si elle veut pouvoir améliorer la gestion des risques institutionnels, mieux soutenir le flux d'information sur les risques, et améliorer la communication sur les risques auprès de la haute direction et du Conseil exécutif. Une fois en place, une politique solide de gestion des risques institutionnels aidera l'UNESCO à mieux comprendre et à intégrer plus efficacement les risques et les opportunités auxquels elle fait face dans la réalisation de ses objectifs.

**Bureau de Doha**

L'audit a montré que le Bureau, globalement, suivait la procédure mise en place au titre de la politique de ressources humaines de l'UNESCO en matière de recrutement de personnel, de contractants et de consultants. Dans certains recrutements, il a néanmoins relevé des défauts ayant donné lieu, au Bureau centralisé des ressources humaines de l'UNESCO, à des erreurs qui n'ont pas pu être efficacement repérées et résolues par le Bureau à cause de l'absence de l'attaché d'administration pendant la phase cruciale de planification du recrutement. Ces conditions peuvent avoir eu une incidence sur le moral du personnel concerné. IOS a recommandé de renforcer le soutien apporté par les services de ressources humaines au Siège pour les recrutements pendant les périodes où des postes importants sont vacants dans les unités hors Siège. En outre, il a recommandé d'améliorer la communication orale entre le Directeur et le personnel en pareille situation.

**Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable (Institut de catégorie 1)**

Depuis sa création en 2012, l'Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable a mis en place des structures, engagé du personnel et lancé des programmes en vue d'exécuter son mandat et de contribuer à l'action de l'UNESCO. Toutefois, l'audit a fait ressortir que le délai de mise en place de l'Institut et de lancement des programmes s'est traduit par une accumulation de fonds non utilisés dans le cadre de l'accord de cinq ans conclu avec le Gouvernement indien. Sur les 11,8 millions de dollars engagés au titre de cet accord, moins de 2 millions avaient été dépensés à la fin de 2015. L'accord prenant fin en juillet 2017, il faudra fortement accélérer le programme ainsi que les négociations avec le gouvernement du pays hôte afin d'éviter la perte des fonds non dépensés. L'audit a par ailleurs relevé des domaines où l'efficacité et les mesures de contrôle des programmes et de l'administration de l'Institut pouvaient être améliorées.

**Centre international Abdus Salam de physique théorique (Centre de catégorie 1)**

L'audit a montré qu'un certain nombre d'améliorations étaient nécessaires. Plusieurs questions avaient déjà été soulevées lors d'audits antérieurs, mais la direction de l'Institut n'a pas pris de mesures efficaces ou durables.

En ce qui concerne la Direction de l'Institut, la surveillance et la responsabilité doivent être renforcées. À l'avenir, il sera important de mieux préciser le rattachement hiérarchique du Directeur ainsi que de formaliser les filières de remontée de l'information au Siège par les responsables administratifs et les responsables de la gestion des ressources humaines de l'Institut. La procédure de mise en concurrence a été jugée insuffisante dans plusieurs cas, ce qui soulève des inquiétudes quant au rapport qualité-prix et à la transparence dans l'attribution des contrats.

L'Institut doit faire approuver les contrats à forte valeur par le Comité des marchés au Siège, et non par un comité local. L'audit a également fait ressortir une mauvaise répartition des tâches pour un certain nombre de transactions effectuées en 2015. Si le problème a été résolu en 2016, d'autres mesures sont à prendre pour que les agents certificateurs et les agents ordonnateurs restent dans les limites de leurs pouvoirs. Il a par ailleurs été recommandé d'améliorer la gestion des logements, de l'inventaire et des voyages. À la fin de 2016, l'Institut avait pris en compte chacune des recommandations grâce à des efforts concertés.

**Secteur des sciences sociales et humaines**

L'audit a conclu que de façon générale, les contrôles financiers et administratifs étaient en place et effectifs au sein du Secteur. Cependant, ce dernier se heurte à des difficultés dans les domaines suivants : mise en place de résultats escomptés et d'indicateurs de performance bien définis ; collecte de données de référence ; prise en compte de la question de l'égalité des genres dans le cadre de la planification et la mise en œuvre des programmes ; responsabilités en matière d'exécution du programme ; harmonisation des budgets alloués au personnel et aux activités ; et recouvrement des coûts de personnel au titre du Programme ordinaire pour la gestion des projets extrabudgétaires.

Si la décentralisation des activités vers les unités hors Siège s'est améliorée durant l'exercice biennal en cours, le nombre de membres du personnel correspondant n'a pas été envoyé hors Siège, si bien que les deux tiers du budget de personnel demeurent au Siège à l'appui d'un tiers seulement des activités du Secteur. Celui-ci a atteint ses objectifs de mobilisation de ressources extrabudgétaires pour l'exercice biennal écoulé. Il pourrait néanmoins s'améliorer en matière de collecte de fonds en déterminant quels projets et stratégies se sont couronnés de succès, en particulier au Bureau de l'UNESCO à Brasilia, afin de reproduire ces projets et stratégies dans les autres régions.

**ANNEXE II  
PROGRAMMES DE TRAVAIL INDICATIFS**

**PLAN D'AUDIT INTERNE – 2016-2017**

<b>Champ de l'audit</b>	<b>Audits à réaliser</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Audits au Siège</b>	<p><b>Gestion des programmes et projets :</b></p> <p>Secteur des sciences sociales et humaines</p> <p>Cadre et capacités nécessaires à l'aide aux pays touchés par des crises ou en transition</p> <p>Instituts/Centres de catégorie 2</p> <p>Gestion du budget dont état d'avancement du projet RBB</p> <p>Recouvrement des coûts</p> <p>Mise en œuvre de l'ER 2 : Alphabétisation (Projets)</p> <p><b>Partenariats :</b></p> <p>Transparence et mise en œuvre de l'IITA</p> <p>Respect des accords avec les donateurs et partenariats connexes</p> <p><b>Administration et services :</b></p> <p>Sécurité hors Siège</p> <p>Gestion de la correspondance</p> <p>Gestion des voyages</p> <p>Comités de gestion</p> <p>Auto-évaluation du contrôle</p> <p>Gestion des immobilisations</p> <p>Gestion des conférences et des événements</p> <p>Publications et imprimés</p> <p>Services de traduction*</p> <p>Processus de reclassement des postes*</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>Q1</p> <p>Q2</p> <p>Q3</p> <p>Q3</p> <p>Q1</p> <p>Q2</p> <p>Q1</p> <p>Q1</p> <p>Q2</p> <p>Q3</p> <p>Q4</p> <p>Q4</p> <p>Reporté à 2018</p> <p>Reporté à 2018</p> <p>Reporté à 2018</p>
* en fonction des ressources			
<b>Audits de TI</b>	<p>Sécurité informatique</p> <p>Analytique et suivi du contrôle des données</p> <p>Gouvernance, acquisitions et développement TI</p> <p>Gestion des données dans le cadre de la gouvernance informatique</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>Q4</p> <p>Q4</p>
<b>Action consultative</b>	<p>Cadre de gestion des risques</p> <p>Centre du patrimoine mondial/Organisations consultatives</p>	<p>✓</p>	<p>Q1</p>
<b>Audits hors Siège</b> Combinaison d'audits complets et à distance, en fonction des risques et des ressources	<p>Bureau de Doha</p> <p>Centre international Abdus Salam de physique théorique (Institut de catégorie 1)</p> <p>Bureau de New Delhi</p> <p>Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable (Institut de catégorie 1)</p> <p>Bureau international d'éducation (Institut de catégorie 1) – à paraître en janvier 2017)</p> <p>Cinq bureaux hors Siège/Instituts – à déterminer</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>2017</p>
<b>Autres activités</b>	<p>L'audit interne sert également de point focal pour les travaux du Corps commun d'inspection et participe à divers projets, comités et groupes de travail de l'UNESCO en vue d'améliorer les pratiques en matière de contrats, la gestion des connaissances et les TIC, le contrôle des investissements et la refonte de SAP, ainsi qu'aux organismes interinstitutions des Nations Unies relatifs au contrôle.</p>		

**PLAN D'ÉVALUATION – 2016-2017**

<b>Champ de l'évaluation</b>	<b>Évaluations à réaliser</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Programmes</b>	<p><b>Éducation :</b></p> <p>Mécanismes mondiaux et régionaux de coordination de l'Éducation pour tous</p> <p>Rôle de l'UNESCO dans l'éducation en situation d'urgence et de crise prolongée</p> <p>Action normative de l'UNESCO liée aux conventions régionales sur la reconnaissance de l'enseignement supérieur</p> <p>Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU)</p> <p>Examen des évaluations sur les politiques relatives aux enseignants</p> <p>Éducation des filles</p> <p><b>Sciences naturelles :</b></p> <p>Renforcement des capacités en sciences fondamentales</p> <p>Rapport mondial sur la science</p> <p><b>Sciences sociales et humaines :</b></p> <p>Bioéthique</p> <p>Convention internationale contre le dopage dans le sport</p> <p><b>Culture :</b></p> <p>Évaluation du rôle et de l'action de l'UNESCO dans la protection et la sauvegarde du patrimoine culturel et la promotion du pluralisme culturel dans les situations de crise : étude de cas au Mali</p> <p><b>Communication et information :</b></p> <p>Programme international pour le développement de la communication (PIDC)</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>Q3</p> <p>Q1</p> <p>Q1</p> <p>Q1</p> <p>Q2</p> <p>Q1</p> <p>Q2</p>
<b>Organes décentralisés</b>	Programme de formation à la gestion de l'évaluation	✓	Q1 – Q4
<b>Assurance qualité et appui au système d'évaluation décentralisé</b>	Appui consultatif aux évaluations décentralisées	✓	En cours
	Synthèse et méta-évaluation des évaluations achevées	✓	Q4

### ANNEXE III RAPPORTS DU CORPS COMMUN D'INSPECTION (CCI) INTÉRESSANT L'UNESCO EN 2016

#### **Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2016/4)**

Cette étude couvre un vaste éventail d'activités liées à la lutte contre la fraude (cadres de gouvernance utilisés pour lutter contre la fraude, évaluations du risque de fraude, mécanismes de prévention, de détection et de répression des fraudes, etc.) avec pour objectif d'en évaluer l'efficacité.

Le CCI propose de faire usage des structures qui existent déjà en appliquant le principe de proportionnalité pour gérer les fraudes en fonction des risques encourus. Il souligne en outre que la mise en place de mesures robustes de prévention de la fraude serait beaucoup moins coûteuse que les interventions à entreprendre pour détecter les actes frauduleux et réprimer ceux qui ont déjà été commis.

Dans son rapport, le CCI recommande que chaque organisation mette en place sa propre politique institutionnelle de lutte contre la fraude. L'UNESCO est l'une de celle qui dispose d'une telle politique précisant les rôles, autorités et responsabilités, et traitant des tiers. En outre, l'UNESCO est l'une des 14 institutions du système des Nations Unies dotées d'un cadre formel de contrôle interne, et qui établissent une déclaration annuelle sur le contrôle interne, outil de responsabilisation de haut en bas de la hiérarchie que le CCI considère comme très puissant. Elle est aussi l'une des rares à disposer d'un logiciel spécialisé pour interroger les données existantes afin de repérer les activités suspectes, les signaux d'alerte, les doubles paiements et autres indices pouvant les mettre sur la piste d'éventuels actes frauduleux. Dans son rapport, le CCI a évalué les permanences téléphoniques utilisées dans le système des Nations Unies et constaté que l'UNESCO suivait la bonne pratique consistant à prévoir une filière de communication mandataire pour les dénonciateurs anonymes, ainsi qu'une protection contre les représailles. Plusieurs organisations, dont l'UNESCO, ont indiqué que les actes frauduleux commis dans le domaine des achats sont l'une des deux principales catégories d'infraction compte tenu de la fréquence des cas et du volume élevé des pertes qui y sont associées.

Seize recommandations officielles ont été formulées dans le cadre de cette étude. Toutes sont applicables par l'UNESCO. Cinq d'entre elles ont été appliquées sous la forme de mesures visant à assurer la conformité du Manuel administratif et des procédures internes avec les meilleures pratiques. Des actions sont en cours pour assurer la mise en œuvre des recommandations restantes.

#### **Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2016/2)**

Le CCI a évalué les difficultés et solutions liées à la planification de la relève, déterminé quelles sont les bonnes/meilleures pratiques et la meilleure façon de les diffuser, tout en proposant des indicateurs de référence.

Dans le rapport établi à l'issue de cette évaluation, il apparaît que la planification de la relève, aussi importante soit-elle, n'est une priorité pour aucun des 24 organismes du système des Nations Unies. Celle-ci ne fait par ailleurs l'objet d'aucune définition à l'échelle du système.

L'évaluation a montré que l'UNESCO était l'un des 14 organismes qui mentionnaient la question de la planification de la relève soit dans leurs stratégies ou cadres relatifs aux ressources humaines existants, soit dans des stratégies ou cadres antérieurs qui étaient obsolètes et n'avaient pas été renouvelés. L'UNESCO est aussi l'une des cinq organisations affectant des agents de leurs services des ressources humaines exclusivement à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et/ou à la planification de la relève. Les recommandations formulées à l'issue du rapport préconisent de suivre et évaluer les progrès réalisés dans l'élaboration d'un cadre pour une stratégie de planification de la relève et la mise en œuvre des politiques pertinentes et des indicateurs de référence proposés. Trois recommandations s'adressent à l'UNESCO ; elles sont en cours d'examen.

#### **État de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2016/8)**

Cette étude visait à présenter aux parties prenantes un état de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies. Le champ d'investigation portait sur les rôles et services de la fonction d'audit interne, sur les structures de gouvernance, le suivi des recommandations, la divulgation de rapports et la coordination du travail d'audit.

Il est ressorti que l'audit interne était une fonction largement reconnue et utilisée, que les organes directeurs et les donateurs devaient mettre à profit encore davantage pour obtenir des assurances sur les processus de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques au sein du système des Nations Unies.

L'UNESCO a été déterminée comme faisant partie des trois institutions du système des Nations Unies dont la fonction d'audit interne est la plus indépendante (le chef du service approuve l'audit interne directement, sans qu'il y ait besoin de l'approbation du Directeur général ou d'un organe directeur). De plus, l'UNESCO est l'une des quatre institutions du système recourant à la bonne pratique qui consiste à nommer le chef du service de surveillance et d'audit en consultation avec le comité de contrôle et l'organe directeur. L'étude révèle que 60 % des organismes, dont l'UNESCO, ne demandent pas que la charte d'audit interne soit approuvée par l'organe directeur.

Neuf recommandations ont été formulées en vue de renforcer encore la fonction d'audit interne. Certaines des mesures préconisées peuvent être prises sous la direction du Service d'évaluation et d'audit (IOS), comme la mise en place d'une stratégie destinée à donner une vision et une orientation sur la façon dont l'audit interne doit se positionner stratégiquement au sein de l'organisation, et l'amélioration du plan d'audit basé sur les risques. Les

mesures exigeant l'intervention de la direction générale et des organes directeurs concernent les décisions de financement de la fonction d'audit interne et le maintien des conditions nécessaires à des comités de contrôle efficaces, indépendants et spécialisés. D'après l'étude, la fonction d'audit interne au sein du système des Nations Unies est appuyée efficacement par le réseau des Représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies (UN-RIAS), réseau bien établi constitué des responsables de l'audit/du contrôle interne. Il est recommandé que des ressources suffisantes soient prévues au budget afin de faciliter la pleine participation des services d'audit interne aux activités du réseau, notamment à tous les audits communs et collaboratifs.

#### **Sûreté et sécurité au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2016/9)**

Le CCI a examiné la situation en matière de sûreté et sécurité du personnel dans les organismes du système des Nations Unies. Il a évalué les progrès réalisés depuis le rapport du Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies dans le monde, en s'intéressant entre autres à la réactivité du système actuel aux défis mondiaux et à sa cohérence entre le Siège et les unités hors Siège, à l'efficacité des coûts, et à la mise en évidence des lacunes et points d'amélioration requis pour la dotation en ressources, la gouvernance et la gestion des activités liées à la sûreté et à la sécurité.

Les conclusions et suggestions d'améliorations formulées appartiennent à cinq grands domaines : culture de sécurité, gestion de l'information liée à la sécurité, normes de sûreté et de sécurité, gestion des crises de sécurité et capacité d'intervention renforcée, et ressources et finances. L'UNESCO est l'une des institutions où des projets ont dû être suspendus ou annulés faute de ressources suffisantes pour assurer la sûreté et la sécurité sur le terrain.

Les inspecteurs ont formulé huit recommandations, dont l'une préconise que le Secrétaire général élabore, en consultation avec le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et ses réseaux appropriés, une proposition de modèle de financement pour la sûreté et la sécurité. Quatre recommandations visent l'UNESCO et sont en cours d'examen.

#### **Mise en œuvre par l'UNESCO des recommandations du CCI pour la période 2006-2012 (JIU/ML/2016/13)**

Le CCI a salué l'UNESCO pour son taux d'acceptation et d'application des recommandations, au-dessus de la moyenne (8<sup>e</sup> rang pour le taux d'acceptation et 6<sup>e</sup> rang pour le taux d'application à la date de juin 2016). Ces taux sont cependant apparus plus faibles pour les recommandations adressées à la direction générale pour la période 2006-2012 que pour les recommandations adressées aux organes législatifs. Ce phénomène s'explique en partie, comme indiqué dans la lettre de réponse de l'UNESCO, par l'inclusion dans les statistiques de recommandations « non pertinentes » qui, en fait, relevaient du mandat de l'Organisation.

L'UNESCO convient, avec le CCI, qu'il existe une certaine marge d'amélioration concernant la diffusion des rapports du CCI à un public cible plus vaste, de façon que les travaux du CCI reçoivent la visibilité appropriée. À cet égard, elle a proposé que le Comité spécial envisage d'inscrire à son ordre du jour un point séparé sur les rapports du CCI, créant ainsi un espace de délibération et de discussion au sujet des recommandations de cet organe. L'UNESCO est déterminée à améliorer l'efficacité de l'utilisation des rapports du CCI et restera en contact avec les inspecteurs du CCI pour améliorer la visibilité de leurs rapports dans le cadre de l'Organisation.

#### **Examen global de l'appui du système des Nations Unies aux petits États insulaires en développement : conclusions finales (JIU/REP/2016/7)**

Ce rapport présente les conclusions finales de l'examen global commandé par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 69/288. Il porte sur la cohérence, à l'échelle du système, de la mise en œuvre des Modalités d'action accélérées pour les petits États insulaires en développement (PEID). Il formule en outre des recommandations, à l'intention des États membres et des directeurs généraux des organismes, visant à consolider l'action actuellement menée par le système des Nations Unies à l'appui des PEID.

Le rapport met en lumière les bonnes pratiques d'organismes tels que l'UNESCO et le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (UNISDR) qui ont élaboré des objectifs ou indicateurs spécifiques à l'aune desquels mesurer les progrès de leur action pour le groupe spécifique des PEID – pratiques à diffuser auprès des autres organismes du système des Nations Unies. Autre bonne pratique de l'UNESCO mentionnée dans le rapport, l'inclusion d'objectifs spécifiques pour les PEID dans son plan de travail (Plan d'action pour les PEID [2016-2021]) et la mise en place d'organes ad hoc pour assurer le suivi de la mise en œuvre des mandats liés aux PEID. Le rapport contient huit recommandations intéressantes l'UNESCO, qui sont en cours d'examen. Sept d'entre elles s'adressent aux organes directeurs et seront présentées au Comité spécial par le Secrétariat de l'UNESCO en septembre 2017, pour action.

#### **Méta-évaluation et synthèse des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'accent étant mis sur la réduction de la pauvreté (JIU/REP/2016/6)**

Ce rapport présente les problèmes liés à l'évaluation des activités menées au titre du Plan-cadre, pour orienter la prise de décisions de façon à accroître la valeur globale des évaluations du PNUAD, à des fins de responsabilisation à l'échelle du système des Nations Unies et d'apprentissage au niveau des pays.

Il met en lumière un manque d'engagement alarmant de la part des parties prenantes envers le processus d'évaluation du PNUAD, comme en témoigne le faible respect de l'obligation d'évaluation et des normes de qualité prévues dans les principes directeurs connexes. L'Inspecteur formule une recommandation à l'intention de l'UNESCO ; elle est en cours d'examen.

**Évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement arrêtés au niveau international (JIU/REP/2016/5)**

Ce rapport vise à aider le système des Nations Unies à apporter un soutien plus ferme au renforcement des capacités statistiques nationales en vue de la réalisation des objectifs nationaux de développement, y compris des objectifs de développement durable.

L'Inspecteur y conclut que le système des Nations Unies a apporté une utile contribution au renforcement des capacités nationales de production de statistiques, mais qu'il reste une tâche difficile à accomplir, à savoir favoriser un meilleur usage des statistiques. Il adresse cinq recommandations à l'UNESCO ; elles sont en cours d'examen.

**Information du public et politiques et pratiques de communication au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2015/4)**

Cette étude laisse entendre que l'information du public et la communication ont un rôle important à jouer pour réaffirmer la pertinence des organismes des Nations Unies, ainsi que pour renforcer leur crédibilité, redynamiser leur image et asseoir leur réputation, à condition que ce défi soit relevé de manière stratégique.

Elle donne des indicateurs de référence pour une fonction d'information du public et de communication stratégique, et propose des recommandations visant à renforcer les mécanismes à l'échelle du système et les dispositifs existants au niveau local ; elle appelle par ailleurs à une gestion et à une utilisation plus stratégique des médias sociaux.

Les inspecteurs ont salué la bonne pratique de l'UNESCO ayant consisté à intégrer une série de principes sur les relations avec les médias dans son Manuel administratif, ce qui contribue à leur mise en œuvre harmonisée. En outre, l'UNESCO est mentionnée de manière positive pour son rapport complet de suivi et d'évaluation des activités de communication (rapport mensuel sur la visibilité). Elle est également citée comme étant l'un des organismes les plus avancés pour ce qui est d'offrir des produits et services multilingues.

Six recommandations ont été adressées à l'UNESCO. Deux d'entre elles ont déjà été mises en œuvre ; le reste est en cours.

**Étude des activités et des ressources consacrées à la lutte contre les changements climatiques dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2015/5)**

Cette étude offre un aperçu des ressources et des activités actuellement consacrées à la lutte contre le changement climatique dans l'ensemble du système des Nations Unies, compte tenu du rôle des conventions relatives à l'environnement, en particulier celui de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

L'Inspecteur a noté que les organismes avaient contribué activement, dans le cadre de leur mandat respectif, à différents objectifs directs ou indirects de l'action climatique, et que le rôle joué par l'UNESCO touchait principalement à l'éducation, avec la sensibilisation aux changements climatiques. Il a par ailleurs constaté que les tendances démographiques et les changements climatiques étant étroitement corrélés, 10 organisations multilatérales (dont l'UNESCO), travaillant de concert sous l'égide du FNUAP, avaient été les premières à examiner des données spatiales intégrées destinées à la planification des activités d'adaptation aux changements climatiques.

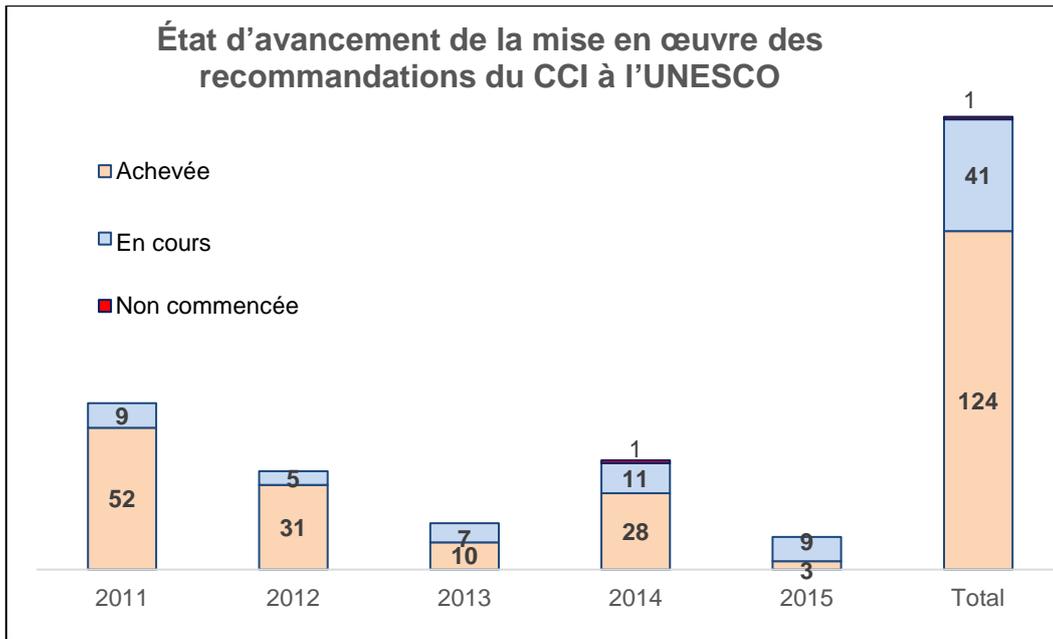
Six recommandations visant l'UNESCO sont en cours de mise en œuvre, dont deux à l'intention des organes délibérants, aux fins de garantir la coordination à l'échelle du système, d'assurer la responsabilisation, de mieux partager les informations, de favoriser le transfert de technologies et de bien tenir compte des questions climatiques au niveau national, grâce en particulier à leur intégration dans les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

**Évaluation de l'intégration de la question du plein emploi productif et du travail décent par les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2015/1)**

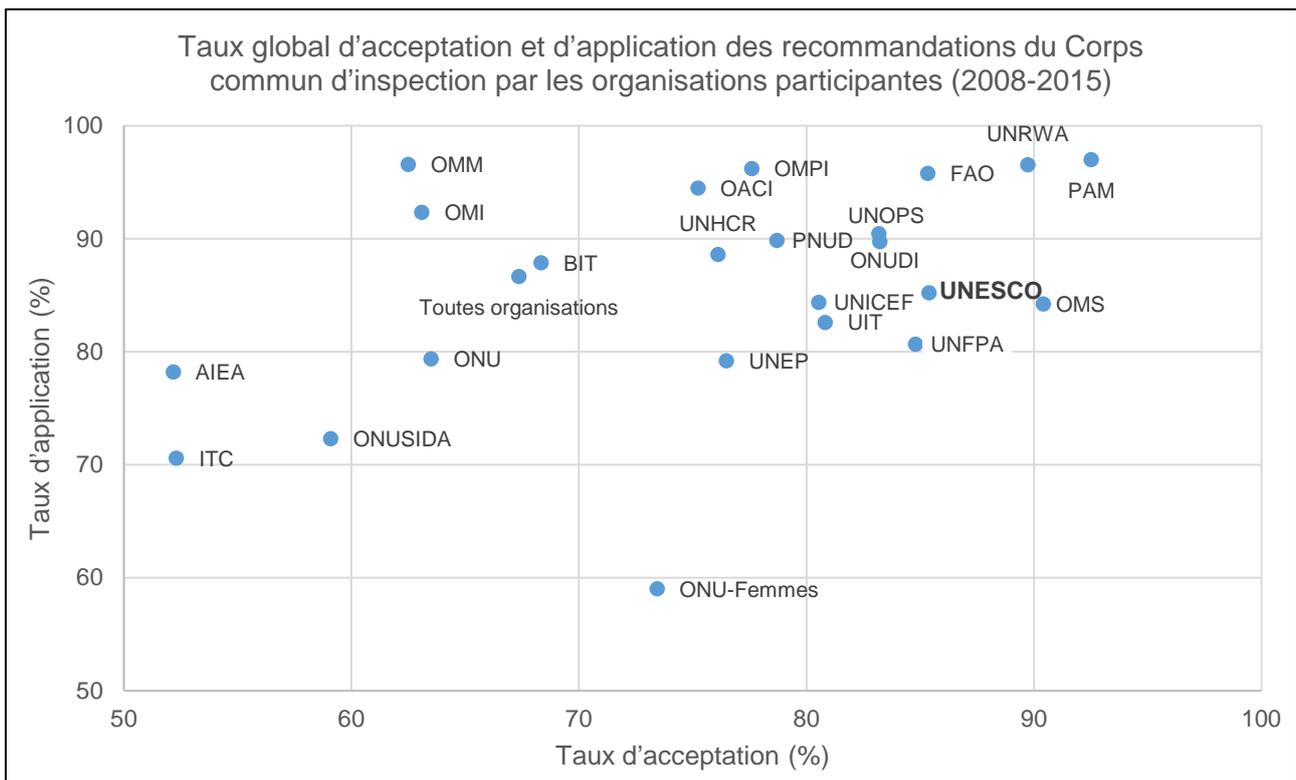
Cette évaluation donne un aperçu de la manière dont les organismes du système des Nations Unies ont appliqué les résolutions du Conseil économique et social visant à faire accepter par tous ou à promouvoir le programme en faveur d'un travail décent, afin que les enseignements tirés puissent servir à donner sa forme définitive au programme pour l'après-2015.

L'Inspecteur a jugé « faible » la réponse des organismes du système des Nations Unies aux résolutions du Conseil économique et social. Aucune organisation n'a pleinement mis en œuvre les *Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent* du CCS, qui avaient été unanimement approuvés par les chefs de secrétariat du Conseil.

Une recommandation visait l'UNESCO ; elle a été mise en œuvre, avec l'adoption d'une stratégie concernant l'enseignement technique et professionnel par le Conseil exécutif à sa 199<sup>e</sup> session.



Source : Système de suivi des recommandations du CCI



Source : Système de suivi des recommandations du CCI.

\* Inclut les organisations du système des Nations Unies dont les taux d'acceptation et d'exécution sont supérieurs à 50 %.