



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

Conseil exécutif

Deux cent-unième session

201 EX/22.INF
PARIS, le 13 avril 2017
Anglais et français seulement

Point 22 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT SUCCINCT DU SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT

Résumé

Conformément à son mandat, le Comité consultatif de surveillance présente à la Directrice générale le présent rapport de synthèse des observations résultant de ses réunions de 2016 ainsi que de sa dernière réunion tenue du 24 au 26 janvier 2017.



RAPPORT SUCCINCT DU COMITÉ CONSULTATIF DE SURVEILLANCE, FÉVRIER 2017

INTRODUCTION

1. Au dernier trimestre 2009, le Comité consultatif de surveillance (le Comité) a été reconstitué à l'initiative du Directeur général, et son mandat a été approuvé par le Conseil exécutif à sa 183^e session et adopté par la Conférence générale à sa 35^e session (résolution 35 C/101).

2. En 2015, la Directrice générale a proposé d'apporter au mandat des modifications qui ont été adoptées par le Conseil exécutif à sa 196^e (décision 196 EX/24), examinées par la Conférence générale (résolution (38 C/102) et finalement approuvées par le Conseil exécutif à sa 200^e session (décision 200 EX/21). Les principales modifications visaient à mieux circonscrire et préciser certains aspects des attributions du Comité, par exemple dans le domaine de l'évaluation, de l'investigation et de l'éthique, et concernaient également l'accueil d'un cinquième membre et l'allongement du mandat des membres du Comité de deux à trois ans. Ce mandat modifié est joint en annexe.

3. Le Comité s'est réuni à deux reprises en face-à-face à Paris, en janvier et en juin, et a tenu une réunion virtuelle en octobre. Une réunion en face-à-face s'est tenue en janvier 2017. En juin 2016, le Comité a été invité à une réunion informelle avec les États membres sur la portée et l'objet des comités d'audit et de gestion des risques. Le Comité s'est félicité de l'occasion qui lui était donnée de débattre avec les États membres du rôle des comités d'audit et de gestion des risques et a jugé cet échange utile. Il a également échangé avec les ancien et actuel présidents de la Commission financière et administrative et discuté d'un certain nombre de sujets d'intérêt commun. Le Comité apprécie toutes les occasions de ce genre, qui contribuent à élargir son point de vue, et considère qu'elles sont également utiles aux États membres. Comme de coutume, il a rencontré la Directrice générale à chacune de ses réunions tenues à Paris pour connaître ses projets dans le domaine de la surveillance et de la gestion ainsi que pour lui communiquer ses réactions et lui soumettre ses recommandations. Ces réunions lui sont très précieuses pour déterminer dans quelle direction la Directrice générale conduit l'UNESCO et s'informer de ses préoccupations touchant aux domaines dans lesquels elle souhaiterait bénéficier des conseils du Comité. Celui-ci souhaite également exprimer sa gratitude pour le soutien apporté par de nombreux hauts fonctionnaires de l'Organisation qui assistent aux réunions pour l'informer sur certains sujets et discuter avec lui de leurs préoccupations et problèmes. Sans cette collaboration active du personnel de l'UNESCO, le Comité aurait beaucoup plus de mal à mener ses travaux.

4. Conformément à son mandat, le Comité soumet à la Directrice générale ce rapport succinct de ses observations, suite à ses réunions de 2016 ainsi qu'à sa dernière réunion tenue du 24 au 26 janvier 2017.

APERÇU

5. Depuis 2014, le Comité note la récurrence préoccupante de certains thèmes dans ses observations et recommandations, d'où il induit qu'il n'existe peut-être pas de culture de gestion soutenue touchant à certains grands aspects de la gouvernance et des processus de gestion interne. Les principaux domaines de préoccupation sont le Comité de gestion du programme, la gestion du risque institutionnel ainsi que la politique et la procédure de continuité des opérations. Le Comité a débattu de ces questions avec la Directrice générale qui se préoccupe également de l'absence d'activité soutenue. En 2016, le Comité a observé une hausse du niveau de risque opérationnel, ce qui signifie que certains domaines de soutien indispensables doivent faire face à de fortes tensions en termes de ressources, à tel point que le Comité s'inquiète que certaines fonctions essentielles ne soient gravement affaiblies. Or un tel degré de faiblesse accroît la dépendance vis-à-vis du niveau d'assurance que peuvent procurer les fonctions de surveillance (audit interne, évaluation, investigation). Fondamentalement, une organisation bien gérée et gouvernée opère à trois niveaux. Le premier est la gestion des opérations, le deuxième est assuré par les fonctions de gestion des risques et de vérification de la conformité et le troisième est assuré par les fonctions de surveillance. Cette structure permet aux conseils d'administration de pouvoir se fier aux informations qui leur sont

communiquées pour prendre leurs décisions. Selon le Comité, il existe un risque significatif pour l'UNESCO que des faiblesses aux premier et deuxième niveaux n'entraînent une trop grande dépendance vis-à-vis du troisième niveau. Le Comité comprend que la Directrice générale doit opérer dans l'enveloppe budgétaire approuvée par les États membres. Il s'inquiète cependant que ces contraintes budgétaires ne conduisent à se reposer exagérément sur les fonctions de surveillance à un moment où les ressources des trois niveaux évoqués sont tendues ou inadaptées. En effet, si l'importance des ressources consacrées aux premier et deuxième niveaux est insuffisante, il y a nécessité d'investir davantage dans la surveillance, ou les fonctions du troisième niveau. Comme ces fonctions, c'est-à-dire IOS, disposent de ressources insuffisantes, le risque pour l'UNESCO est augmenté.

6. Le Comité a étudié l'approche globale et axée sur le risque adoptée par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) en vue d'estimer ses besoins budgétaires pour le 39 C/5. Une méthode fiable a été employée pour examiner les risques et les besoins des trois fonctions : évaluation, audit interne et investigation. Le Comité a été informé que des directives budgétaires selon lesquelles tout financement supplémentaire dépassant le plafond budgétaire CNZ de 507 millions de dollars des États-Unis devait être consacré aux activités de programme. S'il comprend théoriquement cet objectif, il ne croit pas que ce soit une façon réaliste pour l'UNESCO de fournir des résultats programmatiques durables et de qualité. Comme cela a été souligné dans tous les précédents rapports, en l'absence de fonctions de surveillance dotées des ressources nécessaires, de même que des fonctions de vérification de conformité évoquées ci-dessus, l'UNESCO ne peut pas apporter la preuve de l'intégrité et la qualité des résultats programmatiques.

7. Le résultat du processus approfondi mené par l'IOS évoqué plus haut a révélé que ce service disposait de ressources beaucoup plus limitées qu'il n'y paraissait. En conséquence, le Comité souhaite souligner avec force que si toutes les ressources requises par IOS pour s'acquitter de sa mission ne sont pas fournies, la Directrice générale doit estimer le niveau de risque qu'elle est disposée à endosser en n'exécutant pas tous les plans d'action axés sur le risque d'IOS, après avoir priorisé ces plans avec la directrice d'IOS. En estimant le niveau de risque qu'elle est prête à accepter, le Comité considère que la Directrice générale prendra dûment en considération le risque opérationnel souligné ci-dessus.

A. Gestion du programme

8. Le Comité a été encouragé d'apprendre que le Comité de gestion du programme (PMC) avait non seulement été réactivé, mais qu'il avait tenu plusieurs réunions sous la présidence du Directeur général adjoint. Le Comité note que le champ des responsabilités du PMC semble s'être élargi, ce qui peut s'avérer utile. Il s'inquiète cependant que cela ne soit pas conforme au mandat du PMC et mette en péril son autorité et sa crédibilité. Le Comité recommande que le mandat du PMC soit actualisé pour rendre compte du champ réel de ses responsabilités ou que le PMC respecte son mandat. En particulier, le Comité s'inquiète que le PMC n'accorde pas l'attention suffisante aux responsabilités entrant dans le cadre de son mandat tel qu'actuellement défini dans une période de restrictions budgétaires.

9. Le Comité est préoccupé d'apprendre que le PMC semble endosser une fonction de gestion du risque et conseille d'éclaircir ce point vis-à-vis du Comité de gestion des risques (RMC) de sorte que les attributions de l'un et l'autre comités soient clairement circonscrites et respectent les mandats respectifs afin que la Directrice générale puisse demander des comptes à ces deux importants comités. Le Comité note que le Service d'évaluation et d'audit (IOS) est membre du PMC avec statut d'observateur, ce qui augmente l'intérêt que représente ce dernier pour l'équipe de direction et permet aussi à IOS de jouer un rôle actif de soutien à une gestion efficace et d'intégration des enseignements tirés de l'évaluation. Toutefois il met en garde contre une trop grande dépendance vis-à-vis d'IOS, pour qu'il existe une différenciation claire des responsabilités entre les fonctions de gestion et de surveillance de l'UNESCO.

10. Le Comité note également que des réunions régulières du PMC sont nécessaires pour soutenir la gestion du programme de façon dynamique afin que des décisions puissent être prises rapidement pour une exécution plus efficace du programme, en particulier en période de contraintes budgétaires.

11. Le Comité a étudié le premier Rapport stratégique sur les résultats (SRR). Il note qu'il représente pour l'Organisation un travail exhaustif bien que difficile et que BSP a su le mener avec efficacité. Le Comité s'est également félicité d'apprendre que le SRR allait contribuer au prochain cycle de préparation budgétaire, le C/5 des deux prochains exercices biennaux.

Recommandation 1 (2017)

Le Comité recommande que :

- **le PMC se conforme à son mandat édicté en juin 2015, et que si la Directrice générale souhaite lui faire endosser des responsabilités plus larges que celles-ci soient énoncées dans un mandat actualisé ;**
- **conformément à sa recommandation de 2015 réitérée en 2016, le PMC se réunisse régulièrement selon un calendrier mensuel afin qu'il puisse s'acquitter durablement de sa mission consistant à surveiller la gestion du programme, à faire rapport à l'équipe de direction et à faire remonter jusqu'à la Directrice générale les problèmes identifiés au sein de l'Organisation.**

B. Suivi de l'évaluation et de l'audit interne

12. Le Comité note que les recommandations de l'audit interne et de l'évaluation continuent de jouer un rôle majeur dans l'amélioration et l'apprentissage permanents visant à accroître l'efficacité de l'Organisation et à fournir à la direction des conseils utiles sur l'atténuation du risque. De plus, si les recommandations de l'audit interne concernent principalement l'intégrité des processus de contrôle et donc la fiabilité des informations fournies aux parties prenantes, elles sont aussi une source d'enseignements et contribuent à entretenir la crédibilité de l'UNESCO auprès des donateurs dans une période de ressources restreintes. Le Comité s'est félicité d'apprendre que la Directrice générale avait chargé un membre chevronné de son équipe de constituer un système de suivi complet pour la mise en œuvre des recommandations de l'audit externe, de l'audit interne, de l'évaluation, du Corps commun d'inspection (CCI) et du Comité. Celui-ci note qu'il y a encore beaucoup à faire pour concrétiser cette approche dans un outil dynamique et recommande que cela soit fait rapidement, car beaucoup de retard a déjà été pris.

13. Le Comité note que l'examen de l'application des recommandations figure désormais comme un point régulier à l'ordre du jour de l'équipe de direction, un processus qu'IOS soutient activement en travaillant avec les secteurs et les bureaux. En outre, le leadership de la Directrice générale permet de s'assurer que l'indépendance d'IOS n'est pas compromise et lui permet de demander des comptes aux gestionnaires pour la qualité et la rapidité de l'exécution des recommandations. Le rôle d'IOS consiste à vérifier la qualité et l'efficacité de ladite application par le biais de processus bien établis de validation indépendante, et non de se substituer à une gestion défailante.

14. Comme relevé en 2015 et 2016, les retards dans l'application des recommandations, tant des évaluations que des audits internes, peuvent réduire les bénéfices que l'UNESCO peut retirer de l'investissement dans ces fonctions de surveillance. En outre, en cas de non application pendant une longue période, ils peuvent exposer l'UNESCO à des risques inutiles, et notamment celui d'une réduction de sa capacité d'améliorer les programmes.

15. En 2016, le Comité notait que si IOS pouvait systématiquement placer les conclusions des audits dans le contexte des avantages programmatiques, en mettant en évidence les économies

susceptibles d'être réalisées sur les coûts, cela augmenterait la valeur de ses travaux. Il se félicite de constater que des progrès ont été accomplis à cet égard et il encourage IOS à poursuivre dans cette voie.

Recommandation 2 (2017)

Conformément à sa recommandation de 2015, réitérée en 2016, qui demandait que les rapports sur l'état de l'application des recommandations de l'évaluation et de l'audit interne figurent chaque trimestre à l'ordre du jour de l'équipe de direction, que la direction présente, sous une forme simple, un rapport indiquant les mesures à prendre, l'entité organisationnelle responsable, le calendrier à respecter, ainsi que l'état de mise en œuvre à la date d'établissement du rapport, avec une justification et une analyse des causes profondes des éventuels retards, afin que la Directrice générale puisse prendre les mesures nécessaires en cas de problème, le Comité recommande de parachever et d'utiliser de façon urgente la base de données complète et l'outil de reddition de comptes en cours d'élaboration.

C. Politiques et rapports d'évaluation

16. Le Comité a étudié la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée, en accordant une attention particulière aux procédures opérationnelles décentralisées. Il a constaté avec satisfaction que des progrès notables ont continué d'être accomplis et que les efforts avaient particulièrement porté sur la communication. Il se félicite de la décision de la Directrice générale selon laquelle tous les programmes financés à la fois par le budget ordinaire et par les fonds extrabudgétaires doivent affecter au moins 3 % du budget total à l'évaluation. Il est cependant préoccupé d'apprendre que l'application n'a pas été à la hauteur et que beaucoup de programmes ne se sont pas encore conformés.

17. Le Comité a examiné les progrès accomplis dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie d'évaluation ainsi que de directives d'application de la politique d'évaluation et note que des progrès notables continuent d'être accomplis dans ce domaine.

18. Le Comité a discuté les projets d'IOS relatifs à l'examen extérieur par des pairs qui était demandé par la politique d'évaluation sur l'assurance qualité. Il se range à l'avis d'IOS selon lequel une analyse de la situation du système d'évaluation de l'UNESCO, y compris une auto-évaluation avec validation externe, doit être menée afin de déterminer comment la nouvelle politique a été mise en œuvre, car cela servira de base à un processus complet d'examen par des pairs, selon les normes internationales, le moment venu.

19. Le Comité a examiné le plan de travail des évaluations et a noté avec satisfaction que des fonds extrabudgétaires étaient disponibles pour certaines évaluations. Cela a permis à la fonction d'évaluation de couvrir davantage de domaines de programme et d'apporter plus de valeur à l'UNESCO.

20. Le Comité a examiné le rapport de synthèse des évaluations dans le système de l'UNESCO et approuve l'importance des trois recommandations principales, en particulier celle d'assurer une couverture d'évaluation et un approfondissement du processus adéquats. À cet égard, si le Comité s'est inquiété de constater l'étendue des secteurs sous-évalués, il s'est félicité de voir que ce problème avait en partie été réglé dans les plans d'évaluation 2017. Il estime qu'il s'agit d'une démonstration utile de la valeur que l'évaluation de synthèse a apportée à l'UNESCO.

21. Le Comité prend note de la grande qualité des travaux d'évaluation. Tout en reconnaissant les défis à surmonter, il note qu'IOS utilise, si nécessaire, des critères d'évaluation reconnus au plan international pour accroître encore la qualité de ses travaux et la performance organisationnelle.

Recommandation 3 (2017)**Le Comité recommande que :**

- **la décision de la Directrice générale d'affecter au moins 3 % des ressources budgétaires des programmes financés à la fois par le budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires à l'évaluation soit appliquée dans toute la mesure du possible en 2017, en visant une pleine conformité pour fin 2019 ;**
- **IOS soit soumis à un examen par des pairs d'ici à fin 2019 sur la base de l'analyse de la situation réalisée en 2017 ;**
- **IOS continue d'améliorer les recommandations d'évaluation pour les rendre plus précises, ciblées et pratiques en vue d'améliorer le suivi de l'efficacité des évaluations.**

D. Intégrité, contrôle interne et conformité

22. En 2015, le Comité a noté que le Commissaire aux comptes jugeait efficaces les contrôles financiers et les fonctions de vérification de la conformité à l'UNESCO. Le cadre global du contrôle financier est constitué de plusieurs éléments du travail de BFM et d'IOS. Le Comité a exprimé sa préoccupation devant le risque que ce cadre solide soit amoindri si la situation financière devait aboutir à un affaiblissement de ces activités. Il note qu'il subsiste un risque de baisse de l'efficacité des fonctions de contrôle financier et de vérification de la conformité et qu'il pourrait s'être aggravé en raison du risque opérationnel évoqué ci-dessus dans la partie Aperçu. En particulier, il existe un risque d'affaiblissement de l'effet desdites fonctions s'il n'est pas reconnu que les activités sont complémentaires et qu'elles ne peuvent se subsister les unes aux autres. Si un aspect comme le suivi de la vérification de conformité à BFM devait être abandonné sur le postulat qu'IOS répondra à ce besoin, il pourrait en découler des conséquences inattendues telles qu'une plus grande probabilité de défaillances du contrôle interne, d'erreurs ou de fraudes.

23. Au trois réunions de 2016, le Comité a examiné l'application du plan d'audit interne, qui est axé sur le risque, en s'appuyant sur l'évaluation des risques réalisé par IOS, en l'absence d'une procédure de gestion globale des risques à l'UNESCO. Le Comité a noté que bien que le budget d'IOS pour 2016 reste identique en termes nominaux, il représente une réduction des ressources disponibles pour IOS à cause de la façon dont le lapse factor est géré à l'UNESCO.

24. La conséquence de ce déficit budgétaire, anticipée dans le Rapport annuel 2016 du Comité, est qu'IOS ne peut fournir qu'un « niveau limité d'assurance » à la Directrice générale. Par exemple, certains audits jugés nécessaires dans l'évaluation d'IOS axée sur le risque et prévus au plan approuvé par la Directrice générale sont mentionnés comme « sous réserve de la disponibilité de fonds ». C'est une caractéristique récurrente du plan de travail d'IOS qui signifie qu'IOS est fondamentalement sous-financé.

25. La priorité des plans 2016 était fondée sur les ressources et la Directrice générale a été peu consultée sur le niveau de risque qu'elle était prête à accepter en répercussion d'un niveau de ressources ne permettant pas une pleine application d'un plan axé sur le risque. Le Comité a recommandé que cette consultation ait lieu. La Directrice générale devrait se prononcer sur le niveau d'assurance qu'elle souhaite et décider si elle est prête à accepter le risque inhérent à l'ajournement des audits en raison des contraintes budgétaires. L'ensemble du plan est conçu pour offrir un niveau d'assurance raisonnable à la Directrice générale. Si celle-ci souhaitait en bénéficier, des ressources supérieures à celles disponibles en 2015 et 2016 pour l'audit interne seraient nécessaires.

26. Le Comité a noté qu'en 2016 deux instituts de catégorie 1 avaient contribué au coût des travaux de l'audit interne réalisés par IOS. Cela faisait suite à une recommandation formulée par le Comité dans son rapport de 2015 qui demandait qu'IOS étudie avec la Directrice générale la

possibilité que des instituts de catégorie 1 couvrent les coûts des audits internes. En conséquence, le Comité recommande qu'à la lumière de cette expérience, cette pratique soit institutionnalisée.

27. Le Comité note également que la provision budgétaire prévue pour le Comité consultatif de surveillance est contenue dans le budget alloué à IOS. Cela donne l'impression que le budget alloué à IOS pour faire face à ses responsabilités est plus élevé qu'il ne l'est en réalité. Le Comité recommande qu'étant donné que le Comité consultatif de surveillance existe pour conseiller la Directrice générale, IOS assurant le secrétariat qui lui permet de fonctionner, un budget reflétant pleinement les coûts (y compris ceux du soutien d'IOS) pour le Comité consultatif de surveillance soit distingué du budget d'IOS, si possible en tant que coût fixe statutaire calculé au prorata dans l'ensemble des services centraux.

28. En 2016, le Comité a souligné qu'il était important que les instituts de catégorie 1 disposent d'une couverture des audits internes axée sur le risque adaptée et que ceux-ci soient financés par l'institut concerné. Les instituts ne possèdent pas leur propre fonction d'audit interne et IOS est donc l'entité appropriée pour assumer cette fonction en qualité de prestataires rétribués pour ses services. Le Comité note que cette recommandation a été appliquée de façon limitée et souligne une fois de plus l'importance de conclure un accord pour que les instituts de catégorie 1 soient inclus dans le domaine d'audit d'IOS et qu'ils paient les coûts des audits. À défaut, l'UNESCO s'exposerait à un risque inconnu et donc non quantifiable.

29. Étant donné que l'UNESCO souscrit aux normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA), un examen externe d'assurance qualité est requis tous les 5 ans. IOS a profité de cette option pour réaliser une auto-évaluation qui a été validée par un évaluateur externe. Cette option est autorisée par les normes de l'IIA. Que la fonction d'audit interne de l'UNESCO ait été jugée généralement conforme aux normes de l'IIA est méritoire. C'est la note la plus élevée et elle peut être considérée comme une mesure objective donnant aux parties prenantes l'assurance que la fonction d'audit interne de l'UNESCO respecte toutes les normes de l'IIA. Il existe cependant une bonne pratique de plus en plus répandue qui considère la « conformité générale » comme un point de départ pour des fonctions d'audit interne prospectives et apportant de la valeur à mesure qu'elles s'élèvent dans le modèle de maturité de l'IIA pour l'audit interne. En outre, en 2017, de nouvelles normes de l'IIA entreront en vigueur qui feront peser de nouvelles exigences sur IOS. Leur principal effet sera que des éléments jusqu'à présent optionnels deviendront obligatoires. L'évaluation a relevé plusieurs domaines d'amélioration qu'IOS s'emploie déjà à mettre en œuvre. Le Comité suivra l'application de ces recommandations.

30. Le Comité a examiné l'audit interne des cadres et capacités de l'UNESCO pour faire face aux situations de crise et de transition réalisées suite aux conclusions de l'évaluation ainsi que l'évaluation du rôle de l'UNESCO dans l'éducation en situation d'urgence et de crise prolongée. Ces rapports sont complémentaires et montrent qu'il est utile que l'évaluation et l'audit interne travaillent en étroite collaboration pour apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'UNESCO. Le Comité encourage IOS à continuer de planifier des évaluations et des audits complémentaires, selon les besoins.

31. Comme indiqué plus haut, le Comité est préoccupé par le niveau des ressources disponibles pour garantir un cadre de contrôle interne solide. Il faut non seulement du personnel pour accomplir le travail nécessaire au maintien d'un cadre adapté, mais il faut également que ce personnel possède les qualifications requises. La formation est un élément essentiel de ce processus. Le Comité doit réitérer sa recommandation de 2016 demandant que la Directrice générale fasse en sorte que des ressources adéquates soient consacrées à la formation de l'ensemble du personnel, de façon permanente, aux politiques et procédures de base. Il faut également veiller à ce que toutes les politiques institutionnelles bénéficient d'une diffusion adéquate et soient mises à la disposition de l'ensemble du personnel dans un format facilement accessible.

Recommandation 4 (2017)

Le Comité recommande que le plan d'audit interne intégralement chiffré soit discuté avec la Directrice générale afin de connaître l'avis de celle-ci sur :

- **le niveau d'assurance qu'elle attend d'IOS ;**
- **les priorités du plan de travail, s'il n'est pas possible de trouver des ressources supplémentaires ;**
- **le risque résiduel inhérent au plan de travail intégralement chiffré, priorisé et partiellement financé qu'elle accepte, et si elle juge que ce risque inhérent est atténué par d'autres fonctions et activités d'assurance ;**
- **la Directrice générale doit garantir un financement suffisant pour répondre aux besoins de formation du personnel aux politiques opérationnelles de base ;**
- **la diffusion des politiques institutionnelles doit être examinée afin de garantir que toutes sont mises à la disposition du personnel sous une forme facilement accessible ;**
- **IOS, avec l'appui de la Directrice générale, doit facturer des honoraires d'audit à tous les instituts de catégorie 1 afin de pouvoir fournir un niveau d'assurance raisonnable à leurs organes directeurs et à la Directrice générale pour ceux dont les comptes sont totalement consolidés dans les états financiers de l'UNESCO ;**
- **la Directrice générale doit allouer un budget approprié au Comité consultatif de surveillance, incluant la fonction de secrétariat assumée par IOS, de sorte que le budget d'IOS ne soit pas faussé par l'intégration d'une fonction qui a pour finalité de conseiller la Directrice générale.**

E. Intégrité institutionnelle

32. Le Comité s'intéresse toujours à plusieurs domaines qui, ensemble, constituent un cadre destiné à guider l'intégrité institutionnelle de l'UNESCO et continue de les examiner. Ces domaines comprennent la fonction d'éthique, la fonction d'investigation, la gestion des ressources humaines, les services juridiques et BFM en sa qualité de gardien de la politique de prévention des fraudes et des fonctions de contrôle financier. Le Comité note que l'UNESCO est dotée d'un ensemble approprié de mécanismes pour assumer l'intégrité institutionnelle, mais qu'il serait possible d'apporter à certains domaines des améliorations qui renforceraient encore cette sphère importante de la gestion de l'Organisation. Comme indiqué précédemment, les contraintes budgétaires semblent mettre ces importantes fonctions à rude épreuve, à tel point qu'il existe un risque opérationnel accru de dysfonctionnement du fait de la dépendance à l'égard de personnes essentielles dont les fonctions ne peuvent être exercées par d'autres en cas d'absence.

33. Le Bureau de l'éthique a mis en place une bonne approche de la formation et de l'information, et fait état d'un bon niveau d'assimilation par le personnel, à tous les niveaux. Cependant, en l'absence d'indicateur précis du nombre de membres du personnel et autres pour lesquels cette formation est obligatoire, il n'est pas possible de déterminer la mesure dans laquelle cette condition impérative est satisfaite. Le Comité croit comprendre que lorsqu'une formation en face à face est mise en place, la demande de formation semble augmenter. C'est là une très bonne réflexion empirique sur la culture à l'UNESCO. Toutefois, le Comité recommande que des études périodiques, annuelles, soient réalisées afin de mesurer objectivement l'ensemble de la culture éthique à l'UNESCO et d'analyser celle-ci pour s'assurer que la formation reste pertinente au regard des besoins et montrer aux parties prenantes le niveau d'intégrité de l'Organisation.

34. Compte tenu de l'importance du « ton donné au sommet », le Comité s'est réjoui de plusieurs initiatives à cet égard. Le Bureau de l'éthique a organisé une formation sur le leadership éthique, conçue spécifiquement pour le personnel de haut rang de l'UNESCO. Cependant, le Comité a été troublé d'apprendre que tous les membres du personnel de niveau ADG et au-delà n'avaient pas assisté à la formation dans son intégralité. C'est regrettable car cela n'envoie pas le bon message du sommet de l'Organisation. Si la formation à l'éthique est obligatoire pour tous les membres du personnel, il faut que l'on puisse le constater, à tous les niveaux jusqu'à celui du Directeur général. Aussi le Comité recommande-t-il d'améliorer la façon dont le caractère obligatoire de la politique est contrôlé, grâce à une approche systématique incluant une vérification de son application au vu d'une base de données exhaustive comportant le nom de toutes les personnes auxquelles la politique s'applique. En outre, le Comité recommande d'envisager que la participation à la formation obligatoire, que ce soit en matière d'éthique ou de sécurité informatique, soit évaluée dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire du personnel, afin que des mesures puissent être prises en cas de non-respect de cette obligation.

35. Si le Comité reconnaît que le Bureau de l'éthique rend de précieux services à l'UNESCO, il estime qu'il convient désormais d'examiner comment cette fonction pourrait devenir plus stratégique et proactive, afin de mettre en place une culture éthique solide à l'UNESCO. En conséquence, le Comité recommande que le Bureau de l'éthique élabore une stratégie, notamment en matière de communication, ainsi que des plans de mise en œuvre assortis de délais et d'indicateurs de performance tant quantitatifs que qualitatifs.

36. En ce qui concerne la fonction d'investigation, le Comité s'est réjoui d'apprendre que la Directrice générale a mis en œuvre ses recommandations visant à rationaliser le processus et qu'il incombe désormais au Directeur d'IOS de prendre la décision de mener ou non une enquête. Le Comité note que le Directeur d'IOS prend cette décision en se fondant sur les avis officiels et documentés d'un comité interne, dont le Comité pense qu'il offre un degré approprié d'équité et de transparence dans cette prise de décision.

37. Le Comité a noté avec satisfaction que la fonction d'investigation a été renforcée grâce à la nomination d'un enquêteur principal comme chef d'unité. Une stratégie relative à l'investigation est en cours d'élaboration et les méthodes de travail subissent actuellement des améliorations afin d'être plus efficaces et efficaces. L'Unité d'investigation a mis à jour le Manuel conformément aux nouvelles responsabilités en matière d'ouverture des enquêtes.

38. Le Comité a été informé des travaux réalisés par l'Unité d'investigation pour élaborer une évaluation des risques de fraude à l'échelle de l'Organisation, que le Comité soutient en tant qu'élément important pour créer une culture éthique. De plus, le Comité note que cela aidera aussi l'Unité d'investigation à mener des enquêtes proactives, ce qui ajoutera aux efforts que l'UNESCO déploie pour faire preuve d'intégrité, sous réserve que les fonds nécessaires soient disponibles.

39. Le Comité observe qu'il existe des complémentarités naturelles entre les fonctions d'investigation et d'éthique et que les deux services concernés sont appelés à examiner des allégations de comportements répréhensibles. Le Comité est d'avis que, si ces deux fonctions exigent un haut degré de confidentialité pour préserver l'intégrité de leur travail, il peut être utile de classer les différents types de cas afin que l'ensemble des allégations rapportées et des demandes d'avis puissent être analysées et utilisées pour approfondir la portée du travail des deux fonctions.

40. La gestion des performances fait partie intégrante du soutien à l'intégrité institutionnelle. En 2015, le Comité a fait observer que la Directrice générale ne procédait pas à une évaluation systématique, formelle, des performances des hauts fonctionnaires qui lui rendent compte directement. Le Comité a souligné combien il importait que la Directrice générale donne le « ton au sommet » et montre par l'exemple que la gestion des performances est un élément important de la culture de l'éthique et de la conformité à l'UNESCO qui favorisera la réalisation des objectifs que lui assigne son mandat. Le Comité a donc été heureux d'apprendre que la Directrice générale a institué

un système de gestion des performances pour tous ses subordonnés directs, et il attend avec intérêt les informations sur cette expérience.

Recommandation 5 (2017)

Le Comité recommande que, pour souligner l'importance du « ton donné au sommet » :

- **la Directrice générale veille à ce que tous les membres du personnel, sans exception, de la Direction générale jusqu'au plus bas niveau hiérarchique, suive la formation relative au leadership éthique ;**
- **la Directrice générale rende obligatoire la formation à l'éthique pour l'ensemble du personnel à tous les niveaux, et que le respect de cette obligation soit contrôlé par le biais d'une base de données exhaustive de toutes les personnes auxquelles la politique s'applique et soit inclus dans les évaluations de tous les membres du personnel ;**
- **le Bureau de l'éthique élabore une approche plus stratégique de la création d'une culture éthique plus solide à l'UNESCO ;**
- **les fonctions d'investigation et d'éthique étudient la mesure dans laquelle le classement des cas d'allégations rapportées et de demandes d'avis peut être harmonisé afin d'approfondir la complémentarité de leurs responsabilités respectives ;**
- **une enquête annuelle soit réalisée pour jauger la culture éthique de l'UNESCO afin que l'évolution de cette culture puisse être évaluée et des stratégies élaborées en conséquence.**

F. Clarté des anticipations et des conséquences des manquements

41. En 2016, le Comité a examiné l'approche de l'UNESCO vis-à-vis des manquements, surtout dans le prolongement des observations et recommandations qu'il a formulées en 2015. Le Comité a noté que le traitement réservé aux manquements pouvait être un élément de poids pour renforcer et préserver le cadre éthique d'une organisation, soulignant l'absence de transparence concernant les conséquences des manquements, ce qui a pour résultat un manque de clarté quant aux anticipations de ces conséquences.

42. De plus, le Comité s'est félicité d'apprendre qu'une circulaire destinée à l'ensemble du personnel était parue concernant les conséquences d'un manquement avéré, tel que la fraude. Il recommande que cette pratique soit institutionnalisée à une fréquence annuelle et que la communication émane de la Directrice générale afin de démontrer l'importance qu'elle attache personnellement à l'intégrité institutionnelle. En outre, le Comité encourage la Directrice générale, en collaboration avec le Bureau de l'éthique, à promouvoir périodiquement l'importance de l'intégrité institutionnelle.

Recommandation 6 (2017)

Le Comité réitère sa recommandation de 2016 tendant à ce que :

- **la Directrice générale publie une communication annuelle destinée à l'ensemble du personnel dans laquelle elle :**
 - **souligne l'importance de l'intégrité institutionnelle ;**
 - **confirme le devoir de tous les membres du personnel de se conformer à toutes les politiques et agir avec intégrité, et de signaler tous les cas de comportement contraire à l'éthique ;**
 - **donne des exemples rendus anonymes de types de comportements non éthiques ou frauduleux avérés dont des membres du personnel se sont rendus coupables, et des conséquences de leur comportement ;**
 - **adopte, en collaboration avec le Bureau de l'éthique, une approche plus stratégique de l'avènement d'une culture éthique à l'UNESCO.**

Recommandation 7 (2017)

Le Comité recommande que la Directrice générale :

- **veille à ce que des ressources adéquates soient consacrées au suivi de la conformité à toutes les politiques institutionnelles, ainsi qu'à la formation de tout le personnel aux politiques institutionnelles ;**
- **veille à ce que toutes les politiques institutionnelles soient diffusées de manière appropriée et mises à la disposition de tout le personnel sous une forme facile à utiliser.**

G. Gestion des risques

43. Le Comité suit l'élaboration d'un cadre de gestion des risques à l'UNESCO depuis 2009. Il a été particulièrement décevant d'apprendre en 2016 que, malgré la nomination d'un spécialiste du contrôle des risques à la suite d'une discussion entre la Directrice générale et le Comité en juin 2015, peu de progrès ont été accomplis dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre global de gestion des risques à l'UNESCO. Le Comité avait recommandé que ce spécialiste du contrôle des risques rende compte directement à la Directrice générale. Si, en 2015, ce poste n'était pas directement subordonné à la Directrice générale, il n'en demeurerait pas moins un poste de niveau supérieur. Cependant, le Comité a appris avec une grande préoccupation qu'en 2016, la fonction du spécialiste du contrôle des risques avait été déclassée et que le Comité de gestion des risques n'avait pas respecté son calendrier de réunions ordinaires. Les travaux du Comité de gestion des risques avaient antérieurement mis l'accent sur une approche « ascendante », s'appuyant sur les processus de gestion des risques au sein des activités de gestion du programme. L'absence de tout progrès concret en ce qui concerne les éléments « descendants » qui permettraient à l'UNESCO d'avoir une approche solide de la gestion des risques stratégiques internes de haut niveau est des plus préoccupante pour plusieurs raisons. Notamment, une solide analyse stratégique interne des risques aiderait à préparer le prochain C/5 car elle serait utile pour contribuer à hiérarchiser les priorités de programme, allouer les fonds et déterminer les priorités en termes de mobilisation de ressources. En outre, de par la nature de son mandat, l'UNESCO est exposée à des risques géopolitiques susceptibles d'affecter les niveaux de financement, risques qui peuvent être mieux gérés si des stratégies de mitigation prospectives et proactives sont élaborées dans le cadre d'une

hiérarchisation des priorités de programme. Le Comité s'inquiète de ce qu'une chance précieuse d'utiliser un cadre interne solide de gestion des risques pour guider le 39 C/5 puisse être manquée.

44. Le Comité a pris note avec satisfaction, à sa réunion de janvier 2017, que la Directrice générale avait donné mandat au Directeur général adjoint de piloter les activités relatives à la gestion des risques à l'UNESCO. Il la prie instamment de continuer de mettre l'accent sur cet important aspect de la gouvernance interne de l'Organisation.

Recommandation 8 (2017)

Le Comité recommande que :

- **le Comité de gestion des risques élabore d'urgence un cadre global de gestion des risques susceptible d'apporter une contribution à la préparation du 39 C/5 et donc à la prise de décision concernant ce document ;**
- **le Comité de gestion des risques veille à ce que des rapports formels réguliers, si possible trimestriels, sur les risques au niveau institutionnel soient présentés à la SMT.**

H. Continuité des opérations

45. En 2016, le Comité a recommandé que la Directrice générale assigne la responsabilité d'une fonction globale de continuité des opérations à un haut fonctionnaire lui rendant compte directement. Si le Comité note que les travaux en ce qui concerne les éléments d'une stratégie et d'un plan d'ensemble sur la continuité des opérations se sont poursuivis, il ignore toujours quel haut fonctionnaire détient cette responsabilité globale. Le Comité a également recommandé que la Directrice générale élabore un plan global de continuité des opérations, comprenant un cadre de gestion qui spécifie l'examen et le test réguliers du plan, et qu'elle recoure à l'expertise extérieure dans ce domaine, étant donné que cette fonction n'est pas une fonction centrale de l'UNESCO malgré son importance cruciale pour la bonne gestion des risques auxquels peuvent être exposés son personnel, ses contractants et ses biens intellectuels et matériels. Faute de clarté quant au haut fonctionnaire responsable de la continuité des opérations, il apparaît que si les travaux concernant les éléments d'une stratégie et d'un plan sur la continuité des opérations ont bien progressé, les bénéfices qui pourraient être tirés de la pleine mise en œuvre des recommandations du Comité ne se sont pas concrétisés. En particulier, le Comité note que cela présente des risques importants pour l'UNESCO étant donné que les efforts peuvent ne pas être coordonnés entre différents éléments, des domaines peuvent être exclus ou inclus plus d'une fois et, dans l'hypothèse d'une crise majeure, il n'est pas certain que les différents éléments couvriraient le risque auquel l'UNESCO serait exposée. Il se pourrait aussi que les maigres ressources soient dilapidées.

46. La sûreté et la sécurité des membres du personnel est fondamentale. Le Comité a été informé de la mise en place d'un processus de communication qui vise à garantir que tous les membres du personnel soient joignables en cas d'incident majeur. Le Comité croit comprendre que tous les membres du personnel ne se sont pas pliés à l'exercice et n'ont pas fourni leurs coordonnées. Cela expose les intéressés et leur famille à un risque et fait peser une charge sur leurs collègues. Le Comité recommande d'envisager de mettre en œuvre des mesures pour veiller à ce que la communication de ces informations soit obligatoire.

47. Le Comité a également recommandé qu'une politique solide de cybersécurité soit élaborée et mise en œuvre. Comme dans le cas du plan global sur la continuité des opérations, plusieurs bons éléments d'un plan solide de cybersécurité ont été conçus et mis en place. Cependant, IOS a réalisé un audit de la sécurité informatique à l'UNESCO qui a révélé plusieurs points faibles pour lesquels aucune solution n'avait été envisagée. L'année qui a suivi, KMI a conçu un plan bien pensé, chiffré, pour remédier à ces faiblesses, mais sans identifier les ressources budgétaires nécessaires, ce qui

signifie que certains éléments pourraient devoir être reportés à 2018. En l'absence de cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, le Comité ne voit pas bien comment la Directrice générale pourra hiérarchiser l'allocation des ressources au cours du présent exercice biennal ou dans les propositions pour le 39 C/5 pour répondre aux risques recensés dans le cadre de l'audit, ainsi qu'aux nouvelles menaces en matière de cybersécurité.

48. Le Comité a noté qu'un module de formation à la sécurité informatique a été mis au point et déployé, mais que, s'il est obligatoire pour tous les membres du personnel, nombre d'entre eux, notamment de rang supérieur, n'ont pas suivi cette formation. Au vu des risques exposés dans l'audit interne sur la sécurité informatique, le Comité recommande que des mesures plus vigoureuses soient envisagées pour garantir que cette formation soit effectivement, et non pas seulement théoriquement, obligatoire.

49. Le Comité a noté également dans son rapport 2016 qu'une large expertise est disponible ailleurs, dans le système des Nations Unies comme dans des organisations commerciales, concernant à la fois l'élaboration de politiques et les procédures de tests réguliers, obligatoires, à des intervalles appropriés aux situations de tous les lieux où l'UNESCO opère. Il a recommandé que la Directrice générale envisage de faire appel à l'expertise extérieure, car l'UNESCO ne devrait pas avoir besoin d'inventer des politiques qui ont été essayées et testées ailleurs. Il est décevant de constater que cette recommandation ne semble pas avoir été suivie.

Recommandation 9 (2017)

Le Comité réitère sa recommandation de 2016 par laquelle il invitait la Directrice générale à :

- **assigner officiellement la responsabilité d'une fonction globale de continuité des opérations à un haut fonctionnaire lui rendant compte directement ;**
- **élaborer une stratégie et un plan d'ensemble de continuité des opérations, y compris un cadre de gestion qui spécifie l'examen et le test réguliers du plan ;**
- **recourir à l'expertise extérieure dans ce domaine, étant donné que cette fonction n'est pas une fonction centrale de l'UNESCO malgré son importance cruciale pour la bonne gestion des risques auxquels peuvent être exposés son personnel, ses contractants et ses biens intellectuels et matériels ;**

et recommande également à la Directrice générale de :

- **veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour mettre en œuvre les actions issues de l'audit interne sur la sécurité informatique et de tenir à jour de manière dynamique une politique solide de cybersécurité pour tenir compte des nouvelles menaces ;**
- **mettre en place des mesures destinées à garantir que le respect de l'obligation pour tous les membres du personnel de fournir leurs coordonnées, mais aussi de suivre la formation obligatoire à la sécurité informatique, soit contrôlé et que des mesures soient prises pour s'assurer que tous les membres du personnel se plient à l'exercice.**

I. Audit externe

50. Le Comité a rencontré le Commissaire aux comptes en juin 2016 et a échangé avec lui des vues sur des questions d'intérêt commun.

51. Le Comité note que le mandat de l'actuel Commissaire aux comptes expirera à l'issue de l'audit des états financiers 2017. Il a offert son aide à la Directrice générale pour examiner et évaluer les compétences techniques des institutions qui présentent une candidature en vue d'être nommé Commissaire aux comptes pour la période 2018-2023. Le Comité estime que cette aide pourrait contribuer à renforcer l'objectivité du processus, puisqu'il est indépendant à la fois de la direction et des États membres.

J. Questions relatives au Comité consultatif de surveillance

52. Le Comité a pris note du mandat révisé et attend avec intérêt la désignation d'un 5^e membre.

53. La Présidente du Comité a participé à la première réunion, à l'échelle des Nations Unies, des présidents des comités de contrôle organisée par le Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle de l'ONU à la suite d'une recommandation du CCI. Ce fut une occasion utile d'échanger des expériences et de déterminer des domaines d'intérêt commun, évoqués avec le Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de président du CCS. Trois domaines ont ainsi été mis en avant :

- la nécessité que les équipes dirigeantes montrent qu'elles comprennent les risques auxquels leurs organisations sont exposées en termes de fraude et de corruption. Le ton au sommet de l'organisation est essentiel, et doit s'appuyer sur des systèmes et des ressources de lutte contre la fraude modernes et professionnels, ainsi qu'une solide culture du respect des règles et de la tolérance zéro à l'égard des comportements répréhensibles ;
- la nécessité que les équipes dirigeantes prêtent dûment attention aux nouveaux risques, en particulier les graves menaces mondiales qui pèsent sur la cybersécurité dans le monde professionnel, et les risques issus des nouvelles façons de travailler du fait de l'accélération de la transformation numérique ;
- la nécessité d'une approche bien plus systématique et aboutie de la gestion du risque institutionnel, compte tenu en particulier du poids élevé des responsabilités et des risques auxquels les organisations du système des Nations Unies sont exposées.

CONCLUSION

54. Le Comité tient à remercier la Directrice générale et le Directeur général adjoint de leur disponibilité et à rappeler que ces réunions constituent une précieuse contribution permettant au Comité de remplir son mandat. IOS et les autres services ont fourni des matériels et des présentations d'excellente qualité pour préparer les réunions. Le Comité tient aussi à prendre acte de l'utile échange de vues organisé avec les représentants des États membres. Il exprime enfin ses remerciements à tous ceux qui ont contribué aux réunions.

Signé par :

Mona Bishay
 Saad Bounjoua
 Jonathan Breul
 Hilary Wild (Présidente)

ANNEXE

Mandat révisé pour le Comité consultatif de surveillance

Article premier

Le Comité consultatif de surveillance, ci-après dénommé « le Comité », est créé au sein de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, ci-après dénommée « l'Organisation » ou « l'UNESCO ».

Article 2 – But

1. Le Comité exerce auprès du Directeur général de l'Organisation des fonctions consultatives pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance, notamment l'audit interne, l'évaluation, l'investigation et en ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques, l'éthique, le contrôle interne, les systèmes, les politiques et les procédures ainsi que les questions de surveillance pertinentes pour le fonctionnement de l'Organisation.
2. Le Comité fonctionne comme comité permanent.
3. Le Comité n'assume la gestion d'aucune des fonctions et responsabilités du Secrétariat de l'UNESCO, en particulier celles qu'il est chargé d'examiner et sur lesquelles il doit donner des avis en vertu du présent mandat.

Article 3 – Responsabilités

Les responsabilités du Comité sont comme suit :

Surveillance

1. Donner des avis sur le rôle et l'efficacité du Service d'évaluation et d'audit (IOS) et sur ses stratégies, priorités et plans de travail, et faire des suggestions concernant la gestion des risques.
2. Examiner et discuter avec l'Administration les problèmes de contrôle interne et de gestion des risques qui peuvent se poser du fait des audits, évaluations et investigations du Service d'évaluation et d'audit.
3. Examiner la charte du Service d'évaluation et d'audit et les politiques, les pouvoirs, l'indépendance opérationnelle et les ressources nécessaires pour qu'IOS puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités, et donner des avis sur ces questions.
4. Fournir, à la demande du Directeur général, une expertise technique/spécifique pour l'évaluation des candidatures aux postes de Directeur d'IOS et de responsables de l'audit interne, de l'évaluation et de l'investigation, à titre consultatif. Cela peut notamment nécessiter la participation d'un membre du Comité aux panels d'évaluation correspondants.
5. Contribuer aux évaluations de performance du Directeur d'IOS et donner des avis sur la nomination et, le cas échéant, la résiliation de l'engagement de ce dernier. En particulier :

Audit interne

6. Donner des avis sur le caractère adéquat de la stratégie d'assurance, des politiques, des plans de travail, des ressources et de l'assurance qualité de l'audit interne d'IOS et sur les aspects connexes de la fonction d'audit interne.
7. Donner des avis sur le caractère adéquat de l'application par l'Administration des recommandations d'IOS en matière d'audit interne.

8. Donner des avis sur l'application des normes professionnelles et des mesures d'assurance qualité y relatives, y compris sur tout contrôle externe de l'assurance qualité.

Évaluation

9. Donner des avis sur le caractère adéquat des stratégies, politiques, plans de travail et ressources du bureau de l'évaluation d'IOS.

10. Donner des avis sur le caractère adéquat de l'application par l'Administration des recommandations en matière d'évaluation.

11. Donner des avis sur l'application des normes professionnelles et des mesures d'assurance qualité y relatives, y compris sur tout contrôle externe de l'assurance qualité.

Investigations

12. Donner des avis sur le caractère adéquat de la stratégie, des politiques, des plans de travail et des ressources d'IOS en matière d'investigation.

13. Donner des avis sur les suites données par le Directeur général aux rapports d'investigation.

14. Donner des avis sur l'application des normes professionnelles et des mesures d'assurance qualité y relatives, y compris sur tout contrôle externe de l'assurance qualité.

Gestion des risques et éthique

15. Examiner et discuter avec l'Administration les politiques et pratiques de l'Organisation s'agissant de l'évaluation des risques, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle interne.

16. Donner des avis au Directeur général sur la qualité et l'efficacité d'ensemble des politiques et procédures de gestion des risques.

17. Donner des avis sur les politiques et activités de prévention et de détection des fraudes, le code de déontologie, la fonction d'éthique et la politique de protection des dénonciateurs d'abus de l'UNESCO.

18. Examiner les programmes permettant aux employés d'exprimer en toute confiance leurs préoccupations concernant la fraude, l'éthique, les conflits d'intérêts, les violations des règles et règlements et les questions de supervision, ainsi que la façon de répondre à ces dernières.

19. Donner des avis sur le caractère adéquat de la fonction d'éthique et sur l'application des normes professionnelles ; donner des avis sur les suites données aux rapports d'éthique présentés au Directeur général et au Conseil exécutif.

Audit externe

20. Donner des avis au Directeur général sur les plans du Commissaire aux comptes.

21. Examiner et donner des avis sur les rapports et les lettres de recommandations pertinents publiés par le Commissaire aux comptes, y compris les rapports sur les états financiers de l'UNESCO et les contrôles internes associés.

22. Examiner le caractère adéquat de la réponse de l'Administration aux observations et recommandations du Commissaire aux comptes, et évaluer l'état d'application de ces dernières.

Contrôles internes

23. Examiner et discuter avec l'Administration les politiques ayant des répercussions importantes sur les questions de comptabilité et d'établissement des rapports financiers, ainsi que l'efficacité des contrôles internes de l'Organisation.

24. Donner des avis à l'Administration sur les faiblesses éventuelles du système de contrôle interne de l'UNESCO.

25. Examiner les conventions comptables et leur impact potentiel sur l'UNESCO, et donner des avis au Directeur général sur cette question.

26. Examiner les états financiers annuels de l'UNESCO, y compris les principales questions de comptabilité ou de présentation, et donner des avis au Directeur général sur ces questions.

Article 4 – Accès

Le Comité peut demander :

1. Par l'intermédiaire du Directeur général, toutes les informations et/ou documents qui lui sont nécessaires pour exercer ses responsabilités.

2. De rencontrer séparément le Directeur général, le Directeur général adjoint, le Directeur du Service d'évaluation et d'audit, le Directeur financier et d'autres hauts responsables, ainsi que tout membre du personnel de l'UNESCO qu'il souhaite rencontrer, dans le cadre de séances privées.

Article 5 – Composition

1. Le Comité se compose de cinq membres désignés par le Directeur général, qui en informera dûment le Conseil exécutif. Les compétences professionnelles et l'intégrité sont les principaux critères à prendre en compte dans la sélection et la désignation des membres. La composition du Comité consultatif de surveillance doit être équilibrée, en termes de répartition par sexe et de répartition géographique, ainsi qu'entre l'expérience et l'expertise professionnelle acquises dans le secteur public et celles acquises dans le secteur privé, dans toute la mesure du possible.

2. Les membres, qui sont tous extérieurs à l'Organisation et indépendants de celle-ci, témoignent du plus haut niveau d'intégrité et de professionnalisme et siègent à titre personnel. Dans l'exercice de leurs fonctions, ils ne sollicitent ni ne reçoivent d'instructions d'aucun gouvernement. Ils ne doivent pas avoir été membre du personnel ni avoir exercé des fonctions de consultant au Secrétariat pendant les cinq années précédant leur désignation et ne doivent pas, tant qu'ils sont membres du Comité, occuper de poste ou exercer une activité quelconque qui, de fait ou en apparence, puissent nuire à leur indépendance vis-à-vis du Secrétariat ou de sociétés qui entretiennent des relations d'affaires avec l'Organisation.

3. Les membres du Comité doivent avoir les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. En particulier, ils doivent avoir une expérience et des compétences récentes et pertinentes dans le domaine de la gestion, des finances, de l'audit, de l'évaluation et/ou d'autres fonctions de contrôle à des niveaux de direction, notamment :

- (a) expérience en matière d'audit, d'établissement, d'analyse ou d'évaluation d'états financiers où l'ampleur et le niveau de complexité des problèmes comptables soient comparables de manière générale à l'ampleur et à la complexité des problèmes que connaît l'Organisation, avec notamment une compréhension des principes pertinents en matière de comptabilité et d'audit et des normes internationales généralement acceptés ;

- (b) une bonne compréhension et, si possible, une expérience pertinente de l'inspection, de l'évaluation, de l'éthique, de la gestion des risques ainsi que des processus d'investigation ;
- (c) une bonne compréhension des politiques et procédures de contrôle interne et de prévention de la fraude et de la corruption ;
- (d) une compréhension d'ensemble de l'Organisation ainsi que de la structure et du fonctionnement du système des Nations Unies ;
- (e) un membre au moins doit être comptable ou auditeur qualifié ou spécialiste des questions financières et un autre membre au moins être un expert en évaluation.

4. Chaque membre siège pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois pour un second et dernier mandat de trois ans maximum après le mandat initial, de façon échelonnée pour assurer la continuité. En cas de démission, d'incapacité, de décès ou dans toute autre circonstance qui amènerait à interrompre le mandat d'un membre du Comité, le Directeur général désigne un remplaçant.

5. Les membres du Comité élisent leur président en leur sein pour siéger pendant toute la durée de son mandat. Si le président ne peut assister à une réunion, les membres présents élisent en leur sein un président par intérim pour la durée de cette réunion.

6. Les anciens fonctionnaires de l'Organisation ne peuvent être désignés pour siéger au Comité pendant les cinq années qui suivent leur cessation de service. Les membres du Comité ne peuvent être nommés à un poste au sein de l'Organisation pendant les cinq années qui suivent l'expiration de leur mandat.

Article 6 – Réunions

1. Le Comité se réunit en face-à-face au moins deux fois par an, et plus fréquemment si nécessaire, par vidéoconférence ou par d'autres moyens virtuels. Le Directeur général, le Président, un membre du Comité et/ou le Directeur du Service d'évaluation et d'audit peuvent demander des réunions supplémentaires. Les membres sont censés être présents aux réunions.

2. Le quorum est constitué par trois membres présents, en personne ou virtuellement. Les membres ne peuvent se faire représenter par un suppléant.

3. Le Comité préparera un plan de travail annuel qui reflétera les responsabilités énoncées dans le présent mandat.

4. Les ordres du jour des réunions sont établis sur la base du plan de travail annuel, et en consultation avec le Président, le Secrétariat du Comité prendra les dispositions requises pour s'assurer de la présence du personnel concerné par tel ou tel point de l'ordre du jour. Le Président approuve un ordre du jour provisoire de la réunion qui doit être diffusé avec les invitations aux membres du personnel de l'UNESCO, qui doivent confirmer leur présence au moins 21 jours avant la date de la réunion. Tous les documents pertinents sont diffusés aux membres du Comité au moins 14 jours avant la date de la réunion.

5. Le Comité fonctionne sur la base du consensus. Si cela s'avère impossible, il est recouru au vote et, en cas de partage égal des voix, la voix du Président est prépondérante. Des opinions dissidentes peuvent être jointes à tout rapport si les membres qui sont en désaccord le souhaitent.

6. Le Directeur de Cabinet du Directeur général (ODG) et le Directeur du Service d'évaluation et d'audit peuvent participer aux réunions du Comité, avec l'accord de ce dernier. Le Directeur financier

et d'autres représentants de l'Administration peuvent participer aux réunions ou à des parties de réunions à la demande du Comité par l'intermédiaire de son Président.

7. Le Directeur général, le Directeur du Service d'évaluation et d'audit et le Directeur financier peuvent s'entretenir librement et en toute confidentialité avec le Président du Comité.

Article 7 – Recommandations et établissement de rapports

1. Après chaque réunion, le Comité soumet au Directeur général un rapport sur ses travaux et ses recommandations.

2. Le Comité soumet également au Directeur général un rapport annuel sur ses activités, sur les problèmes abordés et les résultats obtenus, pour qu'il le transmette au Conseil exécutif avec ses observations.

3. Le Président du Comité participera à la séance durant laquelle le rapport annuel du Comité sera examiné par le Conseil exécutif.

Article 8 – Évaluation des résultats du Comité

Le Comité procédera à une auto-évaluation annuelle de ses résultats et fera rapport au Directeur général à ce sujet.

Article 9 – Soutien en matière de secrétariat

Le secrétariat du Comité est assuré par le Service d'évaluation et d'audit.

Article 10 – Statut des membres

Les membres du Comité sont indépendants et n'ont aucune fonction exécutive ni pouvoir managérial lorsqu'ils s'acquittent de leur mandat. En tant que tels, ils ne peuvent être tenus personnellement responsables des décisions prises par le Comité à titre collégial.

Article 11 – Rémunérations et coûts

1. Les membres du Comité ne perçoivent aucune rémunération pour leurs services.

2. Les membres du Comité reçoivent une indemnité journalière de subsistance et sont remboursés au taux en vigueur à l'Organisation, des frais de voyage engagés pour participer aux réunions du Comité.

Article 12 – Confidentialité des réunions et des procès-verbaux

1. Tous les membres du Comité signent un engagement de confidentialité lors de leur nomination.

2. Sauf décision contraire, les délibérations du Comité et les comptes rendus de ses réunions sont confidentiels. Les documents et matériels d'information diffusés au Comité pour examen ne sont utilisés qu'à cette fin et sont considérés comme confidentiels.

Article 13 – Révélation de conflits d'intérêts

Tous les membres du Comité confirmeront ou mettront à jour leur déclaration de conflit d'intérêts au début de chaque réunion. Lorsqu'un conflit d'intérêts réel ou potentiel surgit au cours d'une réunion, une déclaration est faite à cet effet, qui dispense le(s) membre(s) de participer aux débats et l'(les) amène à s'abstenir de voter sur la question.