

Les activités du service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO

Réunion d'information pour les délégués permanents et observateurs de l'UNESCO

Susanne Frueh, DIR/IOS

12 April 2017

Sommaire

Partie I :

IOS en 2016 - les chiffres clés de performance

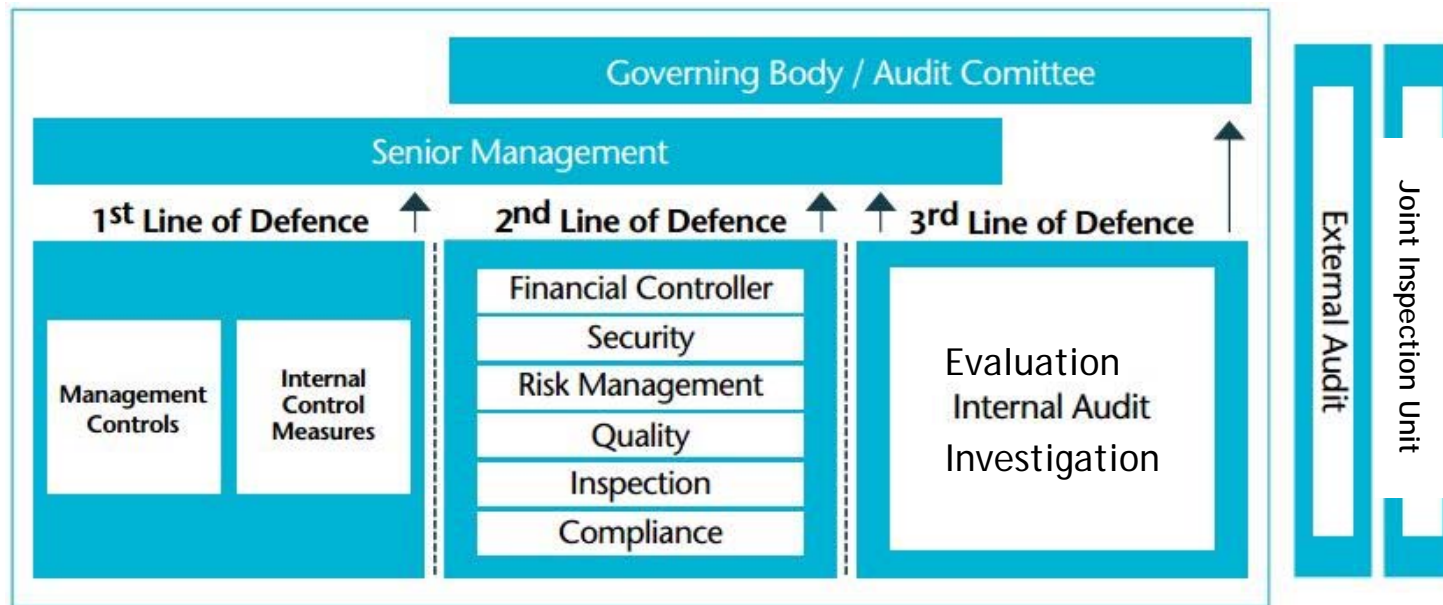
Partie II :

Sélection d'audits en 2016 (Instituts de catégorie 1 et 2, Audits hors-siège, Cadre de gestion des risque)

Part III :

Evaluation du rôle de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence

IOS fait partie intégrante des trois lignes de défense de l'UNESCO



Partie I : IOS en 2016: Les chiffres clés de performance

- ▶ 11 rapports de missions d'audit interne publiés
- ▶ 6 rapports d'évaluations centralisées publiés et 29 évaluations décentralisées suivies
- ▶ 11 rapports d'enquêtes publiés et 32 nouvelles allégations examinées
- ▶ 130.000 dollars USD récupérés à la suite d'enquêtes
- ▶ 125 recommandations d'audit interne ouvertes (contre 141 fin 2015)
- ▶ 54 recommandations d'évaluation ouvertes (contre 69 fin 2015)

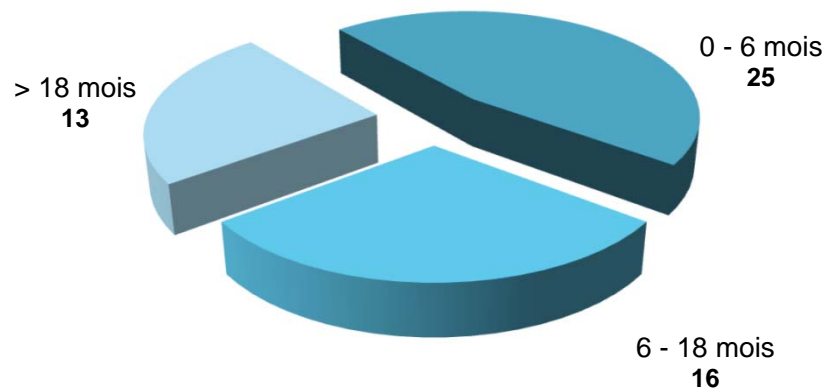
Budget d'IOS

► Evolution du budget d'IOS

	2016 / 2017 (38 C/5)	2018 / 2019 (39 C/5)
ExB pour évaluations	200,000	0
FITOCA	899,000	952,200
RP budget d'activité	514,000	459,400
RP budget de staff	5,163,000	5,602,600
Total (USD)	6,776,000	7,014,200

Suivi des recommandations

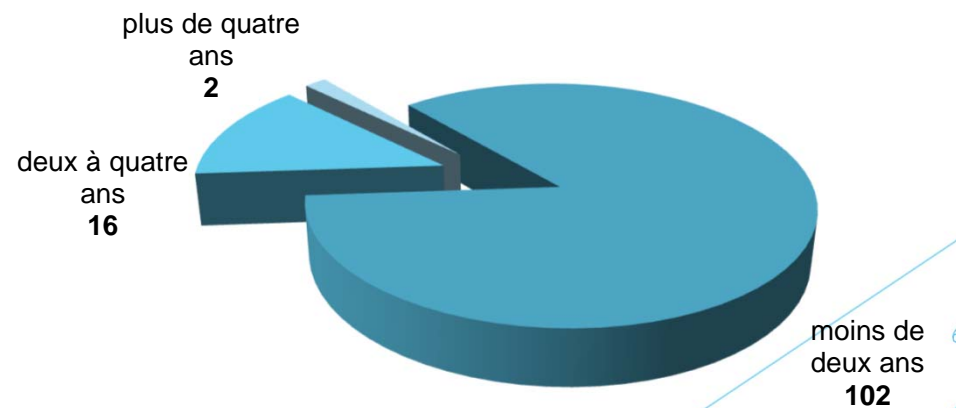
Evaluation



54 recommandations d'évaluation
ouvertes début 2017 (contre 69
fin 2015)

120 recommandations d'audit
interne ouvertes début 2017
(contre 141 fin 2015)

Audit interne



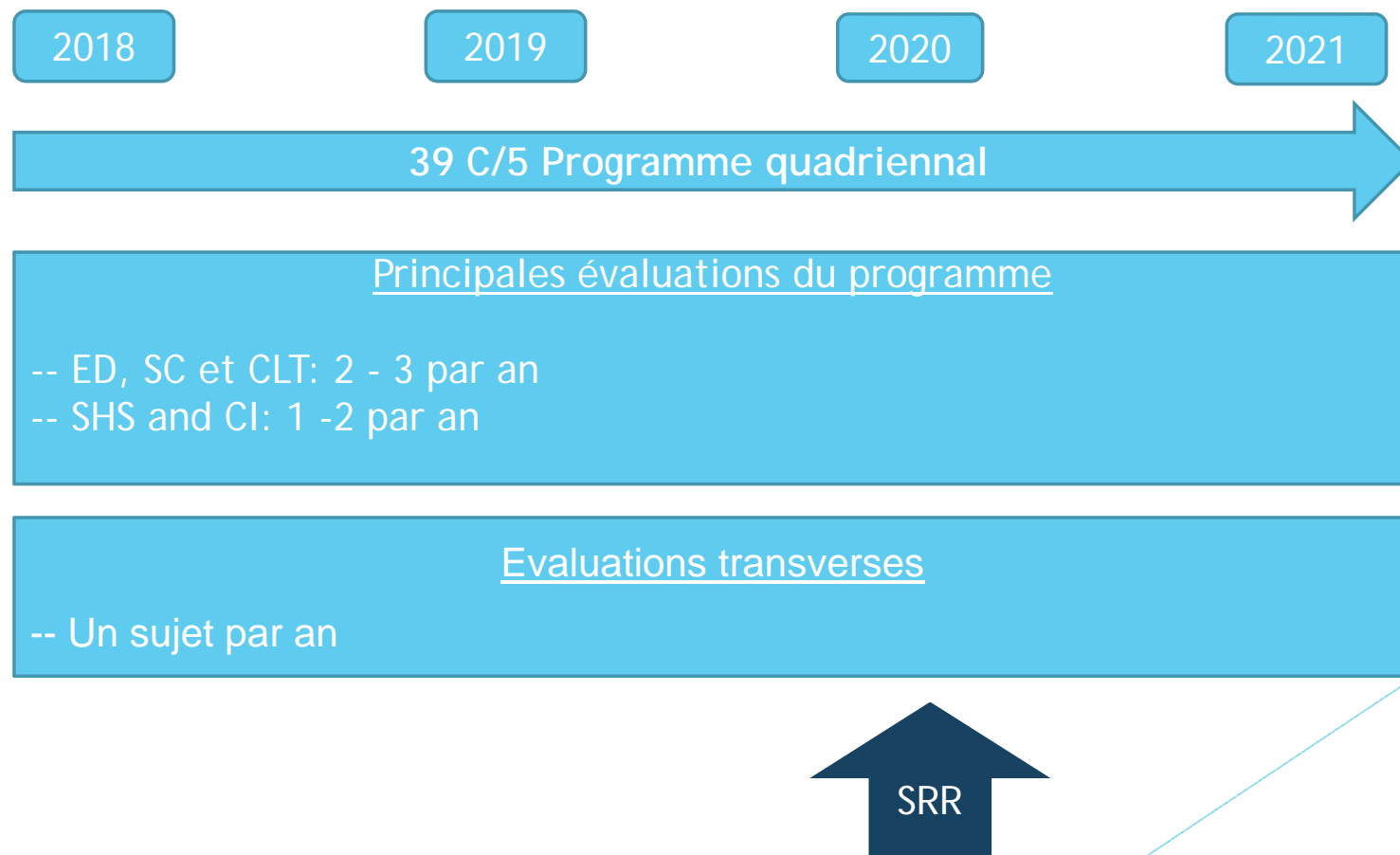
Principaux enjeux (Audit interne)

- ▶ Durant 2016 IOS n'a fourni qu'**une assurance limitée**
- ▶ Les domaines à risque examinés: la **sécurité du personnel** et la **cybersécurité**
- ▶ Engagement consultatif en matière de **gestion des risques**: en cours
- ▶ Audit sur la **mobilisation des ressources**: des responsabilités fragmentées et floues
- ▶ **Gestion du programme**: audit de la performance des opérations de l'UNESCO dans les contextes de crises et de transition, les audits des secteurs (SHS)

Principaux enjeux (Evaluation)

- ▶ **Stratégies et politiques** à l'échelle de l'organisation à élaborer pour guider les programmes
- ▶ Les **mécanismes de coordination**, internes et externes, doivent être renforcés
- ▶ Les ressources humaines et financières qui ne sont pas alignées aux exigences du programme ou aux attentes des partenaires; nécessité de recourir à des stratégies de **mobilisation de ressources / de partenariats**
- ▶ Les **réseaux et les partenariats** doivent être mieux exploités
- ▶ **Calendrier et périmètre** des évaluations en tenant compte du rapport stratégique sur les résultats (SRR)

Assurer un calendrier et périmètre adéquats



Défis & Risques

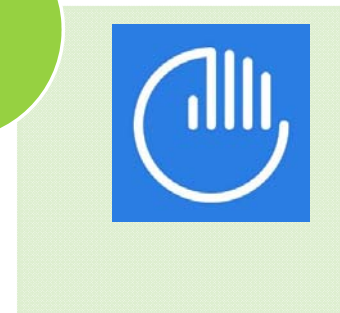
- ▶ Limitations en termes de budget et de ressources humaines
- ▶ Les missions de conseil d'IOS ne sont pas toujours planifiées et s'étalent sur des longues périodes
- ▶ Recommandations récurrentes (par ex, les audits des instituts catégorie 1 et 2)
- ▶ Une capacité limitée à mettre en œuvre les recommandations (IOS, Auditeur Externe, CCI): des recommandations ouvertes trop longtemps (> 2 ans)
- ▶ Des efforts en matière de communication afin de promouvoir l'utilisation de nos produits, mais il reste encore beaucoup à faire
- ▶ Lien faible entre les rapports d'évaluation d'IOS pertinents et les discussions sur les politiques et les programmes
- ▶ IOS joue un rôle conséquent de point focal du CCI, ce qui demande des ressources, mais les rapports du CCI sont rarement sujets de discussion des organes directeurs de l'UNESCO

Partie II : Sélection d'audits

- ▶ Instituts de catégorie 1
- ▶ Instituts et centres de catégorie 2
- ▶ Audits hors-siège
- ▶ Cadre de gestion des risques

Instituts de Catégorie 1 de l'UNESCO

Il y a 9 instituts de catégorie 1, dont 7 sont sous le secteur de l'Education



Principaux défis pour les instituts de catégorie 1

- ▶ Gouvernance
- ▶ Pérennité
- ▶ Relation avec le siège

Principaux défis pour les instituts de catégorie 1

Gouvernance

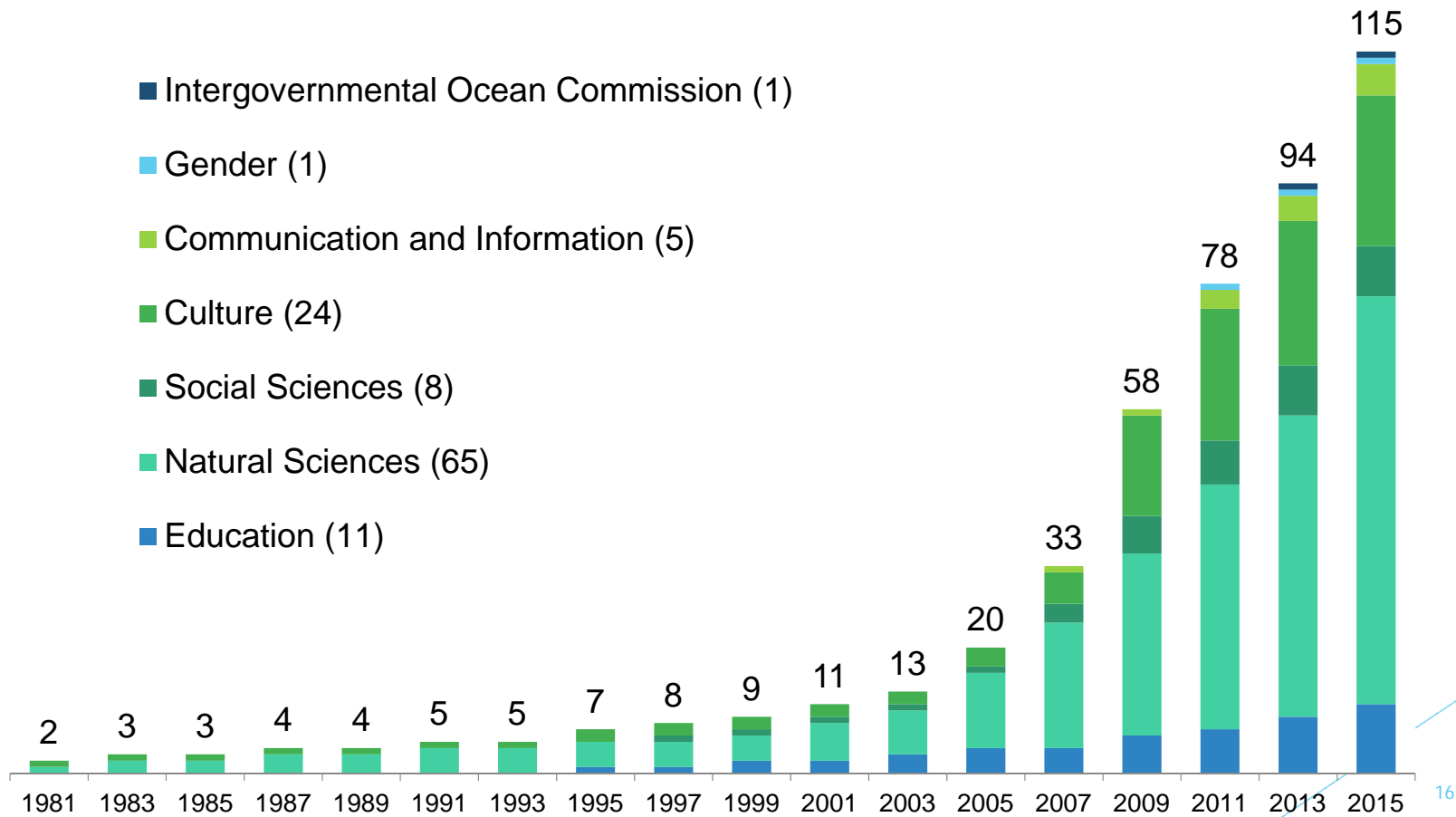
- ▶ La moitié des instituts a été fondée à partir de structures relativement anciennes (ex : IBE) et a été incorporée à l'UNESCO
- ▶ Les 5 autres ont été créées sous l'égide de la Conférence Générale de l'UNESCO (ex : IIEP, IITE, UIS, ICCBA et MGIEP).
- ▶ Certaines avaient à l'origine un rayonnement régional (ex : UIL sur l'Union Européenne durant ses 13 premières années d'activité)
- ▶ La diversité s'étend aussi au recrutement dans les entités dont certaines possèdent un staff UNESCO plus élevé (ex : IIEP, UIS et ICTP) que les autres

Principaux Défis pour les instituts de catégorie 1

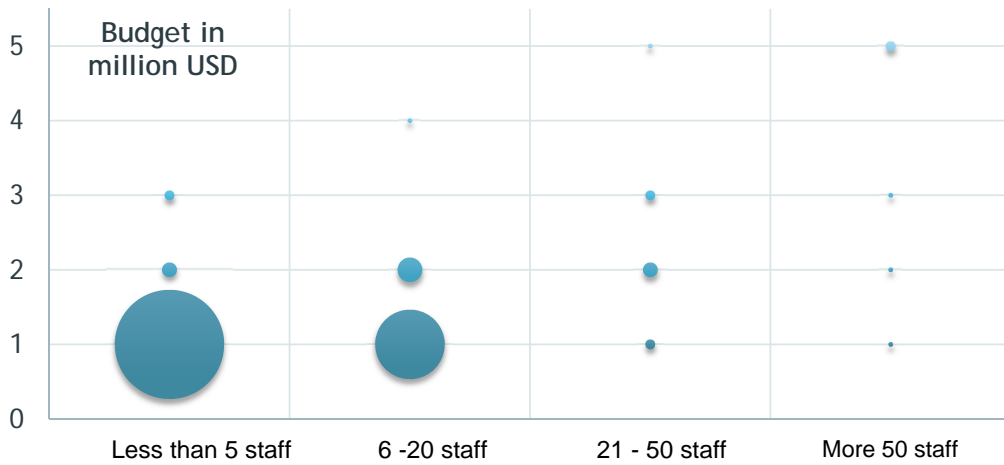
Pérennité et relation avec le siège

- ▶ La baisse du financement RP ne s'équilibre par grâce au financement de XB
- ▶ L'autonomie variable et les relations hétéroclites avec les différents sièges
- ▶ Le manque de reporting a conduit à une inconsistance dans l'application des politiques de l'UNESCO en ressources humaines, approvisionnement, voyage et gestion des ressources qui augmente les risques

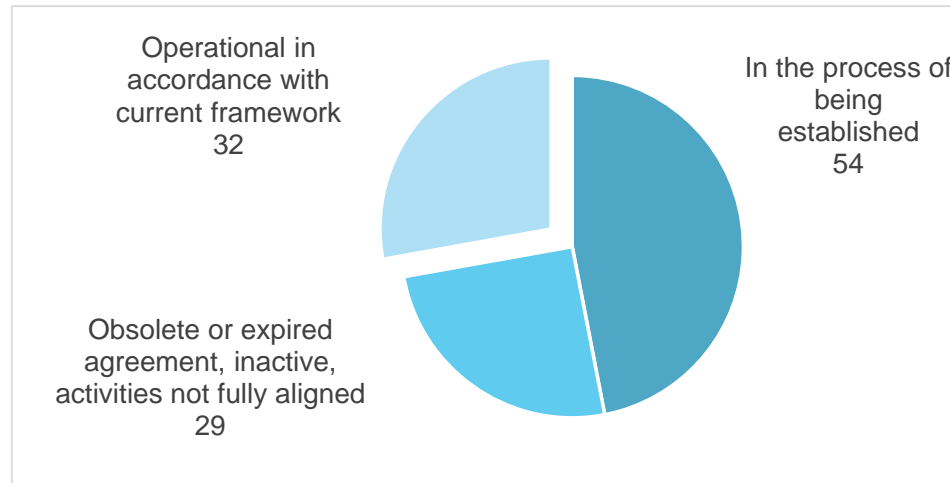
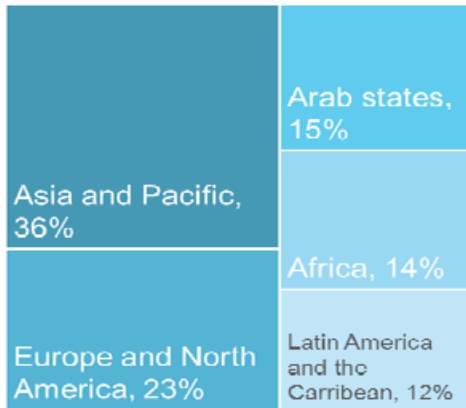
Audit des instituts et centres de catégorie 2



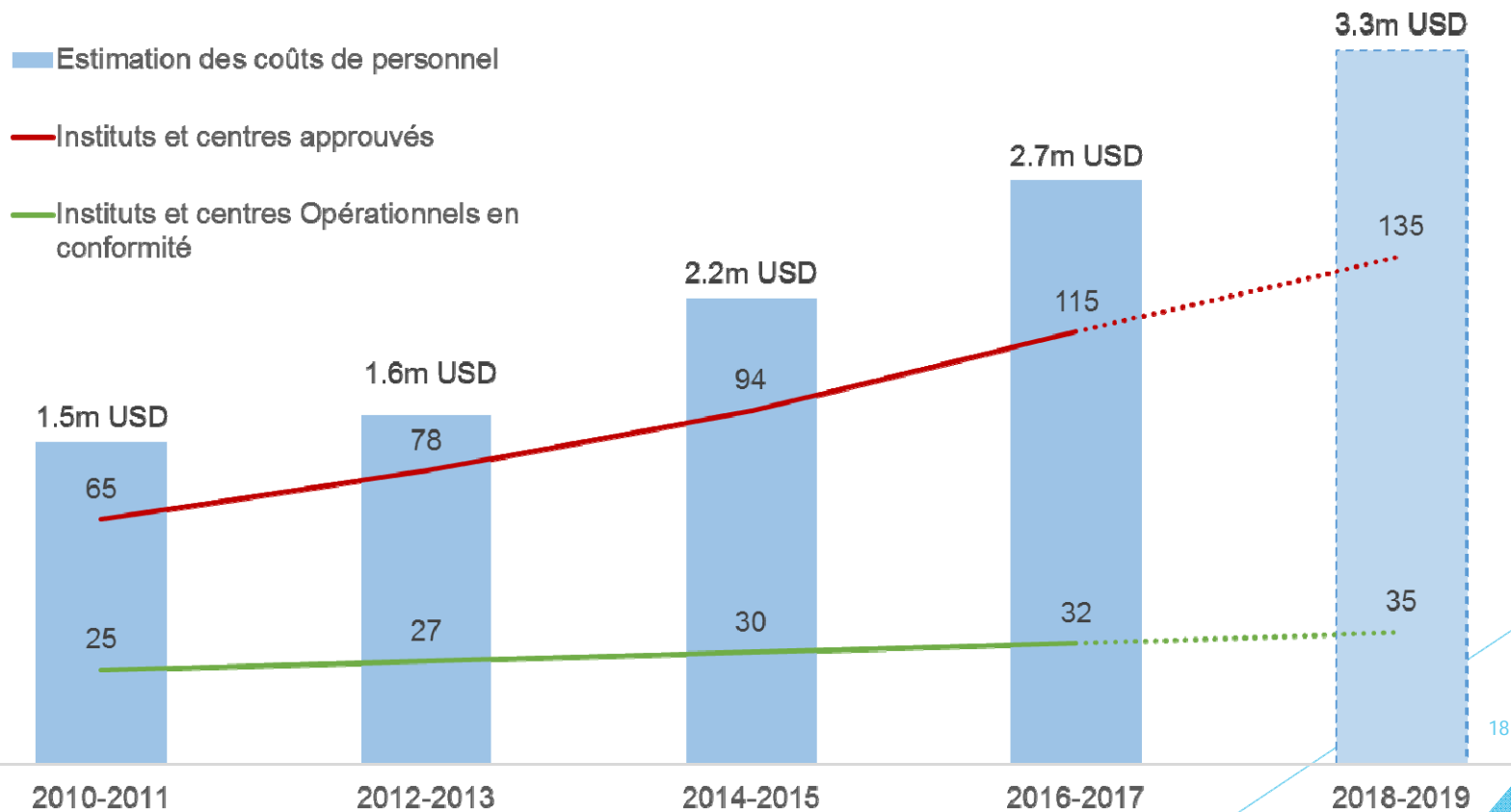
Données sur les instituts et centres de catégorie 2



Préexistence avant de devenir un centre de catégorie 2	
Yes	43%
No	57%



Les coûts du personnel UNESCO associés aux centres de catégorie 2 ont augmenté proportionnellement



Audit des instituts et centres de catégorie 2

Principaux résultats

La croissance du nombre de centres n'est pas gérable

- ▶ Les coûts de personnel associés ne peuvent être maintenus
- ▶ L'intérêt pour l'UNESCO n'est pas clair
- ▶ Risque de réputation pour l'Organisation

Principales recommandations

- ▶ Le comité intersectoriel devra:
 - ❑ Sélectionner avec rigueur les propositions et reconductions
 - ❑ Rationaliser le nombre de centres de catégorie 2
 - ❑ Se désengager des centres non-opérationnels

Enjeux récurrents identifiés lors des audits hors-siège

- ▶ Inconsistance dans l'engagement des différents bureaux UNESCO à travers le monde
- ▶ Les rôles de reporting et les responsabilités des bureaux UNESCO demeurent disparates
- ▶ Mobilisation des ressources
- ▶ Manque de stratégie / pays
- ▶ Management du risque
- ▶ Les ressources IOS sont actuellement limitées dans l'exercice de l'audit. Nous pouvons déployer notre couverture sur le terrain tous les 10 ans (5 pour C/5). Cela expose l'organisation à la fraude et aux risques de sécurité informatique

Audit du cadre de gestion des risques

- ▶ Les pratiques de gestion des risques de l'UNESCO sont à un stade d'avancement initial, c.-à-d. les pratiques ERM de base sont en place et la connaissance des risques à un niveau général est acquise
- ▶ L'UNESCO applique quelques bonnes pratiques de gestion du risque au niveau de la planification et de la mise en œuvre de programmes, d'une entité ou d'une organisation.

Cadre de gestion des risques – Statut actuel

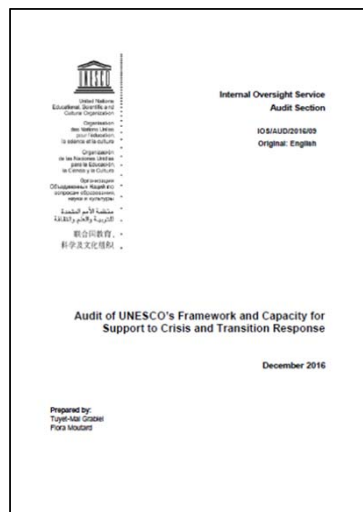
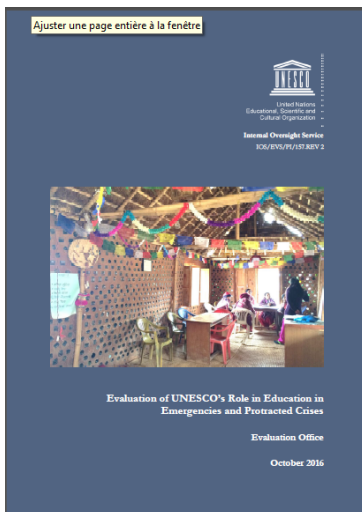
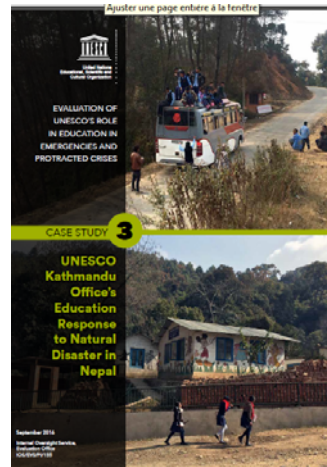
Suite à la mission de conseil d'IOS sur le cadre de gestion des risques, des progrès sont notables :

- ▶ La DG a confié la supervision de la fonction de gestion des risques au DDG et a transféré la responsabilité à DIR/BSP
- ▶ Le Comité de Gestion du Risque se réunit maintenant régulièrement et a établi une feuille de route à court-terme
- ▶ La pratique et le développement de la gestion du risque sont inscrits à tous les niveaux de l'organisation
- ▶ Une fois en place, un cadre robuste de gestion des risques va aider l'UNESCO à mieux comprendre et répondre de manière plus pertinente aux risques et opportunités pour atteindre ses objectifs

Partie III: Rôle de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence et de crises prolongées

- ▶ Trois objectifs:
 - ▶ Pertinence et valeur ajoutée du travail de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence (positionnement stratégique)
 - ▶ Efficience et efficacité de la participation de l'UNESCO dans les mécanismes internationaux de coordination dans le domaine de l'éducation
 - ▶ Les cadres et les capacités d'intervention dans les situations d'urgence en éducation et dans l'ensemble (avec audit interne)
- ▶ Exercice en deux phases (4 études de cas, Evaluation globale de synthèse et Audit)

Rôle de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence et de crises prolongées



Principaux résultats de l'évaluation

- ▶ La réponse de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence est perçue de plus en plus comme étant déterminante mais demeure inégale et n'est guidée par aucune stratégie
- ▶ L'UNESCO doit s'investir pour être un partenaire efficace en éducation dans les situations d'urgence et de crises prolongées

Principaux résultats de l'évaluation

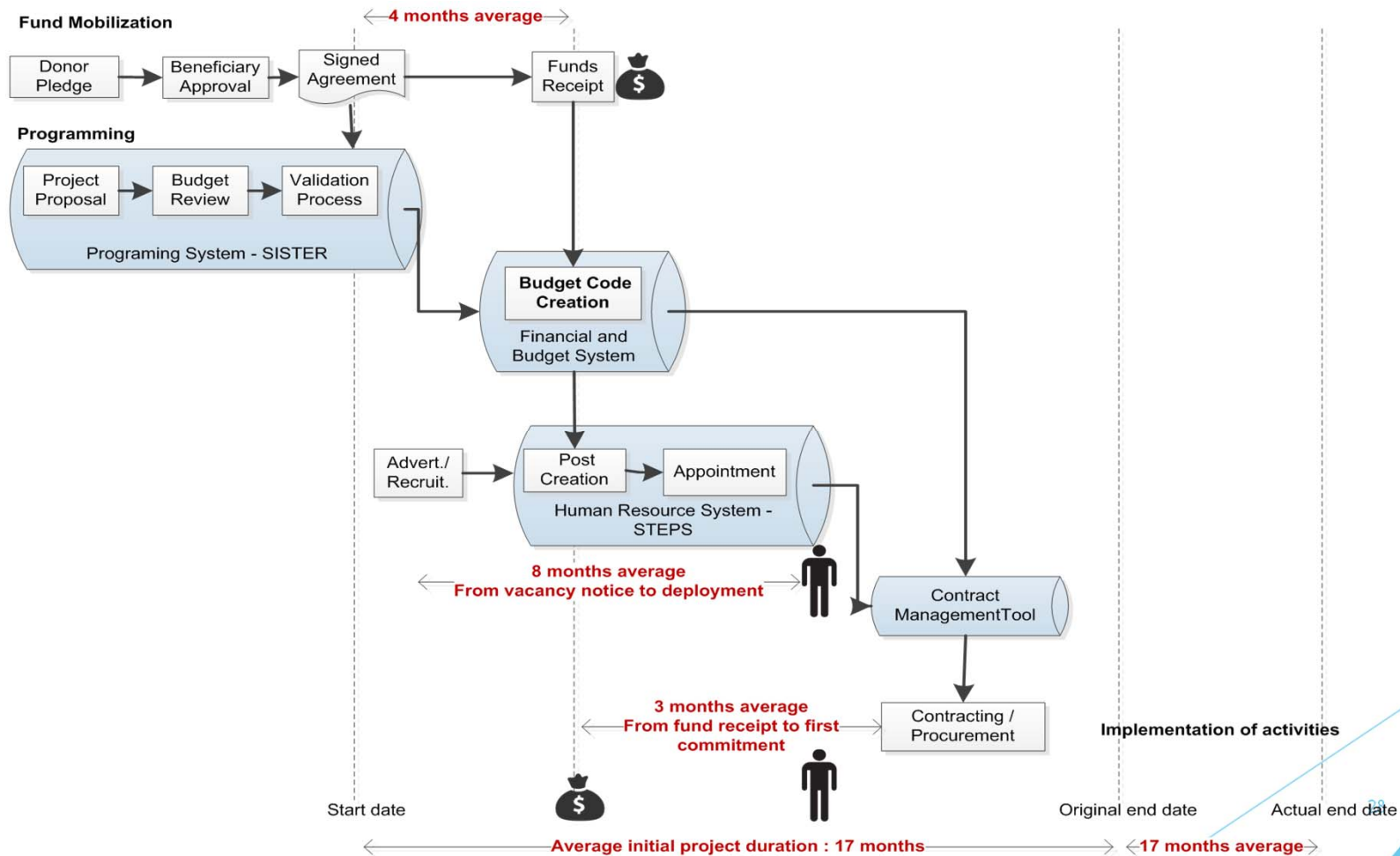
- ▶ Une importance accrue de l'éducation en situation d'urgence dans le contexte de l'Education 2030
- ▶ L'UNESCO n'est pas un acteur qui apporte un soutien immédiat, mais travaille dans la phase de préparation à la réponse et dans la reconstruction, ce qui rapproche les secteurs dits humanitaires et de développement
- ▶ Des niches établies: planification adaptée aux situations de crise, les systèmes d'information, les politiques sur l'éducation non formelle et de l'enseignement supérieur...
- ▶ L'UNESCO a la capacité de répondre aux urgences seulement dans les pays où elle a des bureaux – la présence au tout début de la crise est primordiale, par exemple pour les analyses initiales des besoins
- ▶ Réponses ponctuelles de l'UNESCO dans des crises, sans lien avec une stratégie pour l'éducation en situations d'urgence
- ▶ L'engagement dans les mécanismes de coordination mondiale est inégal
- ▶ Les dispositifs et les capacités ne sont pas adaptés à une réponse dans les situations d'urgence, l'intégration des questions de genre est faible

Recommandations

(Evaluation du Rôle de l'UNESCO en éducation dans les situations d'urgence)

- ▶ Elaborer une **stratégie intersectorielle globale pour l'éducation dans les situations d'urgence** afin de montrer que c'est une priorité: préciser les domaines techniques et les niches, les critères de participation de l'UNESCO, et intégrer cela dans les documents de planification
- ▶ Etablir une **communauté de pratique** de tous les membres du personnel travaillant sur l'éducation dans les situations d'urgence (ressources adéquates requises)
- ▶ Assurer une **représentation régulière** au sein du Global Education Cluster et d'autres mécanismes dans le domaine de l'éducation afin de réaffirmer le rôle de leader de l'UNESCO dans SDG4 Education 2030 (ressources de programme régulier requises afin d'assurer la continuité)

Conclusions principales de l'audit: début et fin de mise en œuvre des projets retardés dans les pays touchés par les crises



Recommandations (Audit)

- ▶ Elaborer un **cadre stratégique** afin d'appuyer les pays en crise et en transition
- ▶ Identifier l'**expertise liée à l'éducation dans les situations d'urgence** en interne et permettre le déploiement rapide du personnel dans les pays
- ▶ Identifier l'**expertise en matière d'évaluation des besoins** et assurer la participation de l'UNESCO dans ces analyses
- ▶ Créer un **Fonds renouvelable d'urgence** pour que l'UNESCO puisse participer dans la réponse dès le début des crises
- ▶ Etablir des **procédures rapides** et un **processus déclencheur** pour les crises
- ▶ Renforcer les **mécanismes de mobilisation des ressources** pour les crises
- ▶ Elaborer des **descriptions génériques de postes vacants** et des **procédures accélérées pour des recrutements** dans les situations de crise et de transition

Pour plus d'informations....

SITE WEB D'IOS:

- ▶ <http://www.unesco.org/ios>
- ▶ Copies imprimées des études de cas et des newsletters disponibles

Merci !