

1.6 Contrôle interne

Auteur Principal

Pour tout renseignement ou suggestion, veuillez contacter le Service d'évaluation et d'audit :

- Bureau de l'audit interne (IOS/AUD),
- Bureau de l'évaluation (IOS/EVS),
- Bureau d'investigation (IOS/INV),

qui sont responsables de ce Point (Original : anglais).

1. Présentation

1.1 Mission de contrôle interne

- (a) Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) offre au Directeur général une garantie d'indépendance et d'objectivité, un examen systématique et des avis dans le but de conférer une valeur ajoutée et d'apporter des améliorations à la conception, à l'exécution et au fonctionnement du programme. IOS aide l'UNESCO à atteindre ses objectifs en appliquant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques et de gestion axée sur les résultats, ainsi que de contrôle et de gouvernance.
- (b) Le mécanisme de contrôle global que constitue IOS couvre l'audit interne, l'évaluation, l'investigation et d'autres formes d'assistance à la gestion.

2. Définitions

- 2.1 **Service de conseil** : Service dont la nature et la portée sont convenues avec le client et qui vise à apporter une valeur ajoutée et des améliorations aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'Organisation, sans participation à la gestion.
- 2.2 **Contrôle** : Toute mesure prise par la direction, les organes directeurs ou autres parties pour gérer les risques et améliorer la probabilité d'atteindre les buts et objectifs fixés.
- 2.3 **Processus de contrôle** : Les principes, procédures et activités qui font partie d'une structure de contrôle, conçue pour faire en sorte que les risques restent dans les limites de tolérance établies par le processus de gestion des risques.
- 2.4 **Autoévaluation du contrôle** : Technique qui permet aux gestionnaires et aux équipes de travail intervenant directement dans des unités ou des processus administratifs de participer à la gestion des risques et à l'évaluation du contrôle pour les processus auxquels ils contribuent. Cette technique peut comporter des enquêtes, des questionnaires et/ou des ateliers animés par un modérateur. Les gestionnaires peuvent avoir recours au processus d'autoévaluation pour préciser des objectifs de fonctionnement, recenser les risques qui s'y rattachent et y faire face.

- 2.5 **Évaluations institutionnelles** : Les évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation sont communément appelées évaluations institutionnelles (*corporate evaluations*). Ces évaluations portent généralement sur des domaines de grand intérêt ou d'importance stratégique qui contribuent à l'accomplissement du mandat de l'UNESCO et à la réalisation des objectifs de la Stratégie à moyen terme. Elles sont conduites en faisant appel aux capacités internes et à l'expertise du Bureau de l'évaluation et/ou à des consultants extérieurs. Lorsqu'il conduit des évaluations institutionnelles, le Bureau de l'évaluation garantit la qualité de tout le processus d'évaluation, y compris le rapport final et le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations. Toutes les évaluations achevées sont soumises au Directeur général et au Conseil exécutif. Le Bureau de l'évaluation est entièrement responsable de leur contenu et elles sont publiées en tant que rapports du Bureau de l'évaluation d'IOS.
- 2.6 **Évaluations décentralisées** : Les évaluations décentralisées sont gérées par des entités de l'UNESCO ayant une fonction programmatique, généralement un des secteurs de programmes ou une des unités hors Siège, et conduites par des évaluateurs qui n'ont pas participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion du sujet évalué. Le type le plus courant d'évaluations décentralisées est pratiqué au niveau des projets, généralement d'activités extrabudgétaires financées par des donateurs.
- Les évaluations décentralisées doivent satisfaire aux mêmes normes que les évaluations institutionnelles, notamment les principes directeurs éthiques et le code de conduite des évaluateurs. Aux fins de l'assurance qualité et pour permettre la synthèse future des conclusions, les évaluations doivent respecter un cadre normalisé en ce qui concerne la méthodologie et les critères d'évaluation couverts.
- Conformément aux directives de l'UNESCO relatives aux activités extrabudgétaires, toutes ces activités sont soumises à évaluation. La nature de l'évaluation dépend de la taille et de la complexité du projet. Les dispositions relatives à l'évaluation sont explicitement mentionnées dans l'accord avec le donateur et, conformément au modèle standard de descriptif de projet, elles doivent aussi être décrites dans le descriptif de projet et le budget. L'évaluation peut porter sur un projet individuel, un portefeuille d'activités financées par un donateur au titre d'un accord-cadre, ou d'un cadre multidonateurs financé par plusieurs partenaires.
- 2.7 **Évaluation** : L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres.
- 2.8 **Point focal pour les évaluations** : Membre du personnel de l'UNESCO désigné pour coordonner la planification et la gestion des évaluations décentralisées (généralement des projets extrabudgétaires pour lesquels le secteur de programme/bureau hors Siège en question est l'unité chargée de l'exécution). Les points focaux doivent suivre un programme de formation dispensé par IOS sur la gestion des évaluations. Ils sont désignés par les ADG ou directeurs/chefs d'unité hors Siège concernés.
- 2.9 **Audit interne** : Une activité indépendante et objective de garantie et de conseil, conçue pour conférer une valeur ajoutée et apporter des améliorations à l'action conduite par l'Organisation. Elle aide l'UNESCO à atteindre ses objectifs en offrant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.
- 2.10 **Intervention** : Une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une institution peuvent constituer une intervention.
- 2.11 **Investigation** : Examen et détermination de la véracité des allégations d'irrégularités (fraudes, gaspillage, abus et autres manquements) et collecte d'éléments probants en vue d'éventuelles mesures disciplinaires ou poursuites.

- 2.12 **Suivi** : Fonction continue qui fournit régulièrement aux responsables et aux principales parties prenantes des informations quant à la conformité (ou la non-conformité) entre les activités planifiées et celles qui sont exécutées, à la qualité d'exécution du programme et aux facteurs internes et externes qui ont une incidence sur les résultats obtenus. Le suivi permet de déterminer assez tôt s'il est probable que les résultats prévus seront atteints. C'est l'occasion de vérifier le bien-fondé des principes théoriques et de la logique qui sous-tendent le programme et d'apporter les modifications voulues aux activités et aux approches retenues dans le cadre de celui-ci.
- 2.13 **Examen** : Appréciation de la performance d'une intervention, périodique ou ponctuelle, qui n'entraîne pas l'application de l'intégralité du processus d'évaluation ou d'audit.
- 2.14 **Gestion des risques** : Processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou situations susceptibles d'avoir un impact sur l'Organisation et à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'Organisation.
- 2.15 **Autoévaluation** : Évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, notamment sa conception, sa mise en œuvre et/ou ses résultats, conduite par ceux qui sont chargés de concevoir l'intervention et de l'exécuter.

3. Politiques

3.1 Normes

- (a) IOS s'acquitte de ses fonctions d'audit conformément aux [Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne publiées par l'Institut des auditeurs internes](#) (IIA) et au [Code de déontologie](#) établi par l'IIA.
- (b) Le travail d'investigation se fait conformément aux [Uniform Guidelines for Investigations](#) adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales.
- (c) IOS réalise des évaluations conformément aux [Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation](#) (GNUE), qui constituent un ensemble de principes directeurs destinés à réglementer la réalisation d'évaluations.

3.2 Règlement financier

- (a) [L'article 10.1 \(d\) du Règlement financier](#) relatif au contrôle interne dispose que :
- « Le Directeur général :
- (a) fixe dans leur détail les règles, modes de fonctionnement et méthodes à observer en matière de finances, de manière à assurer une gestion financière efficace et économique et à préserver les actifs de l'Organisation;
- (b) désigne les fonctionnaires autorisés à recevoir des fonds, à engager des dépenses et à effectuer des paiements au nom de l'Organisation;
- (c) établit un système de contrôle interne en vue d'assurer la réalisation des objectifs et buts fixés pour les opérations, l'utilisation rationnelle des ressources, la fiabilité et l'intégrité des informations, le respect des politiques, plans, procédures, règles et règlements, et la préservation des actifs;
- (d) établit un système de supervision interne chargé d'assurer l'examen, l'évaluation et le suivi de la qualité et de l'efficacité de l'ensemble des systèmes de contrôle interne de l'Organisation. À cette fin, tous les systèmes, processus, opérations, fonctions et activités de l'Organisation sont ainsi examinés, évalués et suivis. »

3.3 Comité consultatif de surveillance

- (a) Par sa résolution 38 C/102, la Conférence générale a approuvé le mandat révisé du Comité consultatif de surveillance. Le Comité est composé de cinq membres et est chargé, entre autres, de 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, ainsi que de proposer des domaines éventuels où les risques et les opportunités stratégiques pour l'Organisation sont à étudier.

3.4 Charte et politique d'audit interne

- (a) La charte et politique d'audit interne du Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO, présentée au Conseil exécutif à sa 199^e session, fixe un cadre pour un système de garantie intégré concernant la qualité et l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle à l'UNESCO. À cet égard, une assurance indépendante est régulièrement fournie par le Commissaire aux comptes et IOS. En outre, le Corps commun d'inspection (CCI) conduit des évaluations, des inspections et des enquêtes afin d'assurer l'efficacité administrative et d'accroître la coordination entre les organismes des Nations Unies

3.5 Politique d'évaluation

- (a) [La politique d'évaluation](#) de l'UNESCO établit un cadre institutionnel pour le renforcement du système global d'évaluation de l'UNESCO. Cette politique repose sur les principes largement acceptés d'indépendance, d'obligation redditionnelle, de transparence, d'utilité et d'impartialité. Le Conseil exécutif s'est félicité de la nouvelle politique d'évaluation et a invité la Directrice générale à lui rendre compte périodiquement de sa mise en œuvre ([Décision 196 EX/24](#)).

4. Rôles, Autorités et Responsabilités

4.1 Portée des travaux d'IOS

- (a) IOS s'efforce de déterminer si la structure des processus de gestion des risques, de gestion axée sur les résultats, de contrôle et de gouvernance de l'Organisation, conçue et présentée par la direction, est adéquate et fonctionne de manière à garantir que :
- (i) les programmes sont conçus et exécutés de façon à donner des résultats conformes aux objectifs de l'Organisation ;
 - (ii) les programmes sont exécutés de manière efficace, les résultats prévus sont atteints et les leçons découlant de leur mise en œuvre sont tirées, diffusées et incluses dans l'élaboration des futures politiques ainsi que dans la planification des programmes et projets ;
 - (iii) les risques sont bien recensés et gérés ;
 - (iv) les informations importantes concernant les performances, les questions financières et le fonctionnement sont exactes et disponibles en temps utile ;
 - (v) les ressources sont obtenues économiquement, utilisées efficacement et protégées comme il convient ;
 - (vi) des améliorations qualitatives constantes sont intégrées aux processus de l'Organisation ;
 - (vii) les activités du personnel sont conformes aux politiques, normes et procédures ;
 - (viii) les questions importantes, d'ordre législatif ou réglementaire, ayant une incidence sur l'Organisation sont décelées et dûment traitées ;
 - (ix) les allégations d'irrégularités (fraude, gaspillage, abus d'autorité et autres manquements) font l'objet d'une enquête et des efforts sont faits pour promouvoir un environnement professionnel éthique.
- (b) Lorsqu'il fournit des services consultatifs, IOS s'efforce de créer de la valeur ajoutée en améliorant l'exécution et les activités du programme de l'Organisation.

4.2 Pouvoirs d'IOS

- (a) Lorsqu'il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées, le personnel d'IOS a les pouvoirs suivants :
- (i) un accès libre et sans restriction à tous les registres, documents, membres du personnel et biens matériels concernant la question examinée, tant au Siège que dans les instituts, centres et unités hors Siège de l'UNESCO ;
 - (ii) le droit de communiquer directement avec le personnel et la direction à tous les échelons ;
 - (iii) le droit de demander à tout membre du personnel de lui fournir toutes les informations et les explications qu'il juge nécessaires ;

- (iv) le droit de déterminer la portée des travaux, d'appliquer des techniques et d'attribuer des ressources dans la limite des autorisations budgétaires, y compris l'engagement de consultants spécialisés.

- (b) Le Directeur d'IOS a un accès illimité au Comité consultatif de surveillance.

4.3 **Responsabilité d'IOS** : Le Directeur d'IOS est responsable du travail du service et doit :

- (a) présenter une stratégie de contrôle interne et des plans de travail, notamment un plan annuel d'audit flexible et axé sur les risques et un plan d'évaluation biennal, au Directeur général par l'intermédiaire du Comité consultatif de surveillance;
- (b) mettre en œuvre la stratégie et les plans de travail et publier des rapports en temps voulu ; effectuer s'il y a lieu toute tâche supplémentaire demandée par la direction, par exemple lorsque les risques associés à la tâche proposée sont supérieurs à ceux d'autres activités planifiées ;
- (c) informer régulièrement le Directeur général et le Comité consultatif de surveillance de la situation et des résultats de la stratégie de contrôle interne et du plan de travail, notamment en présentant des rapports d'étape sur les mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations d'IOS;
- (d) adopter les meilleures pratiques dans l'exercice des fonctions de contrôle interne, en informant la direction et le Comité consultatif de surveillance des tendances nouvelles ;
- (e) faire appel à des professionnels ayant les connaissances, aptitudes et autres compétences requises, ainsi qu'une expérience suffisante pour remplir la mission d'IOS et optimiser l'efficacité et l'efficience des ressources utilisées ;
- (f) assurer la liaison avec les représentants du Commissaire aux comptes afin de favoriser les rapports professionnels et de coopération ; optimiser la portée des audits ; et partager l'information, par exemple les stratégies, les plans de travail et tous les rapports établis par IOS ou le Commissaire aux comptes ;
- (g) faire office de point focal pour le Corps commun d'inspection (CCI) afin de faciliter, les évaluations, les inspections et les enquêtes conduites par cet organe de contrôle externe indépendant du système des Nations Unies ;
- (h) établir un programme d'assurance qualité et d'amélioration qui couvre tous les aspects des activités d'IOS, veiller constamment à son efficacité et assurer sa conformité avec les normes et les principes directeurs applicables (voir [paragraphe 3.1](#) ci-dessus);
- (i) fournir des services consultatifs, relevant des capacités et domaines de compétence d'IOS, afin d'aider la direction à atteindre ses objectifs.

4.4 **Responsabilité et indépendance d'IOS**

- (a) Le Directeur d'IOS est nommé par le Directeur général. Le Directeur général prend les décisions concernant la nomination, la prolongation, le renouvellement et la résiliation de l'engagement du Directeur d'IOS en consultation avec le Conseil exécutif (article 4.5.3 du Statut du personnel) et peut également consulter le Comité consultatif de surveillance sur les qualifications exigées des candidats. Le Directeur d'IOS fait rapport au Directeur général, dont il relève directement. IOS agit indépendamment des autres composantes du Secrétariat de l'UNESCO. En dehors de son rôle de conseil, IOS n'intervient dans la gestion d'aucun programme, opération ou fonction. Le Directeur général veille à ce qu'IOS dispose des ressources nécessaires – dotation en personnel, fonds et formation appropriés – pour remplir sa mission et conserver son indépendance.
- (b) Le Directeur d'IOS élabore un rapport annuel à l'intention du Directeur général. Ce rapport, qui est communiqué au Comité consultatif de surveillance, résume les principales activités de contrôle, conclusions, recommandations et mesures prises pour y donner suite. Il est présenté par le Directeur général au Conseil exécutif. Par ailleurs, un rapport de synthèse sur les évaluations externes réalisées est soumis au Conseil exécutif.

4.5 **Recommandations d'IOS**

- (a) Les administrateurs de l'UNESCO sont tenus d'étudier les rapports qu'IOS leur remet pour action, de lui fournir des réponses en temps utile et de mettre en œuvre les plans d'action dont ils sont convenus. Si les administrateurs et IOS ne peuvent s'accorder sur un plan d'action pour donner suite aux rapports d'IOS, la question est transmise aux échelons supérieurs du Secrétariat pour résolution.
- (b) IOS assure le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations et rend compte périodiquement au Directeur général, en veillant tout particulièrement à signaler en temps voulu les situations exposant l'Organisation à un risque élevé.
- (c) Un administrateur principal de la surveillance interne au sein du Cabinet du Directeur général est chargé, entre autres, de coordonner et d'assurer des réponses organisationnelles cohérentes aux rapports d'audit interne et externe et à leurs recommandations, de recenser les questions et les tendances transversales qui nécessitent une réponse et des décisions stratégiques au plus haut niveau de l'administration, ainsi que de signaler les problèmes de performance organisationnelle et les risques, le cas échéant ([DG/Note/16/12](#)).

5. Procédures Opérationnelles

5.1 Procédures et processus en matière d'audit

Le Manuel d'audit interne d'IOS fournit aux auditeurs internes des orientations, outils et informations pratiques pour l'exercice de leurs fonctions, notamment en ce qui concerne la planification, l'exécution, l'établissement de rapports et le suivi des missions d'audit interne. Les différentes étapes d'un audit interne sont détaillées ci-après:

- (a) Planification de l'audit
 - (i) IOS établit un **Plan d'audit annuel** en utilisant une méthodologie axée sur les risques, comprenant des consultations avec la direction et l'examen des demandes de cette dernière, ainsi que des observations concernant les activités d'audit interne proposées. Le Plan d'audit annuel est présenté au Directeur général et communiqué au Conseil exécutif. Il est disponible sur le site Intranet d'IOS
 - (ii) Les administrateurs de l'UNESCO peuvent demander ou recommander au Directeur d'IOS de faire réaliser des audits internes de certains bureaux, processus ou activités. L'inclusion ou non de ces demandes dans le Plan d'audit sera décidée en fonction des risques courus par l'Organisation et des priorités fixées par cette dernière. De même, certains audits peuvent être remplacés par d'autres dans le Plan d'audit lorsque de nouveaux risques apparaissent ou de nouvelles priorités sont définies. Ces remplacements doivent être signalés au Comité consultatif de surveillance.
 - (iii) Le processus de planification de chaque mission est résumé dans un **plan de mission**, comprenant une évaluation initiale des risques et indiquant la portée, les objectifs et le programme de travail de l'audit, ainsi que les analyses détaillées à l'appui de ces choix. Le plan est établi par le chef de mission/projet, puis approuvé par le chef de l'audit interne et le Directeur d'IOS.
 - (iv) Avant le début du travail d'audit, IOS adresse au responsable de l'entité ou de l'unité visée une **lettre officielle de confirmation (notification) d'audit**. Les bureaux appelés à être consultés lors de la phase de planification de l'audit ainsi que le Cabinet du Directeur général (ODG) sont mis en copie dans la lettre de confirmation d'audit. Cette dernière donne aux entités concernées des informations concernant la portée générale et le calendrier de la mission et présente les membres de l'équipe d'audit. La lettre explique également les besoins logistiques de l'équipe et aide l'entité ou l'unité visée à se préparer à cette fin. Une fois la lettre publiée, les auditeurs commencent à réunir des informations directement auprès des unités concernées.
 - (v) L'équipe d'audit utilise le [questionnaire d'autoévaluation de contrôle](#) le plus récent rempli par l'entité ou l'unité qui fait l'objet de l'audit afin de connaître l'opinion de la direction quant aux risques courus par le bureau et aux techniques d'atténuation des risques à envisager lors de la planification de l'audit. Les auditeurs évaluent et valident les conclusions de

l'autoévaluation dans le cadre de la mission d'audit.

- (vi) **Pour procéder efficacement à un audit, IOS peut demander au chef/directeur de l'entité ou activité auditée une lettre confidentielle de déclaration qui signale, pour autant qu'il sache :**
- a. les écarts importants par rapport aux politiques, règles et règlements en vigueur qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs opérationnels et de programme du bureau ;
 - b. toute irrégularité présumée ou effective de la part de membres du personnel, d'homologues, de contractants ou d'autres parties, qui pourraient porter atteinte à l'UNESCO ;
 - c. les mesures prises pour remédier aux problèmes précités.
- (b) Exécution de l'audit et établissement du rapport
- (i) Au **début** des travaux d'audit est organisée une **réunion** avec le chef/directeur de l'entité ou activité auditée et son personnel d'encadrement afin de s'assurer que le mandat a été bien compris, de répondre aux questions susceptibles d'être posées par le chef/directeur et son personnel d'encadrement, et de discuter de la documentation pertinente préparée à l'avance par le client en vue de mettre au point le calendrier des travaux d'audit.
 - (ii) À la lumière de l'analyse des risques effectuée lors de la phase de planification, les auditeurs choisissent les activités/contrôles clés qu'il faut tester. La réalisation des tests est guidée par les **programmes d'audit**.
 - (iii) La majeure partie du travail d'audit consiste en **tests d'audit**, ce qui inclut de mesurer des transactions ou processus représentatifs et de comparer les résultats obtenus avec des normes ou critères établis. Les tests sont destinés à réunir des éléments probants quant à la validité, la précision, la conformité et/ou la pertinence des contrôles. Lorsqu'ils sont terminés, les auditeurs doivent avoir soit validé l'efficacité, la permanence et la conformité du déroulement des activités/contrôles clés, soit avoir identifié les faiblesses de leur conception ou de leur mise en œuvre.
 - (iv) Des **techniques/procédures d'audit** standard sont normalement appliquées pour les tests de contrôle. Il s'agit notamment de l'étude et de l'examen de documents ou d'articles matériels (inspection) ; de la surveillance d'opérateurs en train d'effectuer leurs tâches (observation) ; de l'examen de pièces justificatives émanant de parties qui ne participent pas directement aux activités de l'entité auditée (confirmation par une tierce partie) ; de la comparaison ou de l'analyse d'éléments de preuve par rapport à des données collectées en dehors de la période de référence ou auprès de sources indépendantes afin d'identifier des schémas inhabituels ou des écarts (examen analytique) ; de la demande, écrite ou orale, de renseignements, et de la confirmation d'assertions ; d'opérations de recalcul, de la réexécution de tâches et d'interviews. Les auditeurs définissent la population à tester et étudient la technique d'échantillonnage à utiliser pour obtenir le niveau de garantie nécessaire. Les deux principales méthodes d'échantillonnage aux fins d'audit sont la méthode non statistique (c'est-à-dire faisant appel à l'appréciation ou à l'exercice du jugement) et la méthode statistique. L'une et l'autre peuvent être utilisées, sur décision de Bureau de l'audit interne et en fonction des circonstances et des objectifs de la procédure d'audit.
 - (v) L'équipe chargée de l'audit organise une **réunion à la fin** de l'audit, généralement avec le chef/directeur de l'entité ou activité visée et les membres de son équipe d'encadrement. Les auditeurs présentent alors leurs constats, conclusions et recommandations préliminaires pour discussion. L'objet de la réunion est que les différentes parties s'entendent sur les constats, conclusions et recommandations préliminaires et examinent conjointement des plans d'action efficaces pour donner suite aux recommandations.
 - (vi) Pour les audits de bureaux hors Siège, IOS organise au Siège un compte

rendu de fin de mission à l'attention des gestionnaires des secteurs de programme et des services internes susceptibles de contribuer à la mise en œuvre des mesures recommandées ou d'en assurer le suivi. Le chef/directeur du bureau hors Siège y participe par téléphone ou par Skype.

- (vii) Le **projet de rapport d'audit** doit être publié dans le mois suivant la réunion de fin d'audit, sauf autorisation contraire délivrée par le Directeur d'IOS dans des circonstances exceptionnelles. Il présente les conclusions, constats et recommandations générales formulées à l'issue de l'audit et intègre les résultats des discussions tenues durant la réunion de fin d'audit. Le projet de rapport est adressé au chef/directeur de l'entité ou de l'activité auditée ainsi qu'à tous les bureaux auxquels des recommandations sont faites dans le rapport. Le chef/directeur est invité à formuler des observations écrites sur le projet de rapport et à fournir toute information supplémentaire qui pourrait garantir l'exactitude factuelle du rapport. Tous les bureaux auxquels des recommandations sont adressées sont priés de soumettre des plans d'action efficaces et clairs visant à donner suite aux recommandations qui les concernent et indiquant notamment les échéances de mise en œuvre. Si nécessaire, de nouvelles discussions sont organisées entre IOS et les bureaux pour faire en sorte que des plans d'action efficaces soient approuvés.
 - (viii) Le **Rapport d'audit final** doit être publié dans les deux semaines suivant la réception des observations et plans d'action de la direction, sauf autorisation contraire délivrée par le Directeur d'IOS dans des circonstances exceptionnelles. Il présente les conclusions, constats et recommandations générales de l'audit, après examen des observations de la direction sur le projet de rapport d'audit, y compris les plans d'action de la direction et le calendrier de mise en œuvre des recommandations du rapport. En cas de désaccord sur les conclusions ou recommandations, le rapport final peut mentionner la position de chacun et les raisons du désaccord. Le rapport est adressé au Directeur général, avec copie aux autres bureaux du Secrétariat qui doivent examiner les résultats de l'audit ou veiller à ce que des mesures soient prises pour donner suite aux recommandations de l'audit.
 - (ix) Les **constats d'audit** à présenter dans le rapport sont classés dans les catégories risque majeur (problèmes fondamentaux ayant des incidences institutionnelles), risque moyen (problèmes importants susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'entité ou de l'activité) ou risque faible (questions méritant de retenir l'attention en vue d'une meilleure gestion des risques). Chaque **recommandation d'audit** se rattache clairement à des observations précises et vise à améliorer la gestion des risques, l'efficacité ou l'efficience de l'Organisation.
 - (x) Les constats et observations moins importantes, qui ne sont pas considérées comme étant à signaler aux fins du rapport d'audit, peuvent être communiquées par IOS au chef/directeur du bureau audité dans une **lettre de recommandations**. Les mesures prises sur ces sujets ne font pas officiellement l'objet d'un suivi par IOS ; cependant, le destinataire est chargé d'examiner les questions qui lui sont soumises et de prendre des mesures appropriées.
 - (xi) En même temps que le rapport d'audit final, une **enquête de satisfaction** est adressée aux entités auditées afin de connaître leur degré de satisfaction et d'obtenir des informations en retour pour améliorer les services de Bureau de l'audit interne.
 - (xii) Les résumés des rapports d'audit interne qui ne contiennent pas d'informations confidentielles ou protégées par des droits de propriété intellectuelle sont publiés sur la page Internet d'IOS. Les États membres peuvent avoir accès aux rapports d'audit dans leur intégralité, à leur demande et sous réserve de l'approbation du Directeur d'IOS. Les résumés et les rapports finaux d'audit interne qui contiennent des informations confidentielles ou protégées peuvent être édités par IOS avant leur diffusion à l'extérieur
- (c) Suivi de l'audit
- (i) Le Bureau de l'audit interne suit la mise en œuvre des recommandations de

ses audits internes. À cette fin, il tient à jour un outil Web et une base de données où figurent les plans d'action, les recommandations et les mesures de suivi de toutes les recommandations issues d'audits internes. Les bureaux auxquels ont été adressées les recommandations peuvent actualiser l'état de mise en œuvre de ces dernières grâce à l'outil Web, directement par courrier ou lors de réunions avec le Bureau de l'audit interne. Parallèlement au processus de suivi du Bureau de l'audit interne, le bureau désigné est responsable de la mise en œuvre des recommandations de Bureau de l'audit interne.

- (ii) Lorsqu'il évalue les mesures de mise en œuvre afin de classer une recommandation, le Bureau de l'audit interne doit obtenir la garantie que les mesures convenues ont effectivement été prises ou que d'autres mesures efficaces ont été adoptées pour donner suite à la recommandation. Le Bureau de l'audit interne utilise une approche axée sur les risques pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit. Pour les problèmes à faible risque, le Bureau de l'audit interne peut choisir de se fier à l'affirmation par le personnel d'encadrement que les mesures ont bien été prises. Pour les problèmes présentant un risque moyen ou élevé, le Bureau de l'audit interne peut exiger des preuves supplémentaires de la mise en œuvre, par exemple des descriptions des actions menées ainsi que des pièces justificatives. Après examen, les auditeurs internes peuvent juger les réponses satisfaisantes et classer la recommandation comme étant mise en œuvre. Si la réponse est incomplète et insatisfaisante, la recommandation reste en suspens. Si les bureaux concernés par les recommandations ont des questions sur la nature ou la portée des informations que le Bureau de l'audit interne requiert sur la mise en œuvre d'une recommandation donnée, ils sont invités à prendre contact avec le principal responsable de la mission d'audit, ou le chef de l'audit interne.
- (iii) IOS rend périodiquement compte au Comité consultatif de surveillance et à l'Équipe de direction de l'état d'avancement de l'application des recommandations issues d'audits internes, notamment la durée depuis laquelle certaines recommandations sont en suspens et des détails sur les recommandations en suspens liées à des questions à haut risque

5.2 Le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation comprend les quatre phases distinctes détaillées ci-après. Un descriptif des principales responsabilités des différents acteurs du processus d'évaluation figure également à l'Annexe III de la Politique d'évaluation de l'UNESCO

(a) Budgétisation de l'évaluation

- (i) Conformément aux meilleures pratiques reconnues, la [Politique d'évaluation de l'UNESCO](#) fixe une cible de 3 % des dépenses de programme comme l'investissement minimum dans l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation assure le suivi et rend compte, dans son rapport annuel, des progrès accomplis en vue de la réalisation de cet objectif. La Note ivoire de 2016 – *Renforcer la responsabilité et le leadership pour le suivi des recommandations des audits, enquêtes et évaluations (DG/Note/16/12)* – souligne en outre l'importance d'un budget adéquat à l'appui de l'évaluation.
- (ii) Le financement de l'évaluation est guidé par les principes clés suivants :
 - toutes les évaluations sont budgétées de façon appropriée lors de la phase de conception ou de planification ;
 - le Bureau de l'évaluation est habilitée à gérer le budget d'évaluation des projets extrabudgétaires contenus dans le plan des évaluations décentralisées, en tant que moyen de garantir la qualité du processus d'évaluation à venir ;
 - le Bureau de l'évaluation est habilitée à conduire toute évaluation de son choix, y compris des évaluations de projets extrabudgétaires individuels ;
 - des efforts sont faits pour regrouper les ressources d'évaluation en tant que moyen plus efficient et efficace d'évaluer les questions transversales revêtant une valeur stratégique pour l'UNESCO.
- (iii) Le règlement financier du [Compte spécial pour le renforcement du travail](#)

[d'évaluation de l'UNESCO](#) (document 197 EX/27 Partie I, Annexe I) permet le regroupement des ressources financières à l'appui des évaluations institutionnelles transversales, des initiatives d'évaluation à l'échelle du système et des initiatives de développement des capacités.

- (iii) Une **étude de documents** est ensuite réalisée afin de présenter les informations de base nécessaires pour élaborer le **mandat** et guider l'évaluateur externe. L'ADG du secteur garantit que les informations qu'elle contient décrivent de manière complète et précise ce qui doit être évalué. À ce stade, le groupe de référence d'évaluation est constitué pour les grandes évaluations impliquant plusieurs parties prenantes.
- (b) Planification de l'évaluation^[1]
- (i) Plan d'évaluation quadriennal pour les évaluations institutionnelles : Le Bureau de l'évaluation établit le plan quadriennal en consultation avec les hauts responsables de l'UNESCO et les directeurs des bureaux hors Siège/instituts. Le Conseil exécutif peut également demander que certains sujets précis soient inclus dans le plan d'évaluation. Il s'agit d'un plan ajustable, donc susceptible d'être révisé périodiquement afin de tenir compte de l'émergence de nouvelles priorités ou de l'évolution des priorités existantes. Le rapport annuel d'IOS présente les évaluations institutionnelles prévues pour l'année à venir.
 - (ii) Plan des évaluations décentralisées : les cinq grands secteurs de programme sont chargés d'établir et de gérer le plan des évaluations décentralisées. Les points focaux désignés pour les évaluations peuvent également aider les secteurs à assurer la gestion globale du plan. Les plans des évaluations décentralisées sont régulièrement mis à jour afin de tenir compte du nombre considérable de projets extrabudgétaires approuvés pendant le cycle de programme et qui requièrent une évaluation obligatoire.
 - (iii) Le Bureau de l'évaluation prévoit une réunion de consultation annuelle avec l'ensemble des secteurs de programme afin d'évoquer les besoins et les exigences en matière d'évaluations. La consultation a pour but d'éclairer l'élaboration des plans susmentionnés. Le Bureau de l'évaluation entretient également des contacts réguliers avec les points focaux pour les évaluations décentralisées afin de recenser les besoins en matière d'évaluations.
 - (iv) Une **réunion de préparation initiale** est généralement organisée par le Bureau de l'évaluation (pour les évaluations institutionnelles) ou par le secteur/unité hors Siège responsable qui a demandé l'évaluation (pour les évaluations décentralisées). Cette réunion a pour principal objectif de s'assurer que l'évaluation dispose du budget nécessaire, d'étudier le champ et l'objet de l'évaluation, ainsi que d'évoquer la mise en place du groupe de référence de l'évaluation.
 - (v) Un **groupe de référence de l'évaluation** est normalement constitué pour les évaluations complexes et de grande ampleur faisant intervenir différentes parties prenantes. Son rôle consiste essentiellement à fournir des conseils concernant le mandat, à donner son avis sur les projets de rapport d'évaluation et à formuler des orientations quant aux mesures à prendre en réponse aux conclusions de l'évaluation.
 - (vi) Une **étude sur documents** est réalisée pour chaque projet/programme devant faire l'objet d'une évaluation. Il s'agit principalement de rassembler toute la documentation pertinente en rapport avec le projet/programme en question, y compris les documents du Conseil exécutif, les descriptifs de projet, les rapports d'étape et de suivi, etc. Toutes les informations sont compilées dans un rapport succinct. L'étude sur documents est réalisée par le Bureau de l'évaluation (pour les évaluations institutionnelles) ou par le secteur/unité hors Siège concerné (pour les évaluations décentralisées).

- (vii) Le **mandat** énonce notamment le contexte, l'objet et le champ de l'évaluation, les rôles et responsabilités de chacun, les qualifications de l'équipe d'évaluation, ainsi que le calendrier pour la livraison des produits. Les mandats sont élaborés de manière participative, en intégrant les perspectives de l'égalité des genres et des droits de l'homme en tant que de besoin. Ils sont établis par le secteur/unité hors Siège responsable, en étroite consultation avec le Bureau de l'évaluation et d'autres parties prenantes telles que les donateurs. Le Bureau de l'évaluation approuve le mandat des évaluations institutionnelles.
- (viii) La procédure d'achat appropriée est arrêtée conformément aux principes directeurs de l'UNESCO en la matière. En outre, quel que soit le budget alloué à une évaluation, il convient de recourir à une procédure de mise en concurrence pour sélectionner le prestataire le plus adapté d'un point de vue technique et financier.

[1] Se référer à la Section 2 pour les définitions des évaluations institutionnelles et des évaluations décentralisées.

(c) Réalisation de l'évaluation

- (i) Avant de commencer l'évaluation, il convient de fournir à l'équipe d'évaluation l'intégralité de l'étude sur documents, la documentation pertinente ainsi que la liste des documents, et de lui indiquer les principales parties prenantes. L'évaluation est généralement lancée lors d'une **réunion d'introduction** au cours de laquelle le groupe de référence de l'évaluation se réunit, au Siège ou dans les locaux de l'unité hors Siège ayant demandé l'évaluation. L'équipe d'évaluation réalise également une série d'entretiens préliminaires avec les principales parties prenantes de l'UNESCO afin de les aider à mieux cerner les enjeux de l'évaluation et les différentes attentes.
- (ii) Peu de temps après, l'équipe d'évaluation établit un **rapport initial** décrivant le cadre conceptuel à l'intérieur duquel l'évaluation sera menée. Le rapport détaille la méthode employée pour l'évaluation et contient un plan de travail indiquant les différentes étapes de l'évaluation ainsi que les principaux résultats attendus et le calendrier.
- (iii) L'équipe d'évaluation conduit l'évaluation conformément au plan de travail défini dans le rapport initial approuvé. L'équipe d'évaluation doit informer l'unité qui a demandé l'évaluation, et obtenir son accord quant aux mesures à prendre, de toute question qui pourrait avoir une incidence notable sur la conduite de l'évaluation, telle que l'indisponibilité d'un membre de l'équipe d'évaluation ou des changements concernant les visites sur place. Il est d'usage que l'équipe d'évaluation rende régulièrement compte à l'unité qui a demandé l'évaluation, de manière informelle, des avancées de l'évaluation.
- (iv) L'équipe d'évaluation présente un projet de rapport d'évaluation. En coopération avec le groupe de référence de l'évaluation, l'unité qui a demandé l'évaluation examine le rapport et formule des observations. Lors de cet examen, il est important de veiller, entre autres, à ce que les résultats répondent aux critères et questions définis dans le périmètre de l'évaluation, à ce que les conclusions soient bien étayées par les éléments présentés et aient un lien logique avec les résultats de l'évaluation. Il faut également veiller à ce que les recommandations soient fondées sur les faits et les conclusions, et à la faisabilité de la mise en œuvre desdites recommandations.
- (v) L'équipe d'évaluation présente le rapport final en tenant compte des observations reçues concernant le projet de rapport. Le Bureau de l'évaluation (pour les évaluations institutionnelles) ou le secteur/unité hors Siège responsable (pour les évaluations décentralisées) approuve le rapport final s'il apparaît que les normes de qualité ont été respectées.

- (vi) Tous les rapports d'évaluation de l'UNESCO sont rendus publics. Le Bureau de l'évaluation publie tous les rapports des évaluations institutionnelles sur le site Internet d'IOS. Les entités de l'UNESCO responsables sont chargées de publier les rapports des évaluations décentralisées sur le Portail de transparence de l'UNESCO et de les communiquer aux donateurs.
- (d) Suivi de l'évaluation
 - (i) Pour ce qui est de renforcer l'utilisation faite des évaluations, le suivi effectif des recommandations issues d'une évaluation permet de promouvoir une culture de l'apprentissage organisationnel, d'améliorer la transparence de l'utilisation des ressources et de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats.
 - (ii) Les rapports des évaluations institutionnelles contiennent une **réponse de la direction** offrant la vue d'ensemble des responsables sur les conclusions et recommandations du rapport. Cette réponse doit être soumise dans un délai d'un mois à compter de l'achèvement de l'évaluation de sorte qu'elle puisse être incorporée dans la version publiée du rapport final. Un **plan d'action** est alors établi. Ce dernier contient les recommandations acceptées, les mesures prévues pour mettre en œuvre chacune d'entre elles, les différentes responsabilités et la date d'achèvement escomptée. Les plans d'action sont actualisés deux fois par an par l'unité de programme qui en a la charge. Le Bureau de l'évaluation assure le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et rend compte de l'état d'avancement dans son rapport annuel au Conseil exécutif, à chaque réunion du Comité consultatif de surveillance, ainsi qu'aux réunions de l'Équipe de direction (SMT).

5.3 Procédures d'investigations

Les procédures d'investigations d'IOS sont décrites dans les *principes directeurs d'IOS pour la conduite des investigations (IOS Investigations Guidelines)*.

Les *principes directeurs d'IOS pour la conduite des investigations (IOS Investigations Guidelines)* fournissent aux investigateurs des orientations, outils et informations pratiques pour la conduite des investigations. Ces principes directeurs se basent sur les meilleures pratiques telles que reconnues par la *Conférence des enquêteurs internationaux*, l'*Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)* et les *représentants des services d'enquêtes des Nations Unies (UNRIS)*.

6. Guides

La [Politique d'évaluation de l'UNESCO](#) pour la période 2014-2021 établit un cadre institutionnel pour le renforcement du système global d'évaluation de l'UNESCO. Elle a été approuvée par le Conseil exécutif à sa 196^e session. Une **stratégie d'évaluation** pour 2016-2018 est destinée à faciliter l'application effective de cette politique.

Une série de documents d'orientation reflétant le contenu de la politique et de la stratégie d'évaluation sont régulièrement mis à jour et publiés sur la page Web d'IOS. Ces principes directeurs ont pour objet d'aider les secteurs de programme et les bureaux hors Siège à planifier et gérer les évaluations et à en assurer le suivi.

7. Formulaires

Non applicable.

8. Assistance Complémentaire

Non applicable.