

Cent soixante-neuvième session

169 EX/28
PARIS, le 12 mars 2004
Original anglais

Point 6.6 de l'ordre du jour provisoire

**OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GENERAL SUR LA MISE EN OEUVRE
DE LA STRATEGIE DU SERVICE D'EVALUATION
ET D'AUDIT EN 2002-2003 : RAPPORT ANNUEL 2003**

RESUME

Conformément aux décisions 160 EX/6.5 et 164 EX/6.10 du Conseil exécutif, le Directeur général présente le rapport sur "La mise en oeuvre de la stratégie du Service d'évaluation et d'audit en 2002-2003 : rapport annuel 2003". Le Directeur général fait pleinement sien ce troisième rapport annuel produit par le Service depuis sa création en février 2001.

Décision proposée : paragraphe 42.

Introduction

1. Le présent document fait le bilan de l'activité du Service d'évaluation et d'audit (IOS) en 2003 et dégage également des conclusions en ce qui concerne les résultats et l'impact de la mise en oeuvre de la stratégie du Service au cours de l'exercice 2002-2003. Il définit par ailleurs l'orientation stratégique que doit suivre IOS en 2004-2005.

2. Renforcer les activités de contrôle a constitué l'un des thèmes majeurs des réformes appliquées à l'UNESCO, l'objectif étant de mettre l'accent sur la responsabilité et l'obligation redditionnelle au sein de l'Organisation, à la fois au niveau de l'administration et du programme.

3. La création du Service d'évaluation et d'audit en février 2001 s'est appuyée sur divers examens et recommandations qui ont informé les décisions prises à la fois par les organes directeurs et au sein du Secrétariat.

- Les recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) tendant à renforcer l'efficacité du contrôle dans le système des Nations Unies, pour les différentes organisations et pour l'ensemble du système (157 EX/36).
- Les recommandations de l'Institute of Internal Auditors (IIA) tendant à accroître l'efficacité du contrôle à l'UNESCO (160 EX/INF.6).
- Les recommandations du Commissaire aux comptes tendant à renforcer le rôle de la vérification interne et de l'évaluation (30 C/34 Add.).

4. Le mandat, les responsabilités et les pouvoirs d'IOS sont officiellement définis dans la Charte d'IOS qui a été approuvée par le Directeur général et qui sera, en temps utile, annexée au Règlement financier de l'Organisation. La Charte a pour base les attributions d'IOS définies dans les documents 159 EX/INF.7 et 160 EX/23 qui ont été approuvées par le Conseil exécutif. Le Comité de contrôle s'est réuni six fois au cours de l'exercice biennal. Suivre l'évolution des risques auxquels l'Organisation doit faire face et surveiller l'application des recommandations en matière de contrôle constituent des priorités essentielles pour le Comité.

5. La présentation du présent document au Directeur général constitue l'un des principaux dispositifs redditionnels d'IOS (décrit dans le document 160 EX/23). Le Directeur général se félicite de la contribution positive d'IOS au processus de réforme en cours à l'Organisation, s'engage à donner suite aux résultats de ses travaux, approuve sans réserve ce rapport et a le plaisir de le communiquer sous sa forme intégrale aux membres du Conseil exécutif ainsi qu'aux délégués permanents.

Stratégie de contrôle 2002-2003

6. L'une des principales activités entreprises par IOS au cours de sa première année d'existence (2001) a été l'évaluation des risques dans l'ensemble de l'Organisation. Sur la base de cette évaluation, une stratégie de contrôle applicable à l'exercice suivant (2002-2003) a été élaborée. Les risques ont été regroupés sous les rubriques suivantes : pertinence, gouvernance, réforme, esprit de corps et ressources. Des objectifs biennaux ont été définis en ce qui concerne la gestion des risques recensés et des activités de contrôle ont ensuite été définies en vue d'atteindre ces objectifs. C'est par ailleurs sur la base des risques recensés qu'a été élaborée la Stratégie d'évaluation de l'UNESCO (165 EX/19).

Objectif 1 : Faire en sorte que tous les facteurs qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de l'Organisation soient définis de manière appropriée et en temps utile ; que le cadre de contrôle et de gestion des risques demeure d'actualité dans un environnement administratif en évolution constante ; que les hauts responsables soient pleinement informés du degré de risques et de la nature des contrôles mis en place pour assurer la gestion des risques

7. La réalisation de cet objectif supposait un suivi des cinq principaux risques identifiés en 2001. A cette fin, des audits et des évaluations ont été réalisés et un soutien a été assuré à l'encadrement tout au long de l'exercice. A noter que cet objectif s'inscrit dans la même logique que le contrôle auquel a procédé l'Institute of Internal Auditors, qui a recommandé dans le rapport qu'il a adressé au Secrétariat en 2000, de renforcer les processus de définition, de mesure et de gestion des risques.

8. En 2003, IOS a recensé les principaux risques susceptibles de compromettre la réalisation d'un des objectifs essentiels du processus de réforme : la décentralisation. Ces risques ont été examinés et évalués dans le cadre de dix évaluations des bureaux hors Siège menées par IOS. Celles-ci ont été présentées au Directeur général, au Collège des ADG, aux membres de la Direction générale et, par la suite, au Conseil exécutif (167 EX/14). Le Directeur général y a immédiatement donné suite en créant une Equipe spéciale de hauts responsables chargée de définir les mesures nécessaires pour faire face aux risques recensés. Un Registre des risques liés à la décentralisation a été établi par IOS et utilisé par l'Equipe spéciale pour orienter ses travaux. Ces derniers, qui se poursuivent, ont notamment eu pour résultat une révision du cycle de gestion des programmes qui assure une participation plus large des bureaux hors Siège au processus de planification du programme de l'Organisation. Cette procédure sera appliquée dans le cadre du cycle de planification correspondant à l'exercice 2006-2007.

9. Les changements intervenants dans l'environnement administratif du fait de la mise en oeuvre du nouveau Système financier et budgétaire (FABS) font l'objet d'une surveillance étroite. Afin de mesurer les risques auxquels chaque bureau hors Siège doit faire face, un modèle de risque adapté à ces bureaux a été élaboré à partir d'un ensemble de facteurs de risque incluant le volume du budget, la présence ou l'absence d'un directeur ou d'un attaché d'administration, le volume des comptes d'attente, etc. Les bureaux à plus haut risque bénéficient d'un rang de priorité pour ce qui est de la réalisation d'audits. Lorsque la situation des bureaux évolue, le modèle de risque est mis à jour. La nécessité de tenir compte des risques nouveaux exige une certaine souplesse dans l'organisation des plans de travail, de sorte que les activités d'IOS soient pertinentes et réalisées en temps utile. Malgré des ressources limitées, IOS a fait face à cet impératif en faisant, par exemple, appel à des compétences spécialisées extérieures lorsque la situation l'exigeait.

10. Un certain nombre de dispositifs sont utilisés pour informer les hauts responsables des nouveaux risques qui, dans de nombreux cas, peuvent être rattachés aux cinq principaux domaines de risque identifiés en 2001 :

- (a) Des rapports d'audit/d'évaluation/d'investigation sont soumis par IOS au Directeur général, avec copie aux hauts responsables, aux secteurs concernés et aux services centraux. Vingt-six rapports d'audit, sept rapports d'investigation et plus de vingt rapports d'évaluation ont été établis au cours de l'exercice. Les deux rapports annuels présentés par IOS au Conseil exécutif pendant l'exercice en cours ont également traité des risques nouveaux.
- (b) Deux rapports d'audit récapitulatifs (portant sur l'ensemble des audits effectués dans les bureaux hors Siège en 2001 et en 2002), exposant 49 problèmes systémiques recensés dans un certain nombre de bureaux hors Siège et contenant 33 recommandations

concernant les problèmes soulevés ont été soumis au Directeur général et communiqués aux hauts responsables, à tous les bureaux ainsi qu'aux services du Siège concernés. Dans plusieurs bureaux, les risques décrits dans ces rapports ont fait l'objet de débats lors de réunions du personnel et les instruments d'auto-évaluation joints aux rapports ont été remplis afin d'aider les bureaux à améliorer leurs structures de contrôle.

- (c) Des informations sur les risques sont communiquées aux hauts responsables dans le cadre de réunions de la Direction générale et du Collège des ADG. En mars 2003, IOS a exposé certaines questions relatives à la délégation des pouvoirs et à la décentralisation au Collège des ADG. Puis, à la suite des évaluations de dix bureaux hors Siège entreprises par IOS au cours des neuf premiers mois de 2003, une liste des principales conclusions a été présentée dans le cadre d'une réunion de la Direction générale. Ces conclusions rejoignent les domaines de risques recensés dans l'évaluation des risques portant sur l'ensemble de l'Organisation (nécessité d'adapter les programmes de l'UNESCO aux besoins de chaque Etat membre, affectation des ressources, délégation des pouvoirs, etc.).
- (d) La participation d'IOS en tant qu'observateur aux réunions du Comité du budget et des finances permet la communication d'informations sur les nouveaux risques financiers ou budgétaires recensés dans le cadre d'activités de contrôle. Par exemple, le Comité a suivi de près les principales questions liées à la clôture des comptes de l'exercice 2002-2003. IOS a été à même de signaler les risques associés aux engagements non réglés en fin d'exercice et a ensuite été invité à entreprendre un examen de ces engagements avant la clôture des comptes.
- (e) IOS a participé à des groupes d'étude afin d'informer l'encadrement de risques à prendre en considération et de donner des avis sur les contrôles à mettre en oeuvre pour gérer ces risques.
- (f) L'établissement de rapports sur les nouveaux risques et les mesures prises pour y faire face à l'intention du Comité de contrôle constitue désormais un point habituel de l'ordre du jour des réunions du Comité.

Résultats/Impact

La Direction a pris des mesures pour :

Assurer la gestion des principaux risques liés à la "décentralisation". Vingt-neuf risques stratégiques touchant la décentralisation ont été recensés. Comme il est dit au paragraphe 8, le Directeur général a pris rapidement l'initiative de mesures visant à assurer la gestion des nouveaux risques.

Assurer la gestion des risques opérationnels des bureaux hors Siège. Les facteurs de risque influant fortement sur l'efficacité du contrôle interne dans les bureaux hors Siège sont identifiés afin de déterminer les bureaux qui doivent être soumis à un audit ; 70 % des bureaux hors Siège figurant parmi les 15 bureaux estimés être le plus à "haut risque" ont fait l'objet d'un audit. Les résultats de ces audits réalisés par IOS ont été diffusés par le Directeur général au Siège et à l'ensemble des bureaux hors Siège par le biais de rapports d'audit récapitulatifs. D'après les audits réalisés ultérieurement, il est manifeste que l'utilisation de ces rapports par les bureaux hors Siège a une incidence positive en termes d'amélioration du contrôle interne.

Donner suite aux audits d'IOS concernant le nouveau Système financier et budgétaire (FABS). Quatre domaines de risque ont été définis : la sécurité, les nouveaux processus, la migration de données et la période transitoire. En 2003, IOS a entrepris trois de ces audits, à la suite desquels des mesures ont déjà été prises pour renforcer un certain nombre de contrôles.

Assurer la gestion des risques liés aux nouveaux processus d'organisation. En 2003, IOS a contribué à la définition des besoins en matière de contrôle en ce qui concerne les nouveaux systèmes et processus de gestion financière des bureaux hors Siège, et de la Caisse d'assurance-maladie. Ces contributions ont été prises en considération dans la conception des nouveaux systèmes et processus.

Assurer la gestion des risques liés à la clôture des comptes. Le Comité de contrôle a été informé de risques liés au volume important d'engagements non liquidés à la fin de l'exercice précédent (2001-2002). IOS a réalisé un audit dans ce domaine. A la suite de cet audit, les chiffres correspondant aux engagements non liquidés ont été ajustés afin que les états financiers fassent apparaître un montant plus juste. IOS a entrepris un audit semblable en ce qui concerne l'exercice 2003-2004, compte tenu de risques en jeu comparables.

Assurer la gestion des risques financiers. Le Comité du budget et des finances a été institué. Afin de mettre en place un dispositif approprié de notification et de gestion des principaux risques, IOS a rédigé un projet de mandat et proposé des mesures de contrôle de gestion périodiques à même d'être appliquées par le Comité. Ces textes ont été adoptés. Le Comité suit de près l'évolution des risques financiers. En 2003, des risques liés à la gestion du Compte de frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA) ont été identifiés et il a été demandé à IOS de procéder à un audit. A la suite de ce dernier, un groupe de travail placé sous la direction du Bureau du budget a été créé par le Comité du budget et des finances aux fins de l'application des recommandations formulées.

Objectif 2 : Renforcer la collaboration avec le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies et les autres institutions du système

11. Cet objectif va dans le sens des recommandations du CCI, qui estime que les institutions du système des Nations Unies doivent encourager davantage le travail en réseau, la mise en commun des informations et le perfectionnement professionnel, ainsi que renforcer le corps des spécialistes du contrôle. Une collaboration étroite est également utile pour assurer l'application de normes communes.

12. Au cours de l'exercice, IOS a collaboré avec le CCI comme suit :

- (a) Soutien aux diverses équipes d'inspecteurs du CCI et de leur personnel sur le terrain pour la préparation de huit rapports du CCI.
- (b) Coordination des observations faites au sein du Secrétariat sur six projets de rapport du CCI portant sur des questions administratives et des questions de programme.
- (c) Supervision et suivi régulier de la mise en oeuvre des recommandations de 16 rapports du CCI publiés en 2001-2002 par diverses unités du Siège et bureaux hors Siège.
- (d) Soumission au Conseil exécutif de 13 rapports/notes du CCI intéressant l'UNESCO.

- (e) Organisation de deux réunions avec le CCI et le Commissaire aux comptes pour parvenir à une conception commune des risques que court l'Organisation et prendre connaissance de leurs plans de travail respectifs.
- (f) Organisation d'une réunion interinstitutions sur les dépenses d'appui aux activités extrabudgétaires en collaboration avec le CCI et le Conseil de coordination des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies (CCS), à laquelle ont participé 17 organisations, l'objectif étant de parvenir, au sein du système des Nations Unies, à une position commune sur les principes dans ce domaine.
- (g) Soumission au Conseil exécutif (165 EX/40) d'une proposition concernant la suite à donner par l'UNESCO aux rapports du CCI pour s'assurer qu'il en est fait le meilleur usage.

13. La collaboration avec les autres institutions du système des Nations Unies a notamment pris les formes suivantes :

- (a) Participation aux réunions annuelles de représentants des services d'audit d'organisations du système des Nations Unies et d'organismes financiers multilatéraux ainsi que du Groupe d'évaluation de l'ONU, qui ont permis de constituer un réseau efficace en vue de contacts ultérieurs.
- (b) En décembre 2003, IOS a participé avec d'autres institutions du système des Nations Unies à la réunion organisée par le Bureau du budget sur le thème des politiques et procédures de recouvrement des fonds reçus au titre des dépenses d'appui aux programmes extrabudgétaires.
- (c) IOS a organisé en juin 2003 une formation aux entretiens d'enquête, à laquelle ont participé 12 fonctionnaires d'autres organisations.
- (d) Organisation, en 2003, d'une évaluation conjointe des risques des activités du Centre international de physique théorique avec l'AIEA (Agence internationale de l'énergie atomique) et, avec l'OCDE, d'un examen commun des allocations pour conjoint.

Résultats/Impact

L'application de normes communes d'audit contribue à améliorer les résultats.

En 2002, tous les participants à la réunion annuelle des représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies et organismes financiers multilatéraux ont décidé d'adopter les normes d'audit de l'IIA.

Les études sur le contrôle de qualité contribuent à améliorer la fonction d'audit. IOS a mis en place un atelier où des collègues de plusieurs organismes du système des Nations Unies pourront se familiariser avec les techniques d'étude du contrôle de qualité. Il sera confié à l'Institut des auditeurs internes en juin 2004. Des spécialistes de l'audit de plusieurs organismes des Nations Unies seront ainsi en mesure de procéder à des études sur le contrôle de la qualité d'autres organismes des Nations Unies.

Définition d'une politique commune des Nations Unies en matière de dépenses d'appui aux activités extrabudgétaires. Une réunion organisée par IOS à Genève en décembre 2002 et d'autres réunions pertinentes (New York, décembre 2003), associées aux constatations de l'audit des dépenses d'appui au titre des fonds-en-dépôt, ont permis de donner à la direction des indications sur le meilleur moyen d'améliorer les politiques et procédures actuelles. Un groupe de travail a été constitué par le Comité du budget et des finances pour étudier cette question.

Objectif 3 : Donner des assurances sur la validité, la justesse, l'opportunité et le fonctionnement des contrôles internes, l'utilisation rationnelle et efficace des ressources au Siège et dans les bureaux hors Siège, le respect des obligations redditionnelles, l'exactitude des rapports internes et externes et l'observation des règles et procédures

14. Cet objectif a été défini pour faire face aux principaux risques dans le domaine de l'affectation des ressources (par exemple les risques d'utilisation inefficace de ressources déjà peu abondantes) et des réformes (par exemple les risques liés à la mise en place du nouveau système financier, à une insuffisante délégation d'autorité et à un manque de compréhension de l'obligation redditionnelle). Les activités menées pour atteindre cet objectif ont consommé une bonne partie des ressources d'audit d'IOS :

- (a) Audits de bureaux hors Siège : 15 audits de bureaux hors Siège ont été entrepris en 2003, amenant à 28 le nombre total d'audits de bureaux hors Siège effectués au cours de l'exercice biennal ; 60 % des bureaux hors Siège ont été contrôlés depuis la création d'IOS en 2001. IOS s'est donné l'objectif ambitieux de contrôler les bureaux qui restent en 2004, mais cela dépendra des ressources dont il disposera. Ensuite, il y aura pour tous les bureaux hors Siège un cycle normal d'audit tous les trois ans. Les audits des bureaux hors Siège comprennent un examen des projets extrabudgétaires pour s'assurer que les dépenses sont conformes au budget approuvé par le donateur et divers aspects des rapports établis pour le donateur ; 10 grands projets extrabudgétaires ont été contrôlés au cours de l'exercice.
- (b) Audits au Siège : 9 audits ont été menés au Siège au cours de l'exercice, qui ont porté sur un large éventail de problèmes tels que : technologies de l'information (sécurité de SAP), procédures de gestion et respect des règles (administration des voyages et traitement des demandes de voyage, période de transition pendant le transfert à FABS du système traditionnel), achats (achats internationaux dans le cadre du Programme pétrole contre nourriture pour l'Iraq), gestion financière (engagements de dépenses non réglés, Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt) et administration de la collection d'objets d'art de l'UNESCO.

15. Ainsi qu'il ressort des deux premiers rapports annuels d'IOS, il est apparu, dans la plupart des bureaux contrôlés, que la structure de contrôle était précaire. Les audits de bureaux hors Siège effectués en 2001 et 2002 ont fait apparaître des lacunes dans quasiment tous les domaines abordés (contrôle financier, contrats, administration des voyages, achats de fournitures et administration générale des bureaux). La plupart des bureaux n'avaient pas été contrôlés depuis leur création et les lacunes s'expliquaient essentiellement par l'absence de formation et de soutien du Siège. Pour redresser la situation, des efforts conjoints ont été faits par les services centraux du Siège pendant l'exercice en cours. En 2003, quatre ateliers ont été organisés pour des attachés/assistants d'administration, auxquels ont participé 160 personnes de quelque 45 bureaux hors Siège de toutes les régions. IOS a pris part aux quatre ateliers à titre de conseiller technique en se concentrant sur

l'obligation redditionnelle et les leçons tirées des audits précédents. En tout, IOS a fourni 38 journées de formation sur les questions de fonctionnement et de gestion au personnel d'encadrement et aux fonctionnaires des bureaux hors Siège dans le cadre de sa stratégie de renforcement des capacités. Au cours du dernier trimestre 2003, IOS a préparé des matériels qui seront utilisés par les auditeurs chargés d'assurer des formations d'un ou deux jours dans chaque bureau, une fois achevé l'audit de ce bureau. Cette formation portera plus spécifiquement sur les domaines où l'audit aura révélé des lacunes dans les contrôles internes. Ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 10, l'utilisation faite par les bureaux hors Siège des instruments d'auto-évaluation inclus dans les rapports d'ensemble sur les conclusions des audits de bureaux hors Siège les a aidés à améliorer leurs méthodes de contrôle.

16. Pour veiller à l'amélioration du contrôle interne, IOS recourt notamment à un suivi étroit de la mise en oeuvre des recommandations d'audit. Les bureaux sont priés de soumettre un rapport d'étape tous les six mois. Actuellement, 60 % des recommandations des bureaux hors Siège faites en 2001-2002 ont été appliquées et 45 % des recommandations faites au Siège ont été mises en oeuvre. S'il reste difficile de parvenir à un niveau de contrôle satisfaisant dans tous les bureaux et dans tous les domaines, des améliorations ont été relevées en 2003 dans un certain nombre de domaines (notamment dans l'administration générale des bureaux et dans certains aspects du contrôle financier). Ces améliorations ont été confirmées lors de l'examen des comptes de régie d'avance mensuels que les bureaux ont soumis au Siège. Dans le cadre de sa stratégie pour assurer dans les délais une application convenable des recommandations d'audit et suivre et conserver les améliorations obtenues, IOS a examiné en 2003 deux comptes de régie d'avance mensuels pris au hasard dans la plupart des bureaux qui avaient fait l'objet d'un audit en 2002. Les résultats ont été communiqués aux bureaux sous la forme d'une lettre de recommandation. Cette lettre présente les résultats de l'examen effectué par IOS de la mise en oeuvre des recommandations d'audit précédentes ainsi que d'autres points relevés lors de l'examen des comptes de régie d'avance. Cette initiative s'inscrit dans la stratégie d'IOS de renforcement des capacités.

17. En ce qui concerne l'amélioration des structures de contrôle de l'Organisation, une percée majeure a été effectuée avec la création d'un processus d'agrément dans le cadre de l'intégration du nouveau système financier hors Siège. IOS a défini un ensemble de critères auxquels les bureaux doivent satisfaire pour pouvoir recevoir le système. Ces critères ont été approuvés par la Direction générale en novembre 2003 et le processus a été lancé au début de 2004. Il s'agit de s'assurer de façon raisonnable que les bureaux hors Siège disposent des capacités indispensables, notamment de mécanismes de contrôle interne sur place, pour permettre la délégation d'autorité et imputer les transactions au nouveau système financier. Les critères sont notamment la capacité de gestion/de fonctionnement, les critères de contrôle (les bureaux doivent avoir fait l'objet d'un audit et avoir mis en oeuvre au moins 80 % des recommandations de celui-ci) et la capacité technique (matériel informatique et connectivité adéquats). En collaboration avec BFC et DCO, IOS joue un rôle essentiel dans ce processus, par exemple en examinant les comptes de régie d'avance des bureaux hors Siège et en accélérant le calendrier des audits de bureaux hors Siège. Ce processus n'est pas simplement un préalable nécessaire à la mise en oeuvre du système financier hors Siège, il est conçu pour améliorer les contrôles internes de manière générale dans les bureaux hors Siège et promouvoir une culture de responsabilité. L'objectif est d'agréer 15 bureaux hors Siège en 2004 et, lorsque tous seront agréés, 76 % des dépenses hors Siège auront été couvertes.

18. Conformément à la recommandation du CCI, qui propose de renforcer le dialogue entre les partenaires du contrôle, IOS a collaboré étroitement avec le Commissaire aux comptes pour s'assurer du bon fonctionnement des contrôles internes. Des activités conjointes ont été entreprises lors de l'audit du Bureau de Brasilia en août 2003 (quatrième audit d'IOS en trois ans), où l'équipe de vérification extérieure a entrepris un audit d'attestation tandis que les vérifications d'IOS se concentraient sur le fonctionnement des mécanismes internes de contrôle au sein du Bureau.

19. Les audits d'attestation qu'IOS a entrepris dans six bureaux hors Siège entre janvier et juin 2003 ont offert une nouvelle occasion de collaboration efficace entre les deux partenaires du contrôle. En raison des retards d'enregistrement des opérations hors Siège et de la lourde charge de travail que le Siège a connue pendant la première étape de la mise en oeuvre du nouveau système financier en 2002, le Commissaire aux comptes a décidé d'effectuer dans les bureaux hors Siège eux-mêmes l'audit d'attestation des opérations financières des bureaux hors Siège, qui fait partie de l'audit financier général à l'UNESCO. A cette fin, un ensemble de tests d'audit ont été établis et un échantillon d'opérations a été retenu par l'équipe de vérification extérieure pour les bureaux qu'IOS s'apprêtait à contrôler. Les audits d'attestation ont été menés à bien par des auditeurs d'IOS en même temps que les audits internes dans les six bureaux hors Siège. Les résultats et la documentation d'appui ont ensuite été examinés par le Commissaire aux comptes, qui en a conclu que l'on pouvait s'appuyer sur le travail d'IOS, s'agissant des comptes des bureaux hors Siège, pour formuler une opinion sur les comptes 2002-2003 de l'UNESCO. Il est encourageant de noter qu'aucun autre problème grave n'est apparu à l'issu des audits d'attestation effectués par IOS.

20. S'il faut bien distinguer les rôles du contrôle interne et du contrôle externe, ces efforts de collaboration ont non seulement permis d'économiser sur les dépenses de voyage mais ont renforcé le professionnalisme d'un côté comme de l'autre. Ce type d'initiative a été vigoureusement préconisé par l'IIA dans ses recommandations au Directeur général (160 EX/INF.6), où celui-ci était encouragé à "améliorer la coordination avec les commissaires aux comptes et leur recours au contrôle interne".

Résultats/Impact

Amélioration des structures de contrôle dans les bureaux hors Siège. Les contrôles auxquels IOS a soumis les comptes de régie d'avance des bureaux hors Siège font apparaître que, si des efforts sont encore nécessaires pour parvenir à un contrôle interne tout à fait efficace, des améliorations encourageantes ont pu être notées. Dans bien des cas, les problèmes de non-conformité qui avaient été constatés à l'occasion des contrôles ont été réglés. C'est ce qui est apparu, par exemple, dans les Bureaux de Phnom Penh et Bangkok s'agissant du contrôle financier.

Les instruments utilisés aident à améliorer le fonctionnement des contrôles internes. Dans le rapport d'ensemble sur les audits de 2002, IOS a inclus plusieurs formulaires types que les bureaux pourront utiliser pour améliorer leurs processus et contrôles, tels qu'un formulaire de demande de paiement. Avec ce formulaire, le fonctionnaire qui approuve les paiements est tenu de certifier que le service/les biens ont été reçus par l'UNESCO. De nombreux bureaux utilisent désormais ces formulaires. Non seulement les procédures des bureaux hors Siège en ont été améliorées mais l'obligation redditionnelle s'en est trouvée renforcée.

Amélioration des processus hors Siège. A la suite de la formation pratique organisée par IOS après un audit de bureau hors Siège, il est encourageant de constater, par exemple, que les bureaux ont utilisé les directives pour la formation préparées par IOS (qui contiennent un résumé de toutes les politiques et procédures pertinentes) comme normes internes et qu'ils les ont diffusées non seulement auprès du personnel administratif ou financier mais auprès de tous leurs fonctionnaires, y compris les spécialistes du programme.

Objectif 4 : Veiller à la validité, au bien-fondé et à l'application des règles et procédures internes d'IOS conformément aux normes internationales

21. L'une des recommandations formulées par l'IIA en 2000 était que la fonction de contrôle interne devait appliquer les Normes régissant les pratiques professionnelles en matière d'audit interne et adopter les meilleures pratiques applicables. En outre, à leur réunion de 2002, les représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales ont adopté les normes de l'IIA. IOS a déployé d'importants efforts pour assurer le respect de ces normes. Il convient de signaler à cet égard les initiatives suivantes :

- (a) Etablissement d'une charte d'IOS en 2002 (conformément aux normes de l'IIA) qui définit l'objet, les pouvoirs et les responsabilités du Service et qui a été approuvée par le Directeur général.
- (b) L'indépendance et l'objectivité des activités d'IOS (conformément aux normes de l'IIA) sont garanties par le fait que le Directeur d'IOS fait directement rapport au Directeur général (comme indiqué dans le document 160 EX/23). En outre, pour plus de transparence et afin de répondre aux besoins d'information des organes directeurs, l'Office établit un rapport annuel que le Directeur général communique aux hauts responsables ainsi qu'aux membres du Conseil exécutif et aux délégués permanents. Dans le document 161 EX/5, il est encore rappelé que le Directeur général transmet le rapport annuel d'IOS, sans y apporter de modification aux membres du Conseil exécutif et aux délégués permanents. Cette disposition est conforme aux observations formulées par le Directeur général à la suite des recommandations du CCI (157 EX/36) concernant la nécessité d'une plus grande transparence et d'une communication des plans et rapports annuels du contrôle interne aux organes délibérants. En outre, dans l'examen de la fonction de contrôle à l'UNESCO réalisé en 2000 (160 EX/INF.6), l'IIA a également recommandé la communication du rapport annuel d'IOS au Conseil exécutif.
- (c) Garantie que les missions de contrôle sont exécutées avec compétence et avec la diligence professionnelle voulue (conformément aux normes de l'IIA). Un mécanisme de contrôle rigoureux de la qualité, comportant un examen en deux temps avant établissement du rapport final, a été mis en place. Au besoin, des services extérieurs sont engagés pour obtenir un avis compétent et une expertise propres à garantir la crédibilité du produit. Par exemple, pour l'audit sur la sécurité du système SAP, on a demandé le concours d'un expert en la matière et des experts ont également été sollicités pour l'audit de la collection des oeuvres d'art de l'UNESCO. Le perfectionnement constant des connaissances, savoir-faire et autres compétences du personnel d'IOS est considéré comme hautement prioritaire. Au total, le personnel du cadre organique d'IOS a bénéficié de 190 jours de formation pendant l'exercice biennal. Trois membres de ce personnel ont préparé le diplôme professionnel pour auditeurs internes proposé par l'IIA (examens d'auditeur interne certifié) en 2003. Trois spécialistes de l'évaluation d'IOS ont participé aux activités du Programme international de formation à l'évaluation du développement (Canada) portant sur des questions d'évaluation spécialisées. Le spécialiste du système d'information d'IOS a suivi une formation concernant SAP Basis et le Système de gestion de la sécurité de l'information.
- (d) Respect de diverses normes de performance de l'IIA incluant la planification des activités basées sur une évaluation des risques, la communication pour approbation des plans de travail et des besoins de ressources à la direction via le Comité du contrôle interne, l'établissement de politiques et de procédures normalisées pour guider les

activités de contrôle interne et la mise en place d'une planification des missions avant le lancement d'une activité de contrôle interne.

22. L'une des principales tâches d'IOS consiste à établir en temps utile divers rapports d'audit/évaluation, ce qui n'est pas facile compte tenu de l'attention minutieuse qu'il accorde à la qualité des deux types de rapports avant qu'ils ne soient soumis au Directeur général. Cependant, dès qu'un audit est achevé, un avant-projet est communiqué à la direction afin qu'elle puisse immédiatement commencer à mettre en oeuvre les recommandations formulées.

23. Un examen externe de l'assurance qualité visant à évaluer le fonctionnement effectif de la fonction audit (conformément aussi aux normes de l'IIA) est prévu pour 2006 et un examen interne de qualité pour 2004.

Résultats/Impact

Indépendance de la fonction de contrôle. Comme indiqué dans la charte d'IOS, le Directeur d'IOS fait directement rapport au Directeur général et tous les rapports de contrôle interne sont adressés au Directeur général.

Transparence des activités et des résultats du contrôle interne. Le Directeur général communique les rapports annuels d'IOS au Conseil exécutif sans y apporter de modification.

Compétence accrue du personnel d'IOS. La formation dispensée aux auditeurs et spécialistes de l'évaluation d'IOS pendant l'exercice biennal a permis d'accroître la compétence du personnel d'IOS.

Objectif 5 : Améliorer la culture redditionnelle et s'assurer que des mesures appropriées sont prises en cas de violation des règles et règlements de l'UNESCO, d'erreur de gestion, de comportement critiquable, de gaspillage de ressources ou d'abus d'autorité

24. Le Comité du contrôle interne a estimé que la mise en place d'un système confidentiel de dénonciation des cas d'irrégularités présumées, qui était initialement prévue pour 2003, devait être différée jusqu'à ce que l'UNESCO adopte un code de conduite spécifique pour le personnel et mette en place une politique en matière d'éthique ainsi que la formation correspondante.

25. Neuf cas, concernant pour la plupart des membres du personnel actuels ou anciens ont fait l'objet d'une investigation pendant l'exercice biennal. Huit d'entre eux comportaient des implications financières. L'Organisation a pu recouvrer une partie des fonds en question et, en étroite collaboration avec HRM et le Conseiller juridique, des mesures disciplinaires appropriées ont été prises.

26. Outre l'enquête sur les cas d'irrégularités, IOS a aussi analysé les défauts de contrôle qui ont permis aux irrégularités de se produire et formulé des recommandations pour les corriger. Ces recommandations ont été consignées dans les rapports récapitulatifs communiqués à tous les bureaux et à toutes les unités au Siège afin d'empêcher que de telles irrégularités ne se reproduisent.

Résultats/Impact

Des mesures appropriées sont prises lorsqu'une irrégularité est constatée. Aucun détails précis n'est divulgué dans les rapports annuels d'IOS qui font l'objet d'une large diffusion, cependant, le fait que toutes les irrégularités éventuelles donnent lieu à une investigation est un moyen important de signifier aux membres du personnel qu'ils seront tenus pour responsables des ressources qui leur sont confiées.

Amélioration de la culture redditionnelle. Avant chaque audit, dans le cadre de la procédure normalisée, le chef du bureau est invité à rédiger et à soumettre une "lettre de déclaration", dans laquelle il signale les écarts importants par rapport aux politiques, règles et règlements en vigueur constatés dans le service ainsi que toute irrégularité présumée ou effective. Cette transparence contribue à promouvoir une culture redditionnelle.

Objectif 6 : Veiller à ce que l'obligation de rendre compte des résultats obtenus soit mieux remplie, et les conclusions des évaluations mieux exploitées pour faciliter la planification et la gestion futures du programme, en identifiant les points forts, les réalisations et les enseignements tirés, et veiller également à ce que les organes directeurs soient informés, par le biais des rapports d'évaluation, des progrès de la mise en oeuvre du programme et des améliorations et innovations introduites à l'UNESCO

27. L'une des principales activités d'IOS en 2003 a consisté à procéder à des évaluations des bureaux hors Siège en fonction des critères fondamentaux de mise en oeuvre rationnelle de la décentralisation approuvés par le Conseil exécutif (décision 156 EX/5.1) et la Conférence générale (résolution 30 C/83). Ces critères constituent un cadre de référence conceptuel et opérationnel pour l'évaluation des bureaux hors Siège et définissent les processus qui contribuent à l'obtention de résultats. Conformément à ces critères, les évaluations des bureaux hors Siège ont porté sur les points suivants : planification stratégique, intégration dans le système des Nations Unies et leadership, relations avec les partenaires et les bénéficiaires, structures décentralisées en réseau, ressources financières et humaines et résultats des programmes. Les conclusions de ces évaluations seront intégrées au bilan global de la décentralisation qui sera présenté au Conseil exécutif en 2005.

28. Dix bureaux hors Siège ont été évalués en 2003 et les résultats présentés au Conseil exécutif (167 EX/14). Le document soumis au Conseil expose les réalisations accomplies, les enseignements tirés et les risques afférents à la décentralisation et montrent comment ces risques ont influé sur l'exécution des programmes dans les Etats membres. Comme indiqué au paragraphe 8, le Directeur général a mis en place une Equipe spéciale de hauts responsables pour traiter les risques décelés. Plusieurs actions importantes ont été lancées pour gérer ces 29 risques stratégiques :

- (a) Organisation d'un séminaire pour les hauts responsables et d'une réunion de tous les gestionnaires au Siège/hors Siège au début de 2004 afin de clarifier les rôles respectifs du Siège et des bureaux hors Siège. Cette initiative vise à résoudre l'un des problèmes fondamentaux : le manque de clarté concernant le rôle que les bureaux hors Siège de l'UNESCO sont le plus aptes à jouer pour répondre aux besoins des Etats membres (par exemple aider les gouvernements à formuler des politiques, mener des actions de sensibilisation ou mettre en oeuvre des projets).
- (b) Mise en place d'un cycle révisé de gestion des programmes : Le but est de renforcer la planification des programmes à partir de la base en la fondant sur des stratégies multipays qui reflètent les besoins des Etats membres.

- (c) Rationalisation du processus de recrutement du personnel : Le but est de faire davantage participer les bureaux hors Siège à la sélection de leur personnel et d'éviter la vacance prolongée de postes établis, tout cela en vue d'améliorer l'exécution des programmes.
- (d) Révision du processus de proposition et d'approbation des projets extrabudgétaires : Le but est de déléguer aux bureaux hors Siège le pouvoir de négocier et de conclure des accords avec les donateurs tout en mettant en place un mécanisme efficace pour assurer le contrôle de la qualité et la reddition de comptes.
- (e) Demande faite à IOS d'entreprendre un réexamen de SISTER pour déterminer comment l'adapter de sorte qu'il serve d'instrument de suivi pratique du programme.

29. Cette activité concerne de près les risques liés à la réforme tels qu'ils se sont dégagés de l'évaluation des risques dans l'ensemble de l'Organisation à laquelle il a été procédé - plus précisément le risque que la décentralisation et la délégation d'autorité, la responsabilisation et l'obligation de rendre des comptes soient difficiles à mettre en oeuvre en raison du manque de clarté de la structure organisationnelle de l'UNESCO qui tient à sa complexité.

30. IOS a examiné les résultats de vingt évaluations externes et les a présentés au Conseil exécutif accompagnés des observations du Directeur général sur les mesures à prendre pour donner suite aux évaluations (164 EX/46, 165 EX/44, 166 EX/41, 167 EX/15, 169 EX/22). Comme indiqué dans le document 169 EX/22, la participation active des cadres à la préparation et à la conduite des évaluations et l'utilisation qu'ils font de leurs résultats sont encourageantes. Comme le montrent les exemples ci-après, il existe maintenant à l'Organisation un intérêt accru pour l'évaluation s'agissant d'en tirer des enseignements pour la planification ultérieure des programmes :

- (a) VIH/sida : L'évaluation qui sera achevée au printemps de 2004 offrira des possibilités idéales d'éclairer la révision de la stratégie de l'UNESCO dans ce domaine.
- (b) Réseau du système des écoles associées ((RéSEAU) : Les conclusions et recommandations de l'évaluation ont été prises en compte dans la nouvelle Stratégie et le nouveau Plan d'action pour 2004-2009 du RéSEAU, où il est demandé aux coordonnateurs nationaux de jouer un rôle plus actif dans la formulation de politiques en renforçant la formation des enseignants et en se concentrant prioritairement sur la réalisation des objectifs d'EPT.
- (c) Ecotourisme dans la République démocratique populaire lao : L'ADG pour la culture a donné une large diffusion à cette évaluation en encourageant d'autres personnes s'occupant de mettre sur pied des projets analogues à en tirer des enseignements dans les domaines suivants : la nécessité d'activités appropriées de renforcement des capacités, la mise en place de mécanismes de financement viables, l'établissement de partenariats avec les autorités locales et de mécanismes de coordination efficaces et la nécessité d'intégrer aux projets une évaluation de leur impact culturel.
- (d) Programme d'éducation d'urgence et de reconstruction (PEER) : Comme l'indique le document 169 EX/22, l'évaluation a incité la direction à reconnaître que l'UNESCO devait développer encore son dispositif d'exécution de son mandat dans les situations d'urgence et d'après-conflit en Afrique et développer également ses interventions multisectorielles.

- (e) APPEAL : Ce programme vise à éliminer l'analphabétisme et à promouvoir l'éducation de base pour tous en Asie. L'initiative marquante prise à la suite de l'évaluation avait pour but "d'exporter" APPEAL dans d'autres régions du monde. Les conclusions et enseignements tirés de l'évaluation, les meilleures pratiques retenues, et les approches et matériels utilisés dans le cadre d'APPEAL ont été communiqués à six pays d'Afrique australe lors d'un atelier sous-régional sur la postalphabétisation et l'éducation tout au long de la vie qui s'est tenu au Botswana en 2003.

31. La transmission des résultats de ces activités de contrôle aux organes directeurs est conforme à la recommandation du Corps commun d'inspection (157 EX/36) préconisant un dialogue accru entre le Secrétariat et les Etats membres.

32. Les évaluations externes n'ont pas toutes été conformes aux normes strictes fixées par IOS. Le Service attache la plus haute priorité à ses fonctions d'assurance de la qualité et reconnaît qu'à moins de répondre à des normes élevées, les évaluations ne seront pas reconnues comme utiles pour la planification ultérieure des programmes. Certaines d'entre elles ont été retournées avec succès aux équipes d'évaluateurs en vue de leur amélioration ; d'autres n'ont pas satisfait, sous leur forme finale, aux normes de qualité fixées, de sorte que IOS s'est vu contraint de faire savoir au Directeur général qu'elles ne pouvaient servir de base solide à la prise de décisions.

Résultats/Impact

Etablissement d'un cycle révisé de gestion des programmes - à la suite des évaluations des bureaux hors Siège, un cycle révisé de gestion des programmes a été élaboré pour mise en oeuvre pendant l'exercice biennal 2006-2007.

Des évaluations de qualité apportent d'utiles informations crédibles pour la programmation future. En insistant pour que les évaluations externes répondent à des normes élevées, IOS s'assure qu'elles fourniront d'utiles informations crédibles pour la programmation future. Comme le montrent les exemples cités au paragraphe 30, les gestionnaires de programmes utilisent maintenant les évaluations de manière efficace pour éclairer la planification ultérieure des programmes.

Objectif 7 : Veiller à ce que les évaluations aboutissent à des résultats satisfaisants en développant les capacités d'évaluation au niveau des secteurs et hors Siège ainsi qu'en concevant et utilisant des méthodes, principes directeurs, outils et normes d'évaluation efficaces

33. Plusieurs risques importants identifiés lors de l'évaluation des risques dans l'ensemble de l'Organisation ont un rapport avec cet objectif : manque d'incitation à apporter des améliorations à la suite des évaluations faites, absence de précédents s'agissant de tirer les leçons de l'expérience et de les transmettre à d'autres par des conseils individuels, etc., et difficulté de changer pour passer à une culture axée sur les résultats.

34. Pour parer aux risques susmentionnés, IOS a pris, au cours de l'exercice biennal, les initiatives suivantes :

- (a) Mise au point d'un plan de formation à l'évaluation pour l'exercice 2004-2005 : ce plan comprend un ensemble de modules de formation adaptés aux différents usagers, qui seront dispensés dans les divers secteurs, bureaux hors Siège et instituts. Cette initiative répondra aux besoins cruciaux d'outils pour renforcer les capacités d'évaluation

identifiés dans la Stratégie d'évaluation de l'UNESCO (165 EX/19). Le plan prévoit également des ateliers, qui seront organisés sur une période de cinq mois dans le but de renforcer les capacités d'auto-évaluation.

(b) Réalisation des activités de formation suivantes :

- Une formation à l'évaluation, dispensée à Bangkok en septembre 2003 à quelque 75 membres du personnel de l'UNESCO de la région Asie-Pacifique. Coorganisée avec BSP, elle a mis en relief les liens importants existant entre la gestion axée sur les résultats et l'évaluation.
- Une formation dispensée aux personnels s'occupant de l'éducation au cours de la réunion générale d'octobre 2003 : elle a porté sur différents principes directeurs et outils permettant de mieux gérer les évaluations (principes directeurs pour la définition des objectifs de l'évaluation, liste de contrôle pour la gestion des contrats, modèle de cadre pour formuler les "questions d'évaluation" et plusieurs modèles de plans d'évaluation). Au cours de 2003, IOS a donné la priorité à l'affinement et au renforcement des différents guides et modèles.

(c) Dans le cadre de sa mission d'assurance de la qualité du processus d'évaluation, IOS a prêté son concours direct à la planification et à la mise en oeuvre des évaluations. Cette action de renforcement des capacités a revêtu plusieurs formes : assistance directe à la définition des objectifs de l'évaluation ; fourniture d'information de bases sur la manière de définir ces objectifs ; conseil pour la sélection des équipes d'évaluateurs ; participation à l'examen et à l'approbation des plans d'évaluation ; participation à l'examen des projets de rapport et des rapports finaux. Au cours du biennium, pas moins de 36 évaluations demandées par divers secteur/bureaux hors Siège ont reçu un appui d'IOS.

(d) La mise en place par IOS d'une Equipe spéciale chargée de l'évaluation thématique de l'action de l'UNESCO face au VIH/sida a eu pour effet, entre autres, de rendre le personnel du Siège plus conscient que l'évaluation est un outil de gestion. L'Equipe spéciale a participé activement au processus d'évaluation, notamment à l'apport d'éléments à prendre en compte pour établir les objectifs de l'évaluation, au retour de l'information pour inclusion dans le Rapport initial et à l'ébauche du rapport d'évaluation.

(e) Il existe des signes prometteurs d'un accroissement de "l'appétence d'évaluation" dans les bureaux hors Siège. En 2003, trois des évaluations soumises au Conseil exécutif avaient été commandées par des bureaux hors Siège (Bangkok et Guatemala).

Résultats/Impact

La large utilisation faite des principes directeurs et instruments d'évaluation améliore la qualité des évaluations. Les différents principes directeurs et instruments d'évaluation établis par IOS sont largement utilisés par les secteurs et les bureaux hors Siège et aident à améliorer la qualité des évaluations.

La formation à l'évaluation a renforcé la sensibilisation du personnel chargé des programmes à l'importance des évaluations. Comme indiqué plus haut, il existe une "appétence d'évaluation" qui va croissant.

Résultats/impact globaux

35. Le contrôle interne implique un processus de changement continu. Les progrès accomplis dans le renforcement de cette fonction à l'UNESCO se sont concrétisés au cours des dernières années. Cela a été confirmé par le Commissaire aux comptes (165 EX/29 Add.) : *"L'Office du contrôle interne [ancien nom du service d'évaluation et d'audit] (IOS) a, en peu de temps, apporté une contribution positive aux efforts d'amélioration de la gestion. La fonction de contrôle a été réorganisée et renforcée. Des travaux d'audit sont organisés puis exécutés, et les rapports correspondants établis conformément aux normes reconnues. Un plan stratégique d'évaluation a été mis au point et des améliorations à cette fonction sont en cours". Ces commentaires positifs du Conseil exécutif en sont une autre confirmation (décision 166 EX/8.8) : "Exprime sa satisfaction devant les nouveaux progrès accomplis par le Service d'évaluation et d'audit (IOS), les résultats de ses activités et les améliorations apportées à sa stratégie pour 2003".*

36. Comme indiqué dans différentes parties du présent rapport, beaucoup des recommandations portant sur le renforcement des fonctions de contrôle interne qui ont été faites par le CCI, l'Institute of Internal Auditors et le Commissaire aux comptes et ont influé sur la création d'IOS ont également été mises en oeuvre.

37. Un contrôle interne efficace devrait contribuer à assurer la réalisation de changements positifs au sein d'une organisation. Les activités de contrôle interne entreprises ont donné des résultats/un impact sensibles comme le démontrent les réalisations relatives à chacun des objectifs assignés à IOS.

Orientation stratégique d'IOS en 2004-2005

38. L'un des défis internes qu'IOS doit relever a trait aux ressources disponibles et à la difficulté de recruter du personnel compte tenu des compétences très pointues requises des spécialistes de l'audit comme de l'évaluation. A la fin de 2002, 6 des 18 postes du cadre organique y étaient vacants. Au début de l'exercice en cours (32 C/5), la création de nouveaux postes établis a porté le nombre total de ces postes vacants à 9. IOS s'attache, à titre hautement prioritaire, à pourvoir ces postes au cours du premier semestre de 2004. Dans l'intervalle, il se voit contraint d'engager du personnel à titre temporaire.

39. En ce qui concerne la stratégie globale d'IOS, un élément clé en est la nécessité de renforcer encore la culture redditionnelle et de mise à profit des enseignements tirés de l'audit comme de l'évaluation dans toutes les unités de l'Organisation (au Siège et hors Siège) ainsi que de pérenniser les améliorations déjà apportées. Il s'agit de déployer davantage d'efforts pour faire mieux comprendre que le contrôle interne relève de la responsabilité collective et que l'Organisation ne doit pas s'en remettre par trop aux mécanismes de contrôle (interne ou externe) pour remédier aux défauts de performance.

40. L'orientation stratégique d'IOS en 2004-2005 est en conséquence axée sur le renforcement des capacités :

- (a) Une formation à l'évaluation est prévue pour l'exercice 2004-2005 (voir le paragraphe 34) afin de résoudre les problèmes de renforcement des capacités dans les domaines identifiés dans la Stratégie d'évaluation de l'UNESCO (165 EX/19).
- (b) La mise en oeuvre du processus d'agrément prévu pour les bureaux hors Siège où FABS doit être installé, par l'examen des comptes de régie d'avance et la communication des

résultats dans une lettre de la direction, devrait faire mieux connaître les fonctions de contrôle au personnel de ces bureaux (voir le paragraphe 17).

- (c) A la fin de chaque audit d'un bureau hors Siège, les auditeurs d'IOS dispenseront une formation pratique sur une à deux journées afin d'aider le bureau à remédier aux problèmes constatés et à mettre en oeuvre les recommandations découlant de l'audit.
- (d) Le personnel - en poste et potentiel - des bureaux hors Siège sera associé aux activités d'évaluation et d'audit : Plusieurs candidats ont été choisis et ce programme "d'initiation" débutera au cours du deuxième trimestre de 2004. Cette initiative, qui tirera parti de l'expérience du personnel en poste contribuera à l'amélioration de leurs capacités en leur faisant connaître les pratiques d'autres bureaux. Pour le futur personnel éventuel des bureaux hors Siège (les jeunes cadres par exemple), cette participation aux activités de contrôle sera une très utile occasion de s'y former.

41. Les autres activités principales prévues sont les suivantes :

Evaluation

- (a) D'autres évaluations de bureaux hors Siège porteront sur des bureaux nationaux, la situation de quelques Etats membres où il n'existe pas de bureau de l'UNESCO et d'autres où des bureaux ont été fermés, ainsi que sur quelques bureaux multipays et bureaux régionaux. Les évaluations se concentreront sur : le rôle joué par les bureaux dans la satisfaction des besoins des Etats membres ; l'obtention des résultats visés par les programmes ; l'efficacité du réseau décentralisé mis en place, y compris les instituts ; la valeur ajoutée apportée par le réseau décentralisé/la stratégie aux Etats membres où l'UNESCO n'a pas de bureau ; l'évaluation des interactions avec les commissions nationales ; l'évaluation de la dotation en personnel permanent et des besoins de ressources ainsi que de la capacité d'en obtenir ; et l'évaluation du potentiel de mobilisation de fonds ainsi que de l'efficacité de la gestion des ressources extrabudgétaires.
- (b) Offre de conseils sur la bonne formulation des résultats escomptés et des indicateurs de performance dans le C/5 afin de veiller à l'établissement de critères valables d'évaluation des résultats (avec BSP).
- (c) Maintien de la haute priorité attachée aux évaluations d'assurance de la qualité en cours.
- (d) Initiatives visant à diffuser davantage les résultats des évaluations de sorte qu'ils soient utilisés efficacement dans la planification du programme.

Audit

- (e) Audit des bureaux hors Siège qui n'ont pas été audités depuis 2001 (40 %).
- (f) Audit de plusieurs domaines à haut risque au Siège.

Appui à la gestion

- (g) Dans le cadre du processus continu de réforme, apport d'une aide aux gestionnaires pour qu'ils élaborent et appliquent les procédures nouvelles ou révisées destinées à assurer la mise en place de moyens de contrôle adéquats.

- (h) Finalisation d'un tableau de délégation de l'autorité dans l'ensemble de l'Organisation.
- (i) Renforcement de l'obligation redditionnelle par la mise au point de formules appropriées "d'accords de performance" à conclure entre la direction et les secteurs/divisions/bureaux hors Siège, ainsi que de moyens de rendre compte des progrès de l'exécution de ces accords.
- (j) Aide pour faciliter les initiatives visant à élaborer un code de conduite spécifique pour le personnel de l'UNESCO et à instaurer une politique en matière d'éthique et mettre en place la formation correspondante.
- (k) Volonté de continuer à déceler et suivre les risques auxquels l'Organisation doit parer.

Projet de décision proposé

42. Ayant examiné ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision qui pourrait être libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 160 EX/6.5 et 164 EX/6.10,
2. Ayant examiné le document 169 EX/28,
3. Prend note de la contribution du Service d'évaluation et d'audit à la réforme en cours de l'Organisation et exprime sa satisfaction des résultats obtenus et de l'orientation stratégique d'IOS pour 2004-2005.