



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Patrimoine mondial

31 COM

Distribution limitée

WHC-07/31.COM/19B

Paris, 15 juin 2007

Original : Anglais

ORGANISATION DES NATIONS-UNIES
POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE

CONVENTION CONCERNANT LA PROTECTION
DU PATRIMOINE MONDIAL, CULTUREL ET NATUREL

Comité du patrimoine mondial
Trente et unième session
Christchurch, Nouvelle-Zélande
23 juin – 2 juillet 2007

Point 19 de l'Ordre du jour provisoire : Présentation du rapport sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial

19B. Observations préliminaires du Directeur général de l'UNESCO concernant le rapport final sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial

RÉSUMÉ

Ce document présente les observations préliminaires du Directeur général de l'UNESCO sur le rapport final de l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial, qui a été réalisé par la société Deloitte.

Projet de décision : 31 COM 19B. Voir le point I.

1. Conformément à la demande de la 30e session du Comité du patrimoine mondial (Vilnius, 2006), un audit de gestion du Centre du patrimoine mondial (ci-après dénommé « le Centre ») a été réalisé entre novembre 2006 et avril 2007. Cet audit a été effectué par le cabinet de conseil en gestion Deloitte, à l'issue d'un processus de sélection par appel d'offres, selon les procédures établies de l'UNESCO. Le rapport final sur l'audit de gestion (« le rapport ») a été présenté à l'UNESCO le 16 avril 2007, et des représentants de Deloitte en ont présenté les conclusions et recommandations lors d'une réunion informelle du Comité du patrimoine mondial le 14 mai 2007, au Siège de l'UNESCO, à Paris.
2. De manière générale, le rapport souligne que le Centre du patrimoine mondial est vraiment un centre d'excellence dans ses domaines de compétence, et qu'il constitue l'un des programmes les plus visibles de l'UNESCO. Le rapport signale un haut niveau de satisfaction de la communauté du patrimoine mondial à travers le monde – dans le secteur public aussi bien que privé – pour la compétence professionnelle du Centre. Parallèlement à cela, il attire aussi l'attention sur les demandes croissantes qui pèsent sur les ressources humaines et budgétaires limitées du Centre dont la mission et le volume de travail ne cessent d'augmenter. À partir de cette constatation, il présente 20 recommandations visant à améliorer l'organisation rationnelle, l'efficacité de fonctionnement et la performance globale du Centre. Ces 20 recommandations peuvent être regroupées selon quatre grandes catégories: (i) élaboration d'un système de gestion des connaissances et de partage de l'information; (ii) amélioration de la comptabilité et de la gestion budgétaire; (iii) renforcement des processus de gestion et de la structure ; et (iv) amélioration des relations extérieures.
3. En attendant les résultats d'un examen détaillé du rapport par la 31e session du Comité du patrimoine mondial (Christchurch, 2007), on peut effectuer une évaluation préliminaire de ses principales conclusions et recommandations:
 - i. Si certaines des recommandations du rapport peuvent être mises en œuvre relativement facilement, certaines autres vont peut-être exiger une étude approfondie pour évaluer leur faisabilité et les implications en termes de ressources, notamment en fonction du processus du 34 C/5. Par conséquent, selon l'évaluation que le Comité fera de ces recommandations, un plan de mise en œuvre sera établi pour les diverses recommandations; il sera doté de calendriers précis et mentionnera clairement les responsabilités ainsi que les coûts et les sources de financement et pourra être utilisé par le Comité pour contrôler l'avancement.
 - ii. Le Directeur général considère comme essentiel de soutenir le Centre et d'utiliser ses bases solides pour lui permettre de poursuivre son avancée et d'être considéré comme un centre d'excellence. Il convient de rappeler que l'audit de gestion résulte de l'étude par le Comité du cadre et de la feuille de route de la gestion axée sur les résultats du Centre du patrimoine mondial (*WHC-06/30.COM/INF.12*) ; le Comité a clairement soutenu la mise en place de résultats mesurables et d'indicateurs pour évaluer et contrôler efficacement les activités du Centre concernant la mise en œuvre de la *Convention* de 1972.
 - iii. S'agissant du déséquilibre grandissant entre les ressources et le volume de travail du Centre qui a été souligné dans le rapport d'audit, il faut traiter ce problème par une rationalisation des tâches et des missions qui lui sont assignées, mais aussi par une autonomisation et un renforcement de son organisation. À cet égard, les réactions précises de la 31e session du Comité du patrimoine mondial aux observations qui suivent seront les bienvenues :

- a) L'une des caractéristiques essentielles du succès du Centre du patrimoine mondial est son statut spécial de Secrétariat du Comité du patrimoine mondial. Il convient de maintenir ce statut spécial et cette spécificité, en suivant les principes de gestion de délégation de l'autorité (avec obligation correspondante de rendre compte), et de flexibilité administrative. Les détails de la flexibilité administrative seront précisés dans une « Note bleue ».
- b) Un élément essentiel permettant de maintenir l'organisation rationnelle et l'efficacité du Centre est l'utilisation des budgets de différentes sources (programme ordinaire, Fonds du patrimoine mondial, fonds extrabudgétaires) de manière complémentaire et coordonnée. Le Centre présente chaque année les informations budgétaires (provenant de toutes les sources) au Comité du patrimoine mondial sous forme de tableau récapitulatif et, bien que l'on puisse revoir et réviser les formats de cette présentation (recommandation 3.1), il est capital de maintenir le caractère complémentaire des différents budgets. À cet égard, l'ADG/CLT va étudier, en consultation avec les Services centraux de l'UNESCO, la nécessité d'une plus grande flexibilité pour permettre de financer du personnel temporaire.
- c) La recommandation d'utiliser une méthode de gestion comptable et un suivi des activités fondé sur les coûts (recommandation 5.4) est tout à fait bienvenue car cela devrait aussi permettre de mettre en place une méthode de gestion fondée sur les résultats. Toutefois, la mise en œuvre de cette recommandation devra être étudiée sur une certaine durée (un an par exemple) car cela va entraîner des consultations avec les Services centraux de l'UNESCO, dans le cadre des procédures budgétaires et comptables en vigueur, afin de mettre en place un système de comptabilité analytique qui permettrait d'évaluer les ressources nécessaires afin d'achever une tâche spécifique. Ce système analytique n'est pas actuellement en place à l'UNESCO. Et dans ce sens, un effort pour construire ce système pour le Centre du patrimoine mondial pourrait être considéré comme un exercice pilote pour l'Organisation entière.
- d) La recommandation de réorganiser le Centre et ses activités (recommandation 6.1) est jugée appropriée car il convient d'établir des lignes claires en matière d'établissement de rapports. La création d'une équipe spéciale ponctuelle de professionnels pour traiter les affectations spéciales est considérée comme une innovation favorisant une coopération interdisciplinaire utilisant une méthode de gestion matricielle. Le renforcement de l'équipe « nature » devra être étudié dans le cadre de cet effort général.
- e) Un ensemble de recommandations vise à améliorer la fonction de gestion des connaissances pour faciliter la prise de décision (recommandations 1.1 à 1.4) et est considéré comme utile pour améliorer la mémoire institutionnelle du Centre. Toutefois, en mettant en œuvre ces recommandations, il faudra veiller à ne pas mettre uniquement l'accent sur les technologies de l'information ou sur les outils utilisant l'Internet.
- f) La recommandation préconisant de clarifier les rôles et les responsabilités entre le Centre et les organisations consultatives (recommandation 4.1) sera appliquée en élaborant un protocole délimitant les diverses fonctions entre les deux, afin d'éviter toute confusion ou malentendu à l'avenir.
- g) Le rapport d'audit a analysé les 20 recommandations en termes de bénéfices escomptés, coûts de mise en œuvre et risques associés. En conséquence, la mise en œuvre des 7 recommandations évaluées comme constituant le meilleur compromis (recommandations 1.2, 1.3, 2.1, 4.1, 4.3, 4.4, et 5.2) peut commencer, sous réserve d'approbation par le Comité.

- h) Quant aux 4 recommandations définies comme pouvant attirer les bénéfices les plus importants (recommandations 3.2, 5.4, 5.5, et 6.1), on constate que deux d'entre elles (5.4 et 5.5) sont les plus coûteuses à mettre en œuvre. Par conséquent, alors que les deux autres recommandations (3.2 et 6.1) peuvent être mises en œuvre, sous réserve d'approbation par le Comité, il conviendra d'évaluer les implications financières des recommandations restantes et d'établir un plan de mise en œuvre sur cette base. Tout soutien financier et technique approprié des États membres permettant d'aider l'UNESCO à concrétiser ces recommandations coûteuses ainsi que d'autres sera tout à fait bienvenu.
4. Le Directeur du Service d'Évaluation et d'Audit (SEA) a soumis son évaluation professionnelle concernant le travail accompli par Deloitte. Celle-ci est présentée en annexe à ce document.
5. Une « Note bleue » du Directeur général, inspirée par les débats et réactions du Comité du patrimoine mondial, va être publiée pour présenter la restructuration interne du Centre ainsi que les moyens et le calendrier de mise en œuvre des diverses recommandations du rapport d'audit.

I. Projet de décision

Projet de décision : 31 COM 19B

Le Comité du patrimoine mondial,

1. *Ayant examiné* le document WHC-07/31.COM/19B,
2. *Rappelant* les décisions **30 COM 6** et **30 COM 12**, adoptées à sa 30e session (Vilnius, 2006),
3. *Accueille favorablement* les observations préliminaires du Directeur général de l'UNESCO sur les conclusions et recommandations du rapport d'audit ;
4. *Invite* le Directeur général de l'UNESCO à publier une « Note bleue » pour mettre en œuvre les diverses recommandations, et notamment pour préciser les caractéristiques particulières de la flexibilité administrative accordée au Centre du patrimoine mondial, en particulier pour lui permettre d'utiliser des budgets de différentes sources de manière complémentaire et performante, afin d'obtenir les résultats escomptés ;
5. *Lance un appel* aux États parties à la Convention pour qu'ils soutiennent techniquement et/ou financièrement l'UNESCO dans la mise en œuvre des recommandations de l'audit de gestion, et spécialement des recommandations 1.1, 1.3, 3.1, 5.3, 5.4 et 5.5 ;
6. *Demande* au Directeur du Centre du patrimoine mondial de présenter un rapport, sous forme de tableau permettant de contrôler l'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'audit de gestion, pour examen par le Comité du patrimoine mondial à sa 32e session, en 2008.

Observations du Service d'Évaluation et d'Audit (SEA) sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial

1. Le document suivant présente les observations du Service d'Évaluation et d'Audit (SEA) sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial (WHC) mené par la société de conseil en gestion Deloitte. Le cahier des charges de l'audit de gestion demande que le Service d'Évaluation et d'Audit assume un rôle de contrôle d'assurance de qualité.¹
2. Selon le SEA, le rapport ne répond pas totalement au cahier des charges. Certaines conclusions ne sont pas fondées sur des données probantes et ne constituent donc pas une bonne base pour améliorer la prise de décision du Directeur général, du Comité du patrimoine mondial et de la direction du Centre du patrimoine mondial.
3. Le tableau suivant présente les domaines des questions essentielles qui n'ont pas été suffisamment étudiés dans le rapport d'audit.

Cahier des charges	Conclusions du rapport	Observations d'IOS
Question 1 : Le cahier des charges demandait que l'équipe chargée de l'audit « étudie et clarifie la situation et les sources du Centre du patrimoine mondial en matière de financement et évalue ses besoins financiers par rapport à sa charge	<p>Le rapport conclut que :</p> <p>Il y a eu une augmentation de la charge de travail du Centre du patrimoine mondial.</p> <p>Les problèmes persistent concernant les questions budgétaires et la charge de travail.</p> <p>Il y a un déséquilibre croissant entre les ressources et la charge de travail.</p> <p>Il y a eu une augmentation du nombre d'activités réalisées sur ordre du Comité ou</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport n'apporte pas de conclusion à l'une des questions centrales de l'audit de gestion, à savoir si le Centre du patrimoine mondial dispose de ressources suffisantes pour remplir les tâches qui lui sont confiées. • Le rapport ne définit ni n'analyse les niveaux passés, actuels et escomptés de la charge de travail. L'audit aurait pu fournir d'importantes informations, comme par exemple l'incidence de 40 nouvelles inscriptions sur la Liste du patrimoine mondial sur la charge de travail du Centre. • Le rapport indique que le contrôle de la gestion comptable du Centre du patrimoine mondial était insuffisant (absence de calcul des coûts fondé sur les activités par le Centre du

¹ IOS a pour mission générale de fournir au Directeur général une assurance indépendante et objective, une étude systématique et des conseils conçus pour valoriser et améliorer la conception, l'exécution et le fonctionnement des programmes. Il aide l'UNESCO à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et rigoureuse dans l'évaluation et l'amélioration de la gestion des risques et de la gestion fondée sur les résultats, du contrôle et des processus de gouvernance. – Charte d'IOS.

de travail ».	à l'initiative personnelle du Centre, et financées par des fonds extrabudgétaires.	<p>patrimoine mondial). En l'absence de cette information, l'équipe chargée de l'audit reconnaît elle-même qu'elle n'a pu entreprendre de véritable évaluation de la correspondance entre les ressources et les principales tâches du Centre du patrimoine mondial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conclusion selon laquelle il y a un déséquilibre croissant entre les ressources et la charge de travail n'est donc pas fondée. De même, la nécessité évoquée de créer davantage de postes fixes n'est pas fondée sur une analyse sérieuse.
Question 2 : Le cahier des charges demandait : « la relation est-elle généralement satisfaisante entre les ressources dépensées et les résultats obtenus par le Centre du patrimoine mondial ? »	Le rapport conclut que les améliorations en termes de qualité ne paraissent pas être aussi importantes qu'elles l'ont été ces dix dernières années.	<ul style="list-style-type: none"> • La question exige avant tout un examen de l'organisation rationnelle (définie comme une mesure de la manière dont les ressources économiques / apports sont converti(e)s en résultats) qui constituerait un indicateur de la qualité de gestion du Centre. La question n'a pas trouvé de réponse. • Le rapport ne définit ni n'analyse l'importance des résultats obtenus par le Centre du patrimoine mondial par rapport à ce qui était prévu. L'Annexe 6 du rapport définit les principales évolutions depuis 2000 dans plusieurs domaines de fonctionnement. Toutefois, cela ne définit qu'un ensemble d'activités achevées et ne constitue pas une analyse en bonne et due forme. • Cette information est essentielle si le Comité doit décider d'augmenter ou de diminuer les ressources humaines / financières dans un certain domaine de travail, de définir quelles méthodes de travail et quelles activités sont efficaces et permettent d'obtenir les résultats escomptés, etc.
Question 3 : Le cahier des charges demandait à l'équipe	Le rapport conclut que le Centre du patrimoine mondial n'est pas capable de remplir toutes les tâches essentielles qui lui	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse qui aboutit à la conclusion comporte des points faibles. Alors que le rapport définit clairement les 9 tâches principales confiées au Secrétariat du Centre du patrimoine

<p>chargée de l'audit de « planifier et d'évaluer toute la gamme des tâches et fonctions assumées par le Centre du patrimoine mondial et de les évaluer par rapport aux rôles et aux responsabilités qu'il doit remplir. »</p>	<p>sont confiées, notamment en raison de l'insuffisance des postes.</p>	<p>mondial, il ne poursuit pas par une analyse de la quantité de temps ou d'effort dépensé par les différentes sections du Centre du patrimoine mondial pour réaliser ces tâches essentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alors que le Centre du patrimoine mondial ne remplit peut-être pas toutes les tâches essentielles qui lui sont assignées, l'absence d'analyse en bonne et due forme ne nous aide pas à comprendre dans quels domaines précis il ne répond pas aux attentes, dans quels domaines il surpasse les attentes, et, naturellement, quelles en sont les raisons. • Le rapport ne traite pas du rôle que pourraient jouer le personnel des bureaux hors siège et les consultants dans l'exécution des tâches assignées. Le rapport ne fournit pas non plus d'explication satisfaisante sur la raison pour laquelle ils ne devaient pas figurer dans l'analyse. • L'évaluation ne va pas assez loin pour décider si le personnel possède ou non les qualifications appropriées pour remplir les principales tâches assignées au Centre du patrimoine mondial. Cela était également exigé dans le cahier des charges.
--	---	--