



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

# Patrimoine mondial

# 16 GA

Distribution limitée

WHC-07/16.GA/5

Paris, 15 octobre 2007

Original : anglais/français

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

SEIZIÈME SESSION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ÉTATS  
PARTIES À LA CONVENTION CONCERNANT LA PROTECTION  
DU PATRIMOINE MONDIAL, CULTUREL ET NATUREL

Paris, Siège de l'UNESCO  
24 – 25 octobre 2007  
Salle XI

**Point 5 de l'ordre du jour provisoire : Mise en œuvre de l'audit de gestion  
du Centre du patrimoine mondial**

**Plan basé sur les résultats pour la mise en œuvre des principales  
recommandations de l'Audit de gestion du Centre du patrimoine mondial**

## RÉSUMÉ

Conformément aux paragraphes 12 et 13 de la décision **31 COM 19**  
(Christchurch, 2007), le présent document contient :

- I. Antécédents
- II. Plan basé sur les résultats pour la mise en œuvre des principales  
recommandations de l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial
- III. Projet de résolution

Ce document a été préparé sur la base des conclusions de l'audit de gestion du  
Centre du patrimoine mondial et des points de vue exprimés à la 31<sup>e</sup> session du  
Comité du patrimoine mondial.

**Projet de résolution: 16 GA 5, voir point III.**

## I. Antécédents

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 (le Centre) a été réalisé entre novembre 2006 et avril 2007. Cet audit a été conduit par le cabinet Deloitte, à l'issue d'un processus de sélection par appel d'offres, selon les procédures établies à l'UNESCO. Le rapport final de l'audit de gestion est disponible (en anglais et en français) sur le site Internet du Centre du patrimoine mondial : <http://whc.unesco> (Voir document *WHC-07/31.COM/19A.rev*)
2. Le rapport met en lumière le fait que le Centre du patrimoine mondial est un centre d'excellence et que le programme qu'il met en œuvre est l'un des plus visibles de l'UNESCO. Il note le haut degré de satisfaction de la communauté du patrimoine mondial à travers le monde, que ce soit dans le public ou le privé, s'agissant de la compétence professionnelle du Centre. Dans le même temps, il attire aussi l'attention sur les demandes croissantes auxquelles sont confrontées les ressources humaines et budgétaires limitées du Centre dont la mission et la charge de travail ne cessent d'augmenter et, partant de ce constat, il préconise 20 recommandations visant à améliorer l'organisation rationnelle, l'efficacité de fonctionnement et la performance globale du Centre. Ces 20 recommandations peuvent se regrouper en quatre grandes catégories : (i) mise en place d'un système de gestion des connaissances et de partage de l'information ; (ii) amélioration de la comptabilité et de la gestion comptable ; (iii) renforcement des processus et de la structure de gestion ; et (iv) amélioration des relations extérieures avec les partenaires et les Organisations consultatives.
3. Le rapport final sur l'audit de gestion et les observations préliminaires du Directeur général de l'UNESCO ont été examinés par le Comité du patrimoine mondial à sa 31e session (Christchurch, 2007) et la décision **31 COM 19** a été adoptée (voir Annexe). Le paragraphe 13 de la décision demande qu'un plan fondé sur les résultats soit présenté à la 16e session de l'Assemblée générale des États parties, sur la mise en œuvre du paragraphe 12 de la décision. Étant donné le délai très court imparti à la préparation de ce document pour l'Assemblée générale, y compris les discussions avec les différents secteurs et services de l'UNESCO, un plan d'ensemble peut être présenté à ce stade. Un rapport plus avancé sera présenté à la 32e session du Comité en 2008.
4. En conséquence, un plan d'application des principales recommandations énoncées au paragraphe 12 de la décision **31 COM 19** est exposé ci-dessous. Il convient de noter que la mise en œuvre des recommandations nécessitera de consulter les différents partenaires internes et externes, et que certaines d'entre elles auront aussi d'importantes implications financières qui appelleront à mobiliser les ressources budgétaires ou extrabudgétaires nécessaires, ce qui aura donc une incidence sur le calendrier de mise en œuvre proposé.

## II. Plan basé sur les résultats pour la mise en œuvre des principales recommandations de l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial

	<b>Recommandation</b>	<b>Actions proposées</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Résultats escomptés</b>
1.	Améliorer la comptabilité, la gestion comptable et le mécanisme de contrôle interne	a) Une note interne sera diffusée clarifiant la délégation de pouvoir et la flexibilité administrative accordée au CPM <sup>1</sup>	2007	Gestion et efficacité du CPM améliorées
		b) Un système de gestion du contrôle interne sera élaboré et instauré pour judicieusement évaluer et encadrer l'utilisation des ressources humaines et financières du CPM	2008 - 2009	Comptabilité et gestion comptable optimisées au sein du CPM
		c) Un système de comptabilité analytique sera mis au point pour le CPM, en concertation avec les Services centraux de l'UNESCO et, si besoin est, avec l'aide de professionnels extérieurs	2008 - 2009	
		d) Les formats des états financiers du CPM seront examinés et révisés	2007 - 2008	
		e) Les Chefs de Section et d'Unité seront pleinement et régulièrement impliqués dans la préparation et la gestion des budgets de toutes les sources	Immédiat	
2.	Renforcer le processus de gestion	a) Un système de réunions régulières du personnel sera établi et institutionnalisé en vue d'identifier et de résoudre au plus vite les difficultés de gestion	Immédiat	Organisation rationnelle et efficacité du CPM renforcées
		b) L'Unité administrative du CPM améliorera ses méthodes de travail en étroite coopération avec toutes les Sections et les Unités, et vice-versa, pour faciliter la mise en œuvre opportune et satisfaisante de toutes les activités du CPM en identifiant les contraintes administratives et en y répondant à bon escient	En cours	

<sup>1</sup> CPM : Centre du patrimoine mondial  
Plan basé sur les résultats pour la mise en œuvre des recommandations de l'audit de gestion

	<b>Recommandation</b>	<b>Actions proposées</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Résultats escomptés</b>
		c) La coordination avec les Bureaux hors Siège et autres Secteurs du Programme de l'UNESCO sera encore renforcée pour mettre en œuvre les différentes tâches et fonctions	En cours	Coordination intersectorielle et coordination avec les Bureaux hors Siège renforcées
		d) Un Comité directeur sera établi, composé des ADGs pour la Culture et pour les Sciences exactes et naturelles, ainsi que du Directeur du CPM, pour travailler en amont de la préparation de chaque C/5 et de plans de travail afin d'assurer la complémentarité des fonctions	2007	
		e) Les procédures contractuelles seront simplifiées entre l'UNESCO et les Organisations consultatives auprès du Comité du patrimoine mondial, en concertation avec les Services centraux compétents de l'UNESCO	2007 - 2008	
3.	Clarifier la structure organisationnelle et les besoins en personnel, avec une description détaillée de la charge de travail et des propositions innovantes pour l'engagement d'effectifs non permanents	a) La structure organisationnelle du CPM sera simplifiée, comme le recommande l'audit de gestion (recommandation 6.1) en regroupant les différentes Sections et Unités autour de fonctions complémentaires et en établissant clairement les lignes de supervision et de présentation de rapports. Une Note bleue du DG sera diffusée sur la base des consultations qu'il aura tenues avec le Conseil exécutif lors de sa séance privée	2007	Efficacité de fonctionnement du CPM accrue
		b) La charge de travail des différentes fonctions au sein du CPM sera mesurée, en coopération avec le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO, comme base d'estimation des futurs besoins du Centre en personnel	2007 - 2008	Répartition de la charge de travail du personnel rationalisée
		c) Des solutions innovantes pour la création de postes et l'engagement de personnel temporaire à long terme seront étudiées, en coopération avec les Services centraux de l'UNESCO, y compris l'utilisation complémentaire des budgets de sources diverses (budget du programme	2007 - 2008	Sécurité de l'emploi du personnel accrue

	<b>Recommandation</b>	<b>Actions proposées</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Résultats escomptés</b>
		ordinaire pour les activités, Fonds du patrimoine mondial et fonds extrabudgétaires). À la lumière de cette étude et à titre expérimental, un certain nombre de postes jugés essentiels pour le fonctionnement du Centre seront créés en combinant les diverses ressources disponibles		
4.	Définir les rôles respectifs du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives	a) Un protocole sera établi, qui définira clairement les responsabilités et les rôles relatifs du CPM et des Organisations consultatives (missions conjointes, rédaction de rapports d'état de conservation, études et analyses, etc.), et qui sera conforme aux dispositions de la <i>Convention</i> et à ses <i>Orientations</i>	2007 - 2008	Rôles et responsabilités clarifiés entre le CPM et les Organisations consultatives
5.	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances et de partage de l'information	a) Les efforts de développement du système de gestion des connaissances en ligne/sur le Web et du Centre de documentation se poursuivront et continueront de se renforcer, en étroite coopération avec les Organisations consultatives	En cours	Fonctions de gestion des connaissances et de partage de l'information renforcées au sein du CPM
		b) Un mécanisme de partage régulier de l'information entre les différentes Sections/Unités, et entre elles et la Direction du CPM, sera mis en place et institutionnalisé	2007 - 2008	
		c) Un manuel de procédures sera préparé pour le CPM, indiquant clairement la marche à suivre au niveau de ses diverses tâches administratives et techniques, afin de saisir et documenter les connaissances institutionnelles	2007 - 2008	
6.	Préparer des directives pour les missions du patrimoine mondial	a) Cette recommandation sera mise en œuvre conjointement à l'action proposée au 4 a) ci-dessus. Des directives claires seront établies pour les différents types de mission, en indiquant leur priorité relative, le temps passé en mission, les sources de financement, qui (CPM, Organisations consultatives, Bureaux hors Siège, autres Secteurs du Programme, consultants) doit être dépêché dans quelle mission, etc.	Immédiat	Une stratégie claire adoptée et mise en œuvre pour les missions du CPM



### III. Projet de résolution

#### L'Assemblée générale,

1. Ayant examiné le document WHC-07/16.GA/5,
2. Prend note du plan d'action basé sur les résultats pour la mise en œuvre les principales recommandations de l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial ;
3. Accueille avec satisfaction les propositions du Directeur général de l'UNESCO visant à améliorer la flexibilité administrative du Centre du patrimoine mondial, clarifier sa structure organisationnelle et créer des postes, à titre expérimental, en combinant de multiples sources de financement, y compris le Fonds du patrimoine mondial ;
4. Engage vivement le Directeur général de l'UNESCO à poursuivre la mise en œuvre de ce plan d'action et des autres recommandations de l'audit de gestion ; et
5. Demande qu'un rapport d'avancement soit soumis à la 17e session de l'Assemblée générale en 2009.

**PRÉSENTATION DU RAPPORT SUR L'AUDIT DE GESTION  
DU CENTRE DU PATRIMOINE MONDIAL**

**Décision: 31 COM 19**

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. Prend note des recommandations présentées dans l'audit sur la gestion du Centre du patrimoine mondial et des commentaires préliminaires du Directeur général, ainsi que des observations faites par le Service d'évaluation et d'audit ;
4. Prend note de l'évaluation de l'Audit qui reconnaît que le Centre du patrimoine mondial est un centre d'excellence dans ses domaines de compétence et que le programme qu'il met en œuvre est l'un des programmes les plus visibles de l'UNESCO ;
5. Rappelle que la tâche principale du Centre du patrimoine mondial est d'assurer le rôle de Secrétariat du Comité du patrimoine mondial et d'aider à mettre en oeuvre la Convention du patrimoine mondial ;
6. Prend note des observations faites par le Service d'évaluation et d'audit sur l'Audit, y compris le manque de précision de certaines données présentées, l'omission de la question d'efficacité dans l'utilisation des ressources, la description insuffisante de la charge de travail du Centre du patrimoine mondial et le manque d'informations sur le personnel temporaire, les consultants et le personnel des bureaux hors siège. Il s'agit là d'éléments importants à clarifier, afin de déterminer si le Centre du patrimoine mondial dispose de ressources appropriées pour accomplir ses responsabilités ;
7. Prend note du fait que davantage d'informations sont nécessaires concernant la description détaillée de la charge de travail du Centre, sa répartition régionale, ainsi que les conséquences de la forte proportion de personnel en contrats temporaires ;
8. Demande d'apporter une plus grande attention au développement de carrières stables et à plus long terme, afin de renforcer le capital humain du Centre du patrimoine mondial ;
9. Accueille favorablement la suggestion du Directeur général de permettre au Centre du patrimoine mondial comme un exercice pilote pour la mise en œuvre d'un système de comptabilité analytique pour l'ensemble de l'UNESCO ;
10. Accueille favorablement la suggestion du Directeur général de considérer le Centre du patrimoine mondial, là où cela est approprié, des budgets de différentes sources de façon complémentaire et efficace afin d'aboutir aux résultats escomptés ;
11. Recommande fortement au Directeur général, en reconnaissance du caractère intersectoriel du Centre du patrimoine mondial, qui reflète ses responsabilités dans le domaine du patrimoine culturel et naturel, de rétablir son autonomie de fonctionnement

qui n'est actuellement pas suffisante et recommande en outre au Directeur général de prendre les mesures nécessaires afin d'assurer cette autonomie de fonctionnement ;

12. Prie instamment le Directeur du Centre du patrimoine mondial de prendre des mesures sur la base des conclusions de l'audit et des points de vue exprimés à la 31e session du Comité du patrimoine mondial, pour renforcer l'efficacité et l'impact du Centre du patrimoine mondial, dans des termes conformes au paragraphe 27 des *Orientations* qui exige une étroite coopération avec les autres secteurs et bureaux hors siège de l'UNESCO, et prie en outre instamment le Directeur du Centre du patrimoine mondial :
  - a) d'améliorer la gestion comptable et budgétaire et le mécanisme de contrôle interne,
  - b) de renforcer le processus de gestion,
  - c) de clarifier la structure organisationnelle et les besoins en personnel du Centre du patrimoine mondial, y compris une description de la charge de travail et des propositions innovantes pour l'engagement d'effectifs non permanents,
  - d) de définir les rôles respectifs du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives,
  - e) d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances et de partage de l'information,
  - f) de préparer des directives pour effectuer les mission du patrimoine mondial ;
13. Invite le Directeur du Centre du patrimoine mondial à présenter à la 16e session de l'Assemblée générale des États parties un plan de mise en œuvre du paragraphe 12, basé sur les résultats ;
14. Prie le Directeur du Centre du patrimoine mondial de présenter un rapport d'avancement sur la mise en œuvre de cette décision au Comité à sa 32e session en 2008.