



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1995/AB/L.4
7 mars 1995
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire de 1995
20-23 mars 1995
Point 3 de l'ordre du jour provisoire*

POUR SUITE À DONNER

AMÉLIORATION DE LA GESTION DE L'UNICEF

RÉSUMÉ

Le présent rapport fait suite à la décision 1995/7 adoptée par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1995. Comme l'a demandé le Conseil, le présent rapport rend compte de la réaction initiale du Secrétariat aux recommandations de l'étude de gestion et de sa position eu égard aux mesures recommandées à titre prioritaire, au processus initial de mise en oeuvre et aux grands domaines prioritaires choisis en la matière ainsi qu'aux besoins en matière de financement. Certains problèmes liés à l'optique adoptée et aux données examinées par l'étude de gestion sont traités dans l'annexe du présent rapport. On trouvera également dans le présent rapport un projet de recommandation concernant la création et le budget de fonctionnement d'une équipe spéciale chargée de la gestion, ainsi qu'un projet de budget concernant les services de consultant prévus dans l'étude de gestion.

* E/ICEF/1995/10.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1 - 4	3
I. RÉACTION INITIALE	5 - 13	4
A. Points forts du rapport	5 - 9	4
B. Perceptions et réalités	10 - 13	5
II. ACTIONS PRIORITAIRES RECOMMANDÉES	14 - 37	6
A. Mise en oeuvre possible rapidement sans décision du Conseil	17 - 28	6
B. Mise en oeuvre subordonnée à une analyse et à des consultations complémentaires	29 - 32	10
C. Nécessité de l'approbation du Conseil d'administration	33 - 37	10
III. PLAN ET PROCESSUS INITIAUX DE MISE EN OEUVRE	38 - 48	12
A. Comité directeur	41	12
B. Équipe spéciale	42 - 43	13
C. Conseils consultatifs pour l'application	44 - 46	13
D. Projets d'application	47 - 48	14
IV. CALENDRIER DES TRAVAUX ET GRANDS DOMAINES PRIORITAIRES À SOUMETTRE AU CONSEIL POUR EXAMEN	49 - 50	14
V. BESOINS DE FINANCEMENT	51	15
VI. PROJET DE RECOMMANDATION	52	17

Liste des tableaux

1. Budget de fonctionnement de l'équipe spéciale chargée de la gestion	16
2. Résumé du budget de l'équipe spéciale chargée de la gestion et du budget consultants	17
<u>Annexe.</u> ÉTUDE DE GESTION : FAITS ET POINTS DE VUE	18

INTRODUCTION

1. Le présent rapport a été établi suite à la décision 1995/7 du Conseil d'administration relative à l'étude de gestion de l'UNICEF adoptée à la première session ordinaire de 1995 et rend compte de la réaction initiale du secrétariat aux recommandations de ladite étude.

2. Conformément à la décision 1995/7, le présent rapport marque une première étape dans l'active participation du Conseil au processus d'amélioration de la gestion en cours à l'UNICEF. Comme le Conseil en a décidé, des rapports faisant le point sur l'évolution du processus et formulant des observations sur les autres chapitres de l'étude de gestion lui seront régulièrement présentés lors de ses sessions futures.

3. Dans cette même décision, le Conseil priait le secrétariat de lui fournir des informations sur les points suivants lors de sa deuxième session ordinaire de 1995 :

a) Réaction initiale aux recommandations de l'étude de gestion, rendant notamment compte de tout désaccord sur les points de fait...;

b) Avis sur la mise en oeuvre des mesures recommandées à titre prioritaire, selon le classement ci-après :

i) Possible rapidement sans décision du Conseil;

ii) Subordonnée à une analyse et à des consultations complémentaires;

iii) Seulement après approbation du Conseil (en particulier pour ce qui concerne les structures, les finances et le personnel);

c) Aperçu des grands domaines prioritaires en vue de la mise en oeuvre, et calendrier mensuel estimatif d'examen desdits domaines et des mesures consécutives;

d) Avis initial relatif aux incidences de l'étude sur le mandat et la mission de l'UNICEF.

4. Bien que le processus de vastes consultations à travers l'ensemble de l'organisation commence à peine, le secrétariat entend faire en sorte que le personnel de l'UNICEF et les comités nationaux pour l'UNICEF prennent pleinement et activement part à l'amélioration de la gestion. Dans l'ensemble de l'organisation, le personnel a réagi à cet appel de façon très constructive. Le Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF vient de se réunir pour commencer son propre examen. Cette première réaction ne peut donc être que d'ordre très général et se précisera plus avant à mesure que progressera le processus de consultation et de mise en oeuvre.

I. RÉACTION INITIALE

A. Points forts du rapport

5. L'étude de la gestion de l'UNICEF par Booz Allen & Hamilton offre une analyse approfondie et enrichissante, dans le cadre du mandat confié aux consultants de chercher des possibilités d'action dans les domaines suivants :

- a) Amélioration de la transparence et du système de responsabilités;
- b) Amélioration des règles et méthodes de gestion;
- c) Rationalisation de la structure;
- d) Accroissement de la productivité des échanges avec les autres organismes des Nations Unies, les ONG et d'autres partenaires;
- e) Éclaircissement de la mission de l'UNICEF.

6. On se félicite que l'étude ait été axée sur "la régularité de l'UNICEF dans la qualité de ses résultats" et sur la nécessité de maintenir la capacité de l'UNICEF "d'attirer des fonctionnaires dévoués et prêts à des sacrifices personnels pour aider les enfants qui en ont besoin". L'UNICEF, sous la direction de son regretté directeur exécutif, James P. Grant, est devenu ce que les consultants ont appelé "une organisation hyperdynamique en rapide expansion". Toutefois, comme le précise l'étude, si de telles organisations peuvent obtenir d'admirables résultats, elles risquent aussi de négliger et/ou de ne pas financer suffisamment certaines phases des activités organisationnelles et opérationnelles. L'UNICEF, en se fondant sur les recommandations de cette étude, a une occasion unique de revoir certains de ces processus tout en renforçant ses programmes et son action de plaider pour les enfants.

7. Conformément à son mandat, l'étude fournit un large éventail de diagnostics et plus de 100 recommandations spécifiques visant à améliorer la gestion – celle des ressources humaines en particulier –, le moral du personnel, l'exécution des programmes et à mieux définir sur un plan global la mission de l'UNICEF. Certaines recommandations, en particulier celles relatives à la structure de l'UNICEF, doivent recevoir une formulation plus précise. Comme l'on pouvait s'y attendre, de nombreuses recommandations se font l'écho des conclusions auxquelles l'UNICEF est déjà parvenu depuis un certain temps, qu'il s'agisse de besoins ou de diagnostics. D'autres recommandations, notamment celles concernant le moral des effectifs, les ressources humaines et les habitudes de l'UNICEF en matière de gestion, sont tellement essentielles que, de l'avis du secrétariat, il est possible et nécessaire de leur donner suite immédiatement.

8. Le secrétariat reconnaît qu'il faut procéder au suivi de cette étude avec grand soin et de façon systématique pour garantir que les réformes de gestion effectuées soient appropriées et durables. Les membres du Conseil exécutif ont exprimé la même opinion en examinant le rapport au cours de sa première session ordinaire de 1995, en février. Le présent rapport constitue une première étape de ce processus de suivi.

/...

9. À mesure que l'UNICEF progresse, il faut maintenir la devise "Les enfants d'abord", en continuant d'appuyer vigoureusement les programmes nationaux et d'avancer vers la réalisation des objectifs fixés pour le milieu de la décennie et pour l'an 2000.

B. Perceptions et réalités

10. Tout comme le Conseil, le secrétariat voit dans l'étude un moteur pour le changement plutôt qu'un plan d'exécution détaillé. Une grande partie de l'analyse et des recommandations qu'elle contient sont valables mais, comme c'est souvent le cas pour ce genre d'étude exhaustive, plusieurs questions y sont abordées où les perceptions diffèrent. Malgré l'importance de ces questions, l'argument ne doit pas être utilisé pour remettre en question la valeur d'ensemble de l'étude. En réponse à la demande du Conseil, qui figure dans la décision 1995/7, l'annexe au présent rapport en présente quelques exemples. Le secrétariat se limitera à examiner ici les deux plus importants d'entre eux.

11. Premièrement, comme l'ont fait remarquer de nombreux membres du personnel de l'UNICEF, il semble que l'étude n'ait pas suffisamment tenu compte de la mesure dans laquelle la convergence de nombreuses cultures au sein de l'UNICEF influence, voire détermine les politiques, les programmes et les activités de plaidoyer de l'organisation. Par ailleurs, la détermination de l'UNICEF de respecter l'égalité et d'analyser les différences entre les sexes est totalement ignorée. En outre, l'étude est fortement axée sur les activités du siège et n'accorde pas suffisamment d'attention aux améliorations à apporter à la gestion au niveau des bureaux extérieurs, où sont affectés 85 % du personnel de l'UNICEF et où sont dépensés 95 % des fonds destinés aux programmes.

12. Deuxièmement, l'étude affirme que "la [Convention relative aux droits de l'enfant] ne définit pas clairement une mission". Citant le regretté Directeur général, elle ajoute que "la Convention constitue pour nous une source d'inspiration, mais les termes en sont trop vastes pour définir notre mission (II-7). En fait, James P. Grant voyait dans la Convention le cadre de toutes les activités de l'UNICEF. Ainsi, prenant la parole devant la Troisième Commission à la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale, il déclarait :

"La Convention est ... une 'Charte des droits' de tous les enfants, un code d'obligations contraignantes pour les gouvernements et une norme minimale de conduite responsable pour les communautés et les familles à l'égard des jeunes... Le Sommet mondial pour les enfants de 1990 a essentiellement transposé la Convention en un programme mondial d'action pratique en vue de promouvoir et de protéger les droits fondamentaux de l'enfant... L'UNICEF lui-même a décidé que la Convention relative aux droits de l'enfant constituerait dorénavant le cadre de ses programmes de coopération dans plus de 130 pays en développement...".

13. Il est évident que la Convention ne peut tenir lieu de mandat clair et précis pour l'UNICEF, mais elle peut et doit constituer la meilleure source d'inspiration pour définir la mission à long terme de l'organisation.

/...

II. ACTIONS PRIORITAIRES RECOMMANDÉES

14. L'UNICEF a commencé à examiner l'étude en y consacrant des débats internes et a même entamé sa mise en oeuvre. Depuis l'examen de l'étude par le Conseil à sa première session ordinaire de 1995, une réunion de tous les directeurs régionaux de l'UNICEF s'est tenue, ainsi que des réunions du personnel à New York, Genève, Bangkok et dans d'autres bureaux. D'ici à la deuxième session ordinaire du Conseil prévue en mars 1995, tous les représentants et fonctionnaires d'administration de rang élevé devront avoir achevé l'examen des recommandations de l'étude en collaboration avec leur personnel et préparé l'information en retour à l'intention du Directeur général par intérim.

15. Le secrétariat est résolu à examiner la réforme de la gestion en engageant de larges consultations avec le personnel travaillant dans tous les secteurs de l'organisation ainsi qu'avec les comités nationaux pour l'UNICEF.

16. Comme l'a demandé le Conseil, les recommandations sont groupées ci-dessous en trois catégories. Cette classification s'applique aux recommandations de l'examen de la gestion, qui figure au chapitre XV du résumé, parties 4, 5, 6, 7, 9 et 10. D'autres recommandations seront évaluées et classées à la fin des consultations actuellement en cours et après plus ample analyse. Le secrétariat espère présenter au Conseil à sa session annuelle de 1995 et à sa troisième session ordinaire, une vision plus globale du processus du suivi, une fois que toutes les composantes de l'organisation auront eu l'occasion de présenter leurs observations et de proposer des solutions. On trouvera aux paragraphes 49 et 50 ci-dessous un aperçu des domaines à aborder.

A. Mise en oeuvre possible rapidement sans décision du Conseil

Renforcement de la gestion des ressources humaines et relèvement du moral du personnel (XV-4)

17. Dans le cadre général du renforcement de la gestion de l'UNICEF, le secrétariat reconnaît pleinement l'importance particulière des recommandations de l'étude relatives à la gestion des ressources humaines ainsi qu'au moral et au rendement du personnel. Tout en louant la créativité et l'engagement du personnel, qu'elle crédite des résultats positifs obtenus par l'organisation, l'étude souligne l'importance de relever le moral du personnel, qui est actuellement bas. De nombreux fonctionnaires qui ont répondu à l'enquête des consultants sur l'attitude et l'opinion du personnel ont souligné la nécessité de réexaminer certains domaines, comme l'appréciation du comportement professionnel, le recrutement, les roulements et la promotion, ainsi que la formation. Malgré ces difficultés, 88 % des personnes interrogées se sont déclarées fières du travail réalisé par l'UNICEF à travers le monde, tandis que selon le même pourcentage (88 %), l'UNICEF doit évoluer pour poursuivre sur cette voie. Ces résultats indiquent que le personnel est favorable au changement dans l'ensemble de l'organisation, à condition qu'il s'accompagne de mesures urgentes et efficaces pour résoudre les problèmes dont il a fait état.

18. Certaines recommandations dans le domaine des ressources humaines doivent être soigneusement évaluées et intégrées à la réforme de la gestion dans d'autres secteurs de l'UNICEF, tandis que d'autres ont été retenues pour faire

/...

l'objet de mesures immédiates. À cet égard, le travail a déjà commencé sur la base des résultats obtenus par les groupes de travail mis en place au cours de l'étude de gestion et des initiatives déjà entreprises par le secrétariat en 1994. Les mesures prioritaires concernent notamment les domaines ci-après :

- a) Examen de la politique en matière de roulement et d'affectation;
- b) Clarification de la politique relative à l'organisation des carrières afin de déterminer ce qui est "faisable" et de connaître les souhaits du personnel et de la direction;
- c) Recentrage de la formation, en accordant la priorité à la formation dans le domaine de la gestion à l'intention des nouveaux administrateurs et des fonctionnaires d'administration de rang élevé, l'accent étant mis sur les compétences individuelles;
- d) Réduction du nombre des décisions émanant des postes de direction en matière de nomination et mise au point de critères précis relatifs à ce type de décision;
- e) Réexamen de l'obligation redditionnelle dans le cadre du processus d'évaluation des résultats et mise en place d'indicateurs de suivi qualitatifs et quantitatifs;
- f) Restructuration du Comité d'examen de la situation du personnel supérieur afin de tenir compte des préoccupations liées à la gestion des ressources humaines, notamment la planification et la prévision en matière de personnel, l'examen de l'organisation des carrières et la mise en place d'un système de sanctions positives et négatives en fonction des résultats obtenus dans la gestion des ressources humaines;
- g) Mise à jour du Manuel d'administration du personnel.

19. Divers mécanismes seront utilisés pour appliquer le calendrier de réformes, notamment à travers des consultations entre les structures concernées du siège et des bureaux extérieurs, ainsi que dans l'ensemble de la Division du personnel. Afin de tirer le meilleur profit des connaissances et de l'expérience du personnel, les fonctionnaires participeront à cette opération par le biais de consultations permanentes avec les associations du personnel et les groupes d'examen mis en place par le personnel dans les bureaux extérieurs.

20. Tout en introduisant d'importants changements dans les politiques et les procédures dans le domaine des ressources humaines, le processus de réforme contribuera à créer un sens commun à tous de la responsabilité et de l'obligation redditionnelle dans ce domaine crucial qu'est la gestion. Ce processus sera facilité par la mise au point, actuellement en cours, du mandat relatif à la gestion et à la mise en valeur des ressources humaines. L'adoption de ce mandat contribuera à faire mieux comprendre les questions relatives aux ressources humaines à l'échelon de l'organisation dans son ensemble et à susciter l'engagement de tous vis-à-vis de ces questions.

Clarifier la mission et les objectifs de l'UNICEF (XV-3)

21. Afin d'aider le Conseil à examiner et à adopter une liste d'objectifs pour l'UNICEF, le secrétariat entreprendra immédiatement des travaux préparatoires en vue de l'élaboration de cette liste.

22. De l'avis du secrétariat, il faut s'attacher, en tant que priorité immédiate, à énoncer la mission de manière plus claire et cohérente, si l'on veut inspirer une motivation qui s'impose à tous, au moment où les réformes de gestion sont mises en route. De nombreux éléments fondamentaux déjà existants se sont progressivement dégagés dans les décisions de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du Conseil d'administration, ainsi que dans les déclarations de politique générale de l'UNICEF, les prises de positions officielles et les programmes en cours. La Convention relative aux droits de l'enfant et le Plan d'action du Sommet mondial pour les enfants sont à cet égard deux documents fondamentaux, le premier constituant un cadre d'action à long terme. Les éléments essentiels de ces deux instruments ont par ailleurs été réaffirmés à la Conférence internationale sur la population et le développement et au Sommet mondial pour le développement social. De l'avis du secrétariat, ces documents sont unis par un lien naturel. Ensemble, ils ont acquis d'autant plus de force que 170 pays ont ratifié la Convention et que 9 enfants sur 10 vivent dans un pays qui a élaboré son propre programme d'action national en faveur des enfants.

Opérations d'urgence (XV-3)

23. Le renforcement des capacités d'intervention de l'UNICEF dans les situations d'urgence est un troisième domaine dans lequel les travaux peuvent commencer presque immédiatement. Les évaluations des opérations d'urgence menées récemment par l'UNICEF ont déjà permis d'identifier un certain nombre de domaines d'action prioritaire. L'étude de gestion confirme fortement la nécessité de procéder rapidement à des réformes.

24. L'ancien représentant de l'UNICEF au Rwanda a été chargé de diriger les activités de renforcement et de restructuration de la capacité d'intervention d'urgence de l'UNICEF, tant au siège que sur le terrain. Ces activités porteront sur les points suivants :

a) Définir la mission de l'UNICEF dans les situations d'urgence, en consultation avec les donateurs, les ONG et les principaux organismes des Nations Unies partenaires de l'UNICEF dans les opérations d'urgence. Cet objectif sera par la suite intégré à la liste générale des objectifs de l'UNICEF;

b) Formuler les stratégies voulues pour que l'UNICEF continue à participer aux opérations d'urgence;

c) Améliorer les mécanismes et méthodes d'exécution dans le cadre de cette nouvelle mission;

d) Établir des modalités de déploiement rapide de membres expérimentés du personnel de l'UNICEF, aussi bien pour procéder à une évaluation et à une planification initiale que pour poursuivre les opérations en cours;

e) Élaborer des modules d'appui concernant les fournitures, le financement et les effectifs offerts par les pays donateurs et les ONG, notamment dans les régions où l'UNICEF n'intervient pas habituellement.

25. La majeure partie de ces activités devrait être achevée d'ici à la fin 1995. Les mesures visées aux alinéas d) et e) du paragraphe 25 devront être approuvées par le Conseil d'administration après achèvement des activités s'y rapportant.

Programmation par pays (XV-5) et intégration des budgets de programme et d'administration relatifs aux programmes de pays et au siège (XV-9)

26. Le secrétariat accueille avec satisfaction la recommandation de l'étude tendant à intégrer les budgets de programme et d'administration. Donnant suite à cette recommandation, il a commencé à revoir le cadre budgétaire en vigueur sous l'angle de la planification à moyen terme, la politique et la structure budgétaires générales, les modalités d'établissement et de présentation du budget, et la méthode d'ouverture de crédits et de budgétisation utilisée dans le budget de programmes de pays et dans le budget d'administration et d'appui aux programmes. L'objectif de cet exercice est d'harmoniser la politique et la pratique budgétaires afin d'accroître la transparence des rapports, de renforcer le système de responsabilité et de faire en sorte que les budgets et les objectifs des programmes de pays concordent entièrement.

27. Le secrétariat a déjà pris des mesures en vue de procéder à l'examen conjoint des budgets et des programmes de pays, à partir de 1995, pour tous les pays qui présenteront au Conseil d'administration, en 1996, des propositions concernant les programmes, couvrant la totalité de la période ou de courte durée, qui seront exécutés à titre de "relais". Ces examens porteront sur les propositions tendant à modifier les postes permanents et les postes affectés aux projets, ainsi que les frais généraux de fonctionnement connexes, pendant la période du programme de pays qui, dans la plupart des cas, irait de 1997 à 2001. En vertu de cet arrangement, le budget d'administration et d'appui aux programmes couvrirait la même période que le cycle du programme de pays. À l'issue de ces travaux, le secrétariat présentera, en 1996 et 1997, le budget révisé pour l'exercice biennal 1996-1997, qui comprendra les modifications fondamentales nécessaires à l'application des nouveaux programmes de pays. À mesure que les travaux progresseront, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Conseil d'administration continueront d'apporter des indications au secrétariat.

28. Un nouveau modèle de budget de programme et d'administration harmonisé pourra être soumis au Comité consultatif et au Conseil d'administration en 1996. Il devrait entrer en vigueur au 1er janvier 1998.

B. Mise en oeuvre subordonnée à une analyse
et à des consultations complémentaires

29. L'étude de gestion contient des recommandations visant à améliorer de nombreux secteurs. Parmi ces derniers, les quatre grands domaines énoncés ci-après occupent un rang élevé de priorité en raison de leur caractère stratégique et de leur contribution au fonctionnement général de l'UNICEF : a) approvisionnement (XV-6); b) systèmes financiers (XV-9); c) gestion des ressources en matière d'information (XV-10); et d) collecte de fonds, menée en particulier auprès du secteur privé (XV-7). On ne saurait remettre à plus tard ces améliorations, dans la mesure où elles peuvent avoir un impact important et quantifiable à court terme sur les résultats et le rapport coût-efficacité, ainsi que sur les recettes.

30. Un travail approfondi de suivi, à mener par des consultants, est nécessaire dans les trois domaines visés aux points a), b et c) du paragraphe 29 afin de trouver une solution à certains problèmes soulevés dans l'étude de gestion. Ce travail devra être entrepris dans les meilleurs délais. L'approbation du Conseil sera nécessaire pour autoriser les dépenses que ces services de consultants obligeront à engager (voir ci-dessous, par. 33 à 37).

31. Les activités concernant le quatrième domaine prioritaire, la collecte de fonds, seront confiées dans un premier temps à un petit groupe de travail composé de personnes connaissant bien la communauté des donateurs, les comités nationaux pour l'UNICEF et les ventes dans le secteur privé. Elles examineront les problèmes particuliers soulevés dans l'étude de gestion et aideront à élaborer une stratégie et des mesures d'application.

32. Les autres domaines sur lesquels portent les recommandations et qui nécessitent de plus amples travaux préliminaires – les objectifs mondiaux et la programmation, ainsi que la formation et la communication – seront examinés dans le rapport sur l'étude de gestion que le secrétariat présentera au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1995 (voir plus bas, par. 49 et 50).

C. Nécessité de l'approbation du Conseil d'administration

Nécessité de services de consultants

33. L'étude de gestion fait ressortir la nécessité de recourir aux services de consultants externes dans trois domaines principaux – les approvisionnements, les systèmes financiers et la gestion des ressources en matière d'information – et le secrétariat partage ce point de vue. Les budgets y afférents doivent être approuvés par le Conseil d'administration. Dans ces domaines, il importe de rechercher immédiatement des solutions, en étudiant comme il convient les problèmes spécifiques qui se posent, et en réalisant ensuite les changements nécessaires. Les prévisions de dépenses pour ces consultations figurent au paragraphe 51 ci-dessous. Les mandats initiaux sont résumés aux paragraphes 34 à 36 ci-après.

34. Le secrétariat se propose d'organiser, à l'intention tant des utilisateurs que des dispensateurs de ces services, trois réunions de travail d'une journée

/...

en vue d'identifier les problèmes particuliers et de définir de façon plus précise le mandat des consultants. Présidées par le directeur de l'équipe spéciale, ces réunions de travail devraient avoir lieu en mars 1995 avant la tenue de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration; y participeront le consultant en gestion auprès du Directeur général par intérim, les directeurs de division intéressés et des utilisateurs bien informés desdits services qu'ils opèrent au siège ou sur le terrain. Les coûts estimatifs initiaux de ces consultations figurant au présent rapport pourront être révisés après les réunions de travail. D'après les résultats des études effectuées à ce jour par le secrétariat et par le consultant en gestion en vue de préciser le mandat, il est probable que les dépenses encourues seront de l'ordre de grandeur indiqué dans le présent rapport.

Approvisionnements (XV-6)

35. Le (ou les) consultant(s) devra (devront), après examen du système, donner des conseils sur les changements à apporter au mode d'organisation en vue d'améliorer la productivité, les délais d'exécution et le rapport coût-performance, y compris les changements nécessaires en matière de gestion de l'information et d'évaluation du degré de satisfaction de l'utilisateur. La définition des moyens d'obtenir des résultats de haut niveau en réponse aux besoins d'urgence et à ceux des programmes de pays de l'UNICEF bénéficiera de la priorité. À cet effet, une comparaison sera établie entre les résultats obtenus, dans l'exécution des directives d'approvisionnement en vigueur, par les méthodes, procédures et systèmes financiers actuels, et ceux enregistrés par des concurrents reconnus plus compétitifs, tant à l'intérieur du système des Nations Unies qu'à l'extérieur.

Systèmes financiers (XV-9)

36. Le (ou les) consultant(s) devra (devront), après étude, donner des conseils sur les procédures et systèmes financiers nécessaires pour rationaliser la gestion financière au siège et sur le terrain en vue d'accroître la transparence et le respect des principes de responsabilité. Il est impératif que la budgétisation soit rationnelle et analytique et que le budget soit intégré et procède d'une budgétisation fondée sur les activités, ce qui permettra aux bureaux extérieurs de mieux contrôler les opérations dont ils ont la charge tout en conservant un contrôle interne approprié pour l'organisation dans son ensemble. L'UNICEF a besoin d'un système rationnel permettant d'harmoniser les comptes du siège et ceux des bureaux extérieurs, en faisant appel aux moyens de communication modernes et à la transmission en direct des transactions financières. Il s'agit donc d'identifier les logiciels financiers capables de répondre à ces besoins.

Gestion des ressources en matière d'information (XV-10)

37. Le (ou les) consultant(s) devra (devront), après examen, donner des conseils sur la mission de gestion des ressources en matière d'information au sein de l'UNICEF ainsi que sur les processus administratifs, y compris une étude des projets concernant le système de gestion des programmes et le changement de plate-forme informatique. Le (ou les) consultant(s) proposera (proposeront) les modifications à apporter dans le domaine du programme, des ressources humaines

/...

et du mode d'organisation en vue d'améliorer les services, l'accent étant mis en particulier sur l'action stratégique à mener pour que l'organisation puisse, maintenant comme à l'avenir, tirer pleinement profit des derniers progrès technologiques en matière de communication.

III. PLAN ET PROCESSUS INITIAUX DE MISE EN OEUVRE

38. En raison du fait que l'important processus de consultation, de communication et d'information en est à ses débuts, l'identification des processus, des priorités et du calendrier est considérée comme une étape préliminaire. Pour pouvoir s'inscrire dans la durée, le processus doit susciter l'adhésion la plus large.

39. Les consultations, commencées immédiatement après la tenue, en février 1995, de la première session ordinaire du Conseil d'administration, ont eu lieu dans le cadre d'une réunion de tous les directeurs régionaux de l'UNICEF. Cette rencontre entre personnel du siège et personnel des services extérieurs dans le cadre du processus de modification a été le point de départ d'importants échanges au sein du secrétariat. Les observations des directeurs régionaux ainsi que celles de nombreux représentants et cadres supérieurs du siège ont orienté l'élaboration du présent rapport et lancé un processus participatif d'examen de l'étude de gestion et de mise au point de ses recommandations d'action. Dans le cadre du processus de changement, les directeurs régionaux seront appelés à jouer un rôle majeur d'animation hors siège.

40. La réunion des directeurs régionaux a également permis de définir dans leurs grandes lignes les structures qui faciliteront le processus de réforme de la gestion, développant de nouveaux éléments à soumettre au Conseil d'administration dans la note informelle intitulée "Mobiliser pour le changement", distribuée le 6 février 1995. Les différents éléments de cette structure ainsi que son budget (voir paragraphe 51 et tableaux 1 et 2 ci-dessous) sont précisés, aux fins d'approbation par le Conseil, aux paragraphes 40 à 50 ci-dessous. Les éléments de budget indiqués constituent bien entendu des propositions qui devront obtenir l'approbation du Conseil d'administration.

A. Comité directeur

41. Le processus de modification est conduit par un comité directeur de haut niveau que le Conseil d'administration peut considérer comme un "critère de responsabilité" pour la mise en oeuvre effective des changements. Présidé par le Directeur général par intérim ou le Directeur général lui-même, le Comité directeur est composé des directeurs généraux adjoints et du directeur de l'équipe spéciale, dont les responsabilités sont décrites au paragraphe 42 ci-dessous et auxquels se joignent les directeurs régionaux lorsqu'ils se trouvent au siège. Le Comité, qui fixe la politique à suivre et prend les décisions essentielles, a déjà entamé ses travaux. Le Directeur exécutif par intérim a engagé M. Jay Berry, consultant principal de l'équipe d'étude de gestion Booz Allen et Hamilton, pour le conseiller, ainsi que le directeur de l'équipe spéciale, sur les étapes initiales du processus de modification. D'autres consultants seront engagés, selon les besoins.

/...

B. Équipe spéciale

42. Cette équipe spéciale, dirigée par M. Daniel J. Brooks, actuellement Directeur régional de l'UNICEF pour l'Asie de l'Est et le Pacifique, fonctionnera à plein temps et assumera la responsabilité principale d'établir les priorités, de planifier, de gérer, de coordonner et de contrôler l'ensemble du processus d'examen et d'application. Le Directeur de l'équipe spéciale sera également chargé de susciter l'appui au processus sous forme d'une participation massive à celui-ci, ainsi que d'assurer les fonctions de communication et de rétro-information le concernant, y compris l'élaboration de rapports au Conseil d'administration. Le Directeur de l'équipe spéciale relève du Directeur général par intérim et fait partie du Comité directeur. Sa nomination a été annoncée en février lors de la première session ordinaire du Conseil en 1995. M. Brooks exercera ses fonctions à plein temps à partir du 1er mai 1995 mais travaille déjà à temps partiel à l'élaboration d'une stratégie et à la constitution de l'équipe spéciale.

43. Le Directeur de l'équipe spéciale doit être assisté dans sa tâche par trois fonctionnaires à plein temps (un directeur adjoint, un responsable/analyste des programmes et un assistant/secrétaire). Le Directeur adjoint participera à toutes les activités susmentionnées et sera chargé de mettre en oeuvre la stratégie de participation et de faciliter son application. Le responsable/analyste des programmes apportera son aide, selon les besoins, dans les domaines précités et sera chargé en particulier de mettre au point et d'utiliser un système de données et d'information à des fins de planification et de suivi; d'analyser les informations en retour aux fins d'exploitation; et de renforcer et gérer les communications électroniques (courrier électronique, réseau Internet, etc.) assurant la liaison avec tous les départements de l'UNICEF. L'assistant/secrétaire s'occupera des questions budgétaires et administratives.

C. Conseils consultatifs pour l'application

44. Un conseil consultatif mondial, composé de fonctionnaires sélectionnés tant au siège que dans les services extérieurs, conseillera l'équipe spéciale dans la mise au point et l'évaluation des mesures proposées. La composition du conseil sera représentative de l'ensemble du personnel de l'UNICEF et témoignera de la diversité des échelons, des catégories, des cultures, des sexes et des lieux d'affectation. Seront choisies en priorité des personnes créatives et charismatiques, qui semblent devoir faire partie de la prochaine génération de dirigeants de l'UNICEF. Le secrétariat prévoit qu'un représentant des comités nationaux pour l'UNICEF sera invité à participer aux travaux du conseil consultatif mondial. Le secrétariat a également demandé à l'ensemble du personnel de faire connaître ses idées sur les différentes possibilités de composition du conseil.

45. Les directeurs régionaux mettront également en place des conseils consultatifs dans leurs régions respectives. La composition de ces conseils consultatifs régionaux devra également être représentative de l'ensemble des membres du personnel qui présentent manifestement les qualités voulues pour participer utilement au processus. Les participants à ces conseils valoriseront et amplifieront les améliorations qui doivent être apportées à la gestion. Les

/...

conseils consultatifs régionaux seront également établis en consultant les représentants de l'UNICEF et les associations locales du personnel.

46. Dans les pays et dans diverses divisions du siège, des groupes de travail seront créés pour encourager une large participation du personnel, non seulement à l'analyse, à la mise au point et à l'application des recommandations spécifiques formulées dans l'étude de gestion, mais également à la recherche de moyens permettant d'améliorer les procédures et structures existant dans les bureaux et divisions, l'étude de gestion servant de catalyseur du changement.

D. Projets d'application

47. Un ensemble de projets d'application regroupe l'essentiel des activités grâce auxquelles le processus se déroulera dans les différents domaines d'action. Lorsqu'il sera nécessaire d'obtenir hors de l'organisation une étude approfondie ou un avis technique particulier, il sera fait appel à des consultants extérieurs. Comme pour l'étude de gestion effectuée par des consultants, des réunions de travail seront organisées pour recenser les problèmes et trouver d'éventuelles solutions. Elles pourront également être utilisées pour mettre en oeuvre les solutions retenues, ce qui contribuera à amorcer une modification à long terme des comportements.

48. Toutes les formes de communication, y compris une utilisation plus efficace du réseau Internet, sont considérées comme un élément stratégique du processus, car elles permettent non seulement de susciter un véritable sentiment de participation, mais également de mettre en commun les meilleures idées pour résoudre un problème. "Être ouvert" aux idées novatrices et "en tenir compte" sont considérés comme deux aspects essentiels du processus en vue d'améliorer non seulement le moral du personnel, mais aussi les résultats de l'ensemble de l'organisation.

IV. CALENDRIER DES TRAVAUX ET GRANDS DOMAINES PRIORITAIRES À SOUMETTRE AU CONSEIL POUR EXAMEN

49. On trouvera ci-après le calendrier établi par le secrétariat pour l'examen des principaux domaines prioritaires, des rapports d'activité devant être soumis au Conseil à chacune de ses sessions en 1995.

Deuxième session ordinaire, 20-23 mars :

- a) Examen initial des recommandations;
- b) Plan initial pour le renforcement de la gestion;
- c) Questions financières et budgétaires.

Session annuelle, 22-26 mai :

- a) Bilan général;
- b) Résultat des consultations tenues à l'échelle de l'organisation;

/...

c) Rapport du Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires.

Troisième session ordinaire, 18-22 septembre (date provisoire) :

a) Bilan général;

b) Énoncé des objectifs et situations d'urgence;

c) Examen des résultats de nouvelles recherches et réunions de travail, avec rapports intérimaires sur les sujets suivants :

i) Valorisation des ressources humaines;

ii) Objectifs mondiaux et élaboration des programmes;

iii) Systèmes d'information;

iv) Systèmes financiers;

v) Opération Cartes de vœux et opérations connexes;

vi) Approvisionnements;

vii) ONG et autres partenaires;

d) Recommandations en matière d'information et de communications.

50. La liste précitée ne peut être que provisoire et dépend des progrès accomplis dans l'examen des questions. La formulation des recommandations en matière de structure et de restructuration, y compris sur la création du poste de directeur général adjoint, se fera sous l'autorité et selon les conceptions du directeur général qui sera nommé. La réforme des méthodes de direction de l'organisation, telle qu'elle a été proposée dans l'étude de gestion, pourrait également être examinée par le Conseil d'administration, s'il le souhaite, lors d'une de ses sessions en 1995.

V. BESOINS DE FINANCEMENT

51. Les tableaux 1 et 2 ci-après présentent un résumé des besoins de financement pour 1995-1996.

Tableau 1

Budget de fonctionnement de l'équipe spéciale chargée de la gestion

(En dollars des États-Unis)

	1995	1996	Total
A. <u>Frais de personnel</u> (1 D-2, 1 D-1/P-5, 1 P-3 et 1 G-6 de mai 1995 à décembre 1996)			
1. 3 administrateurs	295 000	448 000	743 000
2. 1 agent des services généraux	37 000	58 000	95 000
3. Consultants (Jay Berry : 220 000 dollars; consultants pour toutes les réunions de travail : 100 000 dollars)	270 000	50 000	320 000
Total partiel, frais de personnel	602 000	556 000	1 158 000
B. <u>Frais d'exploitation</u>			
1. Frais de voyage : chef d'équipe/ personnel (10 voyages par personne et par an pour le chef d'équipe et son adjoint, plus 5 voyages par administrateur de programme dans les régions et auprès des comités nationaux)	150 000	150 000	300 000
2. Réunions des conseils consultatifs (4 réunions mondiales à 58 250 dollars chacune; 14 réunions régionales à 30 000 dollars chacune)	326 500	326 500	653 000
3. Réunions de travail (10 réunions à 80 000 dollars chacune)	400 000	400 000	800 000
4. Équipement : ordinateurs/télécopieurs	27 000	—	27 000
5. Communications et information	25 000	25 000	50 000
Total partiel, frais d'exploitation	928 500	901 500	1 830 000
Total	1 530 500	1 457 500	2 988 000

Tableau 2

Résumé du budget de l'équipe spéciale chargée de la gestion
et du budget consultants

(En dollars des États-Unis)

	1995	1996	Total
A. Budget de fonctionnement de l'équipe spéciale chargée de la gestion	1 530 500	1 457 500	2 988 000
B. Budget consultants, par mandat			
1. Division des approvisionnements	750 000	250 000	1 000 000
2. Systèmes financiers	600 000	400 000	1 000 000
3. Division de la gestion des ressources en matière d'information	1 000 000	—	1 000 000
Total partiel, études de gestion	2 350 000	650 000	3 000 000
Total	3 880 500	2 107 500	5 988 000

VI. PROJET DE RECOMMANDATION

52. Le Directeur général par intérim recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de recommandation suivant :

Le Conseil d'administration,

Ayant examiné le rapport relatif au renforcement de la gestion de l'UNICEF (E/ICEF/1995/AB/L.4),

Approuve la création d'une équipe spéciale chargée de la gestion comprenant quatre postes, pour la période allant de mai 1995 à décembre 1996. Les incidences financières du projet, compte tenu des services de consultants nécessaires, s'élèveront à 3 880 500 dollars en 1995 et à 2 107 500 dollars en 1996, soit un total de 5 988 000 dollars. Les besoins pour 1995 seront couverts par la réaffectation de crédits du budget d'administration et d'appui aux programmes précédemment approuvé pour l'exercice 1994-1995 (E/ICEF/1994/AB/L.1 et Corr.1 et 2). Les besoins de financement pour 1996 seront couverts par le budget de base pour l'exercice 1996-1997, qui doit être présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 1995.

Annexe

ÉTUDE DE GESTION : FAITS ET POINTS DE VUE

1. Si le personnel et la direction de l'UNICEF ont dans l'ensemble réservé un accueil favorable à l'étude de gestion, dans laquelle ils ont vu une incitation à améliorer la gestion du Fonds, ils ont cependant souligné des différences de point de vue sur un certain nombre de questions, dont certaines sont mentionnées ci-après. Ces divergences ne remettent pas en question la qualité générale de l'étude en tant que catalyseur du changement.

Coût de la programmation par pays (V-16)

2. L'assertion selon laquelle l'élaboration d'un programme de pays peut coûter plus d'un million de dollars (V-16) est trompeuse. Elle repose sur l'hypothèse que tous les membres du personnel de l'UNICEF qui participent à l'élaboration des programmes sont des spécialistes internationaux recevant un salaire mensuel de 7 500 dollars et s'occupant exclusivement de la mise au point de ces programmes. Elle semble également impliquer que les chiffres d'un million de dollars et de 150 mois-homme par programme (V-16) représentent des moyennes applicables à la plupart des pays. En fait, ces 150 mois-homme, même avec les réserves mentionnées ci-dessous, ne s'appliquent qu'à quelques-uns des grands bureaux extérieurs de l'UNICEF.

3. En outre, dans chaque bureau de pays de l'UNICEF, une grande partie du personnel perçoit un salaire inférieur à celui des spécialistes internationaux, ce qui apparaît effectivement dans d'autres tableaux du rapport indiquant les coûts estimatifs des activités de l'UNICEF. Il convient de souligner que, contrairement à ceux de maints autres organismes, les programmes de pays de l'UNICEF sont établis par du personnel en poste et non par des missions ou des consultants de passage. L'élaboration d'un nouveau programme de pays s'effectue concurremment à la mise en oeuvre du programme en cours. Cette simultanéité donne lieu à des synergies fructueuses qui permettent d'améliorer les activités de mobilisation, la prestation des services et le développement des capacités en adaptant les priorités, les stratégies et les programmes en fonction des enseignements tirés de l'expérience.

Objectifs mondiaux en matière de financement (VI-6)

4. Les auteurs de l'étude semblent avoir mal compris les modalités d'utilisation des fonds d'action générale, qu'ils confondent avec les efforts déployés pour atteindre les objectifs mondiaux. Selon eux, en 1993, l'UNICEF a dépensé, en vue de réaliser ses objectifs mondiaux, près de 60 millions de dollars prélevés sur les fonds d'action générale; environ le tiers de ce montant a été alloué à des activités du siège (VI-6).

5. Les critères relatifs aux types d'activités et de postes dont le financement doit être imputé aux fonds d'action générale ont été clairement définis dans le rapport détaillé du Groupe d'étude créé en 1991 par le Conseil d'administration, rapport que ce dernier a approuvé dans sa décision 1992/14 (E/ICEF/1992/14).

/...

6. L'immense majorité des ressources utilisées par l'UNICEF pour aider les pays à atteindre leurs objectifs sont prélevées sur les fonds normalement destinés au financement des programmes de pays, c'est-à-dire sur la masse commune des ressources et les fonds supplémentaires. Ces deux sources fournissent un montant plus de 10 fois supérieur au total des décaissements imputés aux fonds d'action générale, tous objectifs confondus. Les ressources prélevées sur les fonds d'action générale au titre des activités hors siège (environ 38 millions de dollars en 1993, couvrant les allocations aux bureaux régionaux et les montants consacrés à des opérations d'urgence) n'augmentent le budget des programmes hors siège que d'environ 5 % et sont utilisées à des fins très précises définies dans les directives d'utilisation des fonds d'action générale.

7. Les fonds d'action générale utilisés au siège servent à payer les consultants recrutés pour toutes les activités appuyées par l'UNICEF, et non pas uniquement pour celles qui se rapportent aux "objectifs mondiaux". Ces fonds couvrent également l'appui à la coordination interinstitutions, la collaboration avec les organisations non gouvernementales, la promotion de la Convention relative aux droits de l'enfant ainsi que les activités d'évaluation et les frais de personnel concernant des domaines tels que le rôle des femmes dans le développement, l'environnement, les services urbains de base, etc., que l'UNICEF continuerait à financer même en l'absence d'"objectifs mondiaux".

Opération Cartes de vœux et opérations connexes – objectifs en matière de bénéficiaires et marge des comités nationaux de l'UNICEF (VIII-19, 22 et 29)

8. Selon l'étude de gestion, l'UNICEF se targue, pour son opération Cartes de vœux (OCV) et ses opérations connexes, d'une marge bénéficiaire globale de 50 %, alors que ce chiffre n'est atteint que dans quelques cas (VIII-22). Il convient de noter que cette marge bénéficiaire de 50 % est un objectif global fixé par le Conseil d'administration pour la vente des produits à l'échelle mondiale, et non un objectif applicable à chaque pays. En 1993, la marge bénéficiaire globale pour l'opération Cartes de vœux a atteint 47 %. Les ventes à ce titre ont lieu dans plus de 100 pays, et non dans 42 pays comme indiqué dans l'étude. À la suite d'une analyse du service OCV concernant ses activités dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF, ce service a modifié sa stratégie et décidé de concentrer ses efforts non plus seulement sur les pays industrialisés, mais également sur 10 pays en développement prioritaires dont les marchés, selon l'analyse, présentent pour l'avenir un potentiel considérable.

9. L'étude de gestion fait référence à la marge de 25 % conservée par les comités nationaux de l'UNICEF à titre de "commission" (VIII-19 et VIII-29), ajoutant que le système des commissions n'est pas appliqué de façon cohérente, ce qui crée des distorsions au regard des mesures d'incitation. Un nouvel Accord de reconnaissance et de coopération entre l'UNICEF et les comités nationaux, entré en vigueur fin 1994, harmonise les privilèges et responsabilités desdits comités vis-à-vis de l'UNICEF, y compris le montant de la marge qu'ils sont autorisés à conserver pour couvrir leurs dépenses de fonctionnement. En fait, cette marge couvre les frais qu'entraînent leurs activités d'information, de promotion et sensibilisation, en plus des coûts administratifs et des dépenses directes liées à leurs activités de collecte de

fonds privés, y compris les ventes de produits. En conséquence, la comparaison des dépenses afférentes aux activités de collecte de fonds privés du service OCV avec celles d'ONG locales (toutes, sauf une, étant des ONG américaines) pourrait prêter à confusion (VIII-29). Pour la période de 1992 à 1994, le rapport en pourcentage entre les dépenses liées à la collecte de fonds privés et les recettes est excellent et en diminution, étant passé de 13 % en 1992 à 9 % en 1994.

Information et communication (IX-9 à 16)

10. Il ne ressort pas de l'étude de gestion que les efforts de l'UNICEF en matière de communication visent essentiellement à plaider la cause des enfants et non à organiser des campagnes de relations publiques en faveur du Fonds lui-même.

11. Les chiffres relatifs au personnel (400 personnes) et aux ressources (25 millions de dollars) affectés aux "communications" prêtent à confusion (IX-12). En fait, 220 spécialistes de l'information et de la communication travaillent pour l'UNICEF, c'est-à-dire un peu plus de la moitié du nombre cité. De même, les données les plus transparentes (codes d'information 40, 41 et 44) relatives aux dépenses globales de l'UNICEF au titre des "communications", non compris les frais de personnel, indiquent pour 1994 un chiffre légèrement supérieur à 6,7 millions (et non 25 millions) de dollars, qui couvre le siège, les bureaux régionaux et l'ensemble des bureaux extérieurs. Il est certainement souhaitable qu'une seule et même division soit chargée de toutes les publications de l'UNICEF, mais il convient de préciser que, conformément au plan de travail de 1994, la Division de l'information a produit 24 publications – et non 45 (IX-9) –, les coûts de production de chacune étant disponibles. Les coûts des principales publications, à savoir le Progrès des nations et La situation des enfants dans le monde, tels qu'indiqués dans l'étude, sont incorrects (IX-16) : le Progrès des nations est publié en anglais, en français, en espagnol et en arabe, et tiré à 103 500 exemplaires, au lieu de 45 000; quant aux 82 000 exemplaires de La situation des enfants dans le monde publiés dans ces quatre langues, il y a lieu d'ajouter 130 400 rapports, 20 300 dossiers de presse et 106 500 résumés.

Gestion des ressources en matière d'information : coûts et étendue des projets (XI-5)

12. L'étude affirme à tort qu'en 1991, le Comité responsable du système de gestion des programmes prévoyait un coût de 1,8 million de dollars et qu'en décembre 1994, la prévision de la Division de la gestion des ressources en matière d'information est passée à 15 millions (XI-5). Ces chiffres ne devraient pas être comparés, dans la mesure où l'estimation initiale ne comprenait pas l'achat d'ordinateurs pour 86 bureaux extérieurs. Il est erroné d'imputer au budget du système de gestion des programmes des dépenses ordinaires relatives à l'achat de matériel informatique. L'équipement des bureaux extérieurs en matériel informatique relève d'une autre responsabilité, sans rapport avec le système de gestion des programmes lui-même.

Efficacité du Conseil d'administration (XIV-8)

13. L'étude de gestion demande au Conseil d'administration d'essayer de réduire la fréquence de ses réunions et de mieux concentrer l'objet de ses travaux (XIV-8). Elle compare l'UNICEF à d'autres institutions quant au nombre annuel de jours de réunion du Conseil d'administration (16 pour l'UNICEF) et met en garde contre le problème que pourrait constituer ce nombre de jours de réunion.

14. La nouvelle organisation des travaux du Conseil d'administration entre en 1995 dans sa deuxième année, de sorte qu'il n'est pas encore possible de procéder à une évaluation exacte du temps qui doit être consacré à ses réunions. Quoi qu'il en soit, l'étude de gestion semble sous-estimer considérablement le nombre de jours de réunion nécessaire au Conseil et aux comités mixtes.

15. Selon l'estimation du secrétariat, le Conseil d'administration devrait normalement siéger environ 33 jours par an (18 jours pour les réunions du Conseil d'administration lui-même, 8 jours pour les réunions préparatoires et les réunions du Bureau, 2 jours pour la réunion du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires, 2 jours pour celle du Comité mixte UNESCO/UNICEF des directives en matière d'éducation, et environ 3 jours pour d'autres réunions informelles concernant le Conseil d'administration).

16. Les fonctionnaires de rang élevé qui travaillent au siège passent de plus en plus de temps à préparer les réunions du Conseil d'administration, et donc de moins en moins à formuler des directives et à assurer les services nécessaires aux bureaux extérieurs. L'estimation des consultants ne tient pas compte du temps nécessaire à la préparation des documents et à l'établissement des rapports du Conseil.

17. Si le secrétariat soulève ce point, ce n'est pas pour proposer que des mesures soient prises immédiatement en vue de raccourcir ou de supprimer certaines des réunions mentionnées ci-dessus, mais plutôt pour montrer que le problème de l'aménagement du temps est encore plus grave qu'il n'y paraît dans l'étude de gestion.
