



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
LIMITÉE

E/ICEF/1998/AB/L.5  
20 mars 1998  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Session annuelle de 1998  
1er-5 juin 1998  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

POUR INFORMATION

**PRÉPARER L'UNICEF AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE : RÉSULTATS DU PROGRAMME DE  
PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE GESTION, 1995-1998**

**RÉSUMÉ**

Le présent rapport a été élaboré en application de la décision 1997/28 (E/ICEF/1997/12/Rev.1) de l'UNICEF, adoptée à la troisième session ordinaire de 1997, dans laquelle le Conseil d'administration a demandé que l'on procède à un bilan des résultats obtenus grâce au processus de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF, au niveau du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en mettant l'accent sur les programmes.

Le chapitre I présente une vue d'ensemble de la réforme lancée au deuxième semestre de 1995. Il met en lumière les recommandations formulées dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton et les objectifs et étapes de la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF. Le chapitre II donne un aperçu des mesures prises au niveau des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège qui ont contribué à améliorer les résultats obtenus. Le chapitre III traite des problèmes qui restent à régler. L'annexe décrit la participation du Conseil d'administration au programme de perfectionnement des méthodes de gestion.

\* E/ICEF/1998/7.

## TABLE DES MATIÈRES

<u>Chapitre</u>	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
INTRODUCTION . . . . .	1 - 2	3
I. LE CONTEXTE . . . . .	3 - 15	3
A. Principaux problèmes mis en lumière par Booz-Allen & Hamilton . . . . .	6 - 7	3
B. Objectifs du programme de perfectionnement des méthodes de gestion et mesures adoptées . . .	8 - 13	4
C. Calendrier de la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion . . .	14 - 15	7
II. RÉSULTATS OBTENUS . . . . .	16 - 68	8
A. Bureaux de pays . . . . .	17 - 36	8
B. Régions . . . . .	37 - 54	14
C. Le siège de l'UNICEF . . . . .	55 - 68	18
III. TÂCHES RESTANT À ACCOMPLIR . . . . .	69 - 70	22
<u>Annexe.</u> Participation du Conseil d'administration au programme de perfectionnement des méthodes de gestion . . . . .		23

## LISTE DES TABLEAUX

1. Calendrier de mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion . . . . .	7
2. Bureaux de pays actuellement dotés d'instruments de perfectionnement de leurs méthodes de gestion . . . . .	11

## INTRODUCTION

1. Le présent rapport a été élaboré en application de la décision 1997/28 (E/ICEF/1997/12/Rev.1), adoptée à la troisième session ordinaire de 1997, dans laquelle le Conseil d'administration a demandé que l'on procède à un bilan des résultats obtenus grâce au processus de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF, au niveau du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en mettant spécifiquement l'accent sur les programmes.

2. Deux ans et demi après son lancement, le programme de perfectionnement des méthodes de gestion est sur la bonne voie. Avec l'appui du Conseil d'administration, la structure, les mécanismes, les méthodes et la culture de l'UNICEF ont enregistré des progrès sensibles, ce qui permet à l'organisation de mieux gérer ses ressources, de mener son programme de travail à bien avec plus d'efficacité et de mieux rendre compte des résultats.

## I. LE CONTEXTE

3. En 1994, en réponse aux changements rapides enregistrés au sein de l'UNICEF comme à l'extérieur, le Conseil d'administration a demandé que l'on procède à une évaluation de la gestion afin d'étudier les moyens de mieux préciser la mission de l'UNICEF, de mettre en place une structure plus efficace, d'améliorer la transparence et la responsabilité ainsi que les méthodes et procédures de gestion et d'établir une relation plus productive avec l'ONU.

4. Face à une évolution rapide de la situation et à la diminution de l'aide au développement, et pour pouvoir agir efficacement dans un environnement complexe, l'UNICEF doit faire preuve de plus de souplesse, mieux suivre les incidences des changements sur les enfants et être capable de modifier son action en conséquence.

5. Du point de vue interne, dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, l'UNICEF est également face à des enjeux de taille. Au fil des ans, les effectifs et le budget de l'organisation ont rapidement augmenté. Après le Sommet mondial pour les enfants et la ratification pratiquement universelle de la Convention relative aux droits de l'enfant, le champ d'action de l'UNICEF s'est élargi, l'amenant à aborder de nouveaux domaines et à accroître son efficacité et sa souplesse pour pouvoir faire face à la diversité des pays et des régions. En conséquence, il lui a fallu revoir ses mécanismes, ses structures et ses méthodes. C'est dans ce contexte que le secrétariat a demandé au cabinet de consultants Booz-Allen & Hamilton (BAH) de procéder à une évaluation de la gestion.

### A. Principaux problèmes mis en lumière par Booz-Allen & Hamilton

6. Booz-Allen & Hamilton a présenté les conclusions de son étude de la gestion au Conseil d'administration en février 1995. Si le cabinet de consultants a loué les bons résultats obtenus de manière constante par l'UNICEF, il a estimé que certaines opérations ne recevaient pas l'attention voulue ou ne bénéficiaient pas des ressources nécessaires. L'étude a également révélé que ce qui faisait traditionnellement la force de l'UNICEF, à savoir la décentralisation des programmes de pays, pâtissait de la centralisation

/...

croissante de la gestion des objectifs fixés pour le milieu de la décennie. BAH a, pour l'essentiel, recommandé de préciser davantage la mission de l'UNICEF, de renforcer la capacité de l'organisation de faire face aux situations d'urgence, d'adapter les objectifs mondiaux aux réalités locales tout en respectant des normes internationales, de préciser les responsabilités de chacun au sein de l'organisation et d'améliorer la transparence, de renforcer la fonction d'approvisionnement, les mécanismes financiers et la gestion de l'information, d'améliorer la gestion des ressources humaines et, enfin, de mettre l'accent sur la collecte de fonds privés.

7. Sur la base de l'analyse approfondie faite par BAH et en consultation avec le personnel, les membres du Conseil d'administration, les comités nationaux et d'autres partenaires, on a fixé des priorités et mis au point un plan d'exécution du programme de perfectionnement des méthodes de gestion qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en juin 1995.

B. Objectifs du programme de perfectionnement des méthodes de gestion et mesures adoptées

8. Le programme de perfectionnement a été conçu pour régler les problèmes de gestion interne. Son objectif était de renforcer la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation, d'institutionnaliser à l'intention de tout le personnel de l'UNICEF les meilleures pratiques de gestion et règles de conduite et d'apporter des améliorations aux différents systèmes en vue d'appuyer les fonctions de contrôle (E/ICEF/1995/AB/L.17, par. 4).

9. La première étape était d'établir un descriptif de la mission de l'UNICEF, de préciser le rôle du Fonds dans les situations d'urgence et de mettre au point des principes d'organisation qui donneraient l'orientation de la réforme. Ces principes étaient les suivants :

- a) Garantir la primauté des programmes de pays;
- b) Décentraliser la prise de décision et les responsabilités pour les rapprocher du terrain;
- c) Revoir les rôles du siège et des bureaux régionaux pour que leurs fonctions respectives complètent le travail de proximité des bureaux de pays sans faire double emploi;
- d) Faire de l'information un atout durable;
- e) Faire en sorte que la gestion soit assurée par des équipes multidisciplinaires propres à chaque bureau et qui se consacrent à un projet précis.

10. Ces principes servent de base à la redéfinition des fonctions et des responsabilités au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège. L'UNICEF étant traditionnellement une organisation décentralisée qui agit sur le terrain, l'amélioration de sa structure ne passe pas par la création de nouveaux bureaux. Il s'agit plutôt de créer une synergie entre les structures existantes pour mieux appuyer et renforcer les programmes de pays.

/...

La redéfinition des rôles a été approuvée par le Conseil d'administration en 1996 (décision 1996/32). Il a été réaffirmé que les représentants de l'UNICEF avaient pour fonctions de diriger l'exécution des programmes de pays et d'en suivre les progrès, en collaboration avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires. Les principales fonctions ayant trait à la programmation, au budget et au contrôle des activités ont été confiées aux bureaux régionaux et non plus au siège. Les bureaux régionaux ont été réorganisés et des équipes de gestion régionales ont été créées pour donner effet à la nouvelle répartition des responsabilités. Le Bureau régional pour l'Europe, à Genève, a été restructuré pour devenir l'interlocuteur des comités nationaux. Le siège de l'UNICEF a aussi été réorganisé et se concentre davantage sur l'élaboration de stratégies et de politiques et sur les activités de contrôle. Cette redéfinition des rôles et des responsabilités a permis d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

11. Ces deux dernières années, la Directrice générale s'est fixé comme priorité de propager une volonté de résultats fondée sur la responsabilité individuelle : les normes de gestion doivent être appliquées et respectées et chaque fonctionnaire est responsable des résultats et de l'utilisation des ressources. Parmi les mesures adoptées à cet effet, on retiendra :

a) L'élaboration par les bureaux de programmes d'action fondés sur les Principes régissant les engagements et le comportement du personnel;

b) Le renforcement des capacités techniques de contrôle et d'évaluation;

c) L'introduction de mesures préventives destinées à aider les responsables de programmes à définir les risques et à repérer les problèmes potentiels pour les régler sans délai, notamment en organisant des formations sur l'auto-évaluation du contrôle et des audits;

d) L'élargissement des activités d'audit et le renforcement du suivi de l'application des recommandations;

e) L'amélioration des systèmes de gestion afin qu'ils fournissent des informations à jour et claires servant à la gestion des programmes;

f) La redéfinition des responsabilités en matière de contrôle, afin que l'étendue du contrôle et de la supervision des résultats des bureaux soit mieux conçue;

g) La création d'équipes de gestion régionales chargées de suivre la gestion des programmes de pays et d'évaluer les résultats obtenus en examinant les indicateurs de performance régionaux et les rapports d'audit et de gestion;

h) La mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie plus efficace de gestion des ressources humaines qui engage la responsabilité de toutes les composantes de l'organisation.

12. Pour améliorer l'efficacité et la transparence des activités de l'UNICEF, on a mis au point de nouveaux mécanismes et instruments. On retiendra notamment :

/...

- a) La création d'équipes de gestion dans chaque bureau;
- b) L'obligation d'élaborer des plans de gestion des programmes de pays, ce qui était facultatif auparavant;
- c) La mise au point de budgets-programmes et de budgets administratifs intégrés;
- d) L'harmonisation de la présentation du budget de l'UNICEF avec ceux du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP);
- e) L'introduction de nouvelles procédures budgétaires fondées sur les plans de gestion;
- f) La modification des méthodes de travail, qui a abouti à une amélioration des procédures administratives;
- g) La mise au point de plans d'amélioration des bureaux;
- h) La mise au point de nouveaux systèmes de gestion (le système de gestion des programmes, le nouveau système financier et logistique du système SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing), le module ressources humaines du Système intégré de gestion des Nations Unies et les réseaux d'information sur les programmes);
- i) La mise à l'essai de nouvelles méthodes d'évaluation des résultats, comme l'évaluation tous azimuts et l'évaluation des équipes;
- j) L'élaboration d'indicateurs de résultats pour les bureaux.

13. La réforme des méthodes de gestion de l'UNICEF s'inscrit dans un processus plus large qui concerne l'ensemble du système des Nations Unies. Dès son lancement, le programme de perfectionnement des méthodes de gestion a tenu compte des principes de réforme du système, à savoir le resserrement de la collaboration entre les organismes, l'utilisation efficace des ressources et le renforcement des responsabilités de chacun. L'UNICEF a tenu le système informé des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion et, parallèlement, les autres organismes lui ont fait part de leurs expériences et des informations dont ils disposaient. La mise en oeuvre par l'UNICEF des deux phases du programme de réformes du Secrétaire général a été étudiée dans d'autres rapports présentés au Conseil d'administration. Parmi les autres domaines de collaboration, on notera l'harmonisation de la présentation des budgets avec le PNUD et le FNUAP, l'adoption du système intégré de gestion des ressources humaines des Nations Unies, la mise au point d'un nouveau système financier et logistique et la création d'un consortium (avec le PNUD, le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets) qui permet aux bureaux extérieurs d'utiliser le réseau mondial de communications de la Société internationale de télécommunications aéronautiques.

C. Calendrier de la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion

14. Les mesures décrites plus haut correspondent à différentes étapes de l'exécution du programme, dont la mise en oeuvre et le suivi incombent aux différents responsables. Le tableau 1 ci-après illustre ces différentes étapes.

Tableau 1

Calendrier de mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion

1995	1996	1997
Analyse des questions et problèmes de gestion	Établissement des conditions propices au changement et premiers gains d'efficacité	Mise en oeuvre du programme et poursuite des gains d'efficacité
* Présentation des conclusions de BAH au Conseil d'administration	* Approbation du descriptif de mission	* Redéfinition des responsabilités au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays
* Désignation de la nouvelle Directrice générale	* Adoption des principes régissant les engagements et le comportement du personnel	* Décentralisation des fonctions pour mieux saisir la diversité des réalités sur le terrain
* Approbation du programme de perfectionnement par le Conseil d'administration	* Formation à la redéfinition des méthodes de travail, à la conduite des personnes et à l'auto-évaluation du contrôle	* Diminution du nombre de divisions du siège, ramené de 19 à 15
* Désignation d'une équipe spéciale chargée de la question de la gestion pour coordonner le processus participatif de changement	* Mise en application des plans d'amélioration des bureaux	* Développement de systèmes informatiques intégrés (SAP, système de gestion des programmes, système intégré de gestion des ressources humaines des Nations Unies)
* Analyse au niveau de l'organisation des recommandations de BAH et adoption de mesures	* Lancement d'études externes sur les systèmes d'approvisionnement, de gestion de l'information et de gestion financière	* Étude des résultats du programme de perfectionnement dans le cadre d'autres questions intéressant le Conseil d'administration, comme les rapports des directeurs régionaux, le budget d'appui 1998-1999, les rapports des divisions de l'approvisionnement et du secteur privé
* Création d'équipes chargées de formuler des propositions de réforme	* Premiers gains d'efficacité permettant de maintenir une croissance zéro du budget d'appui pour 1996-1997	* Nouveaux gains d'efficacité permettant de maintenir une croissance zéro du budget d'appui pour 1998-1999
* Élection de conseils consultatifs du personnel chargé de mettre à l'essai les propositions de réforme	* Décentralisation du programme de perfectionnement par le biais des équipes de gestion au niveau des pays et des régions et au niveau mondial	

15. La Directrice générale a toujours maintenu que, pour pouvoir mettre en oeuvre des réformes, il fallait faire participer l'ensemble du personnel à toutes les phases du processus et, ainsi, commencer à transformer la pratique interne de gestion. À cet effet, une équipe spéciale chargée de la question de la gestion a été mise en place du deuxième semestre de 1995 à la fin de 1996

/...

pour coordonner le processus participatif de changement. Les différents bureaux ont entrepris d'analyser les questions soulevées dans l'étude de BAH. Des équipes de projet ont été chargées de formuler des propositions de réforme pour répondre aux principaux problèmes recensés par le personnel, les comités nationaux et le Conseil d'administration. Des conseils consultatifs du personnel ont été élus dans chaque région pour mettre à l'essai les mesures recommandées. Ce processus participatif a été renforcé par l'organisation de cours de formation destinés à renforcer les capacités en matière de redéfinition des méthodes de travail, de conduite des personnes et d'auto-évaluation du contrôle. Ces cours ont permis de réaliser immédiatement des gains d'efficacité au niveau des bureaux.

## II. RÉSULTATS OBTENUS

16. Le Programme de perfectionnement des méthodes de gestion a permis de renforcer les programmes en améliorant les processus de planification et de prise de décisions, en définissant clairement les responsabilités dans l'exécution des programmes, en modernisant les systèmes et instruments de gestion, en donnant plus d'efficacité aux méthodes de travail et en renforçant les normes de comportement professionnel. Tout au long de la période 1996-1997, le secrétariat a rendu compte au Conseil d'administration des résultats du programme, notamment des gains d'efficacité réalisés.

### A. Bureaux de pays

17. Comme il est indiqué au paragraphe 10 ci-dessus, l'UNICEF a réaffirmé le rôle des représentants de pays de l'UNICEF, qui consiste à diriger les travaux relatifs aux programmes de pays en collaboration avec les gouvernements, l'ONU et d'autres partenaires. Il a pu ainsi mieux adapter ses politiques mondiales aux priorités et besoins nationaux. Le rôle joué par ses représentants dans les équipes de gestion régionales a permis de mieux tenir compte de l'expérience et des connaissances des pays lors de l'élaboration des politiques régionales.

18. Pour aider les représentants de pays à s'acquitter effectivement de leur rôle, toute une gamme d'instruments a été élaboré et mise en place dans tous les bureaux de pays. Ces instruments, qui visent principalement à améliorer la planification et la mise en oeuvre des programmes et la manière de rendre compte de leurs résultats, sont les suivants :

- a) Les équipes de gestion de pays;
- b) Les plans de gestion des programmes de pays;
- c) L'examen des recommandations relatives aux programmes de pays au moyen de procédures régionales d'examen des programmes et des budgets;
- d) La formation aux techniques d'animation, la gestion du processus de travail, l'auto-évaluation des activités de contrôle et l'utilisation du système de gestion des programmes;
- e) L'amélioration des communications électroniques entre les bureaux de l'UNICEF.

/...



19. Ces instruments complètent ceux qui existent déjà en matière de planification, mise en oeuvre, contrôle et évaluation des programmes et d'établissement des rapports. Le tableau 2 indique le nombre de bureaux de pays qui les ont déjà adoptés.

20. Actuellement, les bureaux de l'UNICEF adoptent les nouvelles méthodes de travail et de gestion et les nouveaux systèmes opérationnels à un rythme soutenu – certains progressent plus vite que d'autres – et les bureaux régionaux examinent les rapports annuels des bureaux de pays afin d'évaluer l'ampleur et l'impact de ces changements.

#### Équipes de gestion de pays

21. Tous les bureaux de pays ont constitué des équipes de gestion de pays et un grand nombre organisent des activités de formation relatives à la constitution de ces équipes et à l'organisation de leurs travaux. Les équipes de gestion de pays ont souvent pour fonction de familiariser les bureaux de pays avec les nouveaux instruments de travail susmentionnés et leur ont déjà permis de renforcer leur processus de prise de décisions et de mieux rendre compte des résultats des programmes. Leur action consiste généralement à :

- a) Conseiller les représentants de pays au sujet des priorités des bureaux de pays et de l'allocation et de l'utilisation de leurs ressources;
- b) Définir les résultats attendus des bureaux de pays;
- c) Intégrer les fonctions des programmes et des opérations;
- d) Contribuer à améliorer les communications internes et à multiplier les échanges d'informations.

22. La présence de représentants du personnel dans les équipes de gestion de pays a eu des effets positifs dans de nombreux bureaux puisqu'elle a notamment permis à leur personnel de mieux comprendre les processus de prise de décisions et de mieux tenir compte des problèmes liés à la gestion des ressources humaines.

23. Dans l'ensemble, la création des équipes de gestion de pays a permis de rendre les processus de prise de décisions plus transparents et a favorisé la bonne application des politiques et procédures.

#### Plans de gestion des programmes de pays (plans annuels d'activité et de gestion/d'amélioration du fonctionnement des bureaux de pays)

24. Le programme de perfectionnement des méthodes de gestion a permis de mettre à nouveau l'accent sur l'organisation du travail. Tous les bureaux sont désormais tenus d'établir des plans de gestion des programmes de pays et des plans annuels d'activité et de gestion au début de chaque cycle quinquennal de programmation. Actuellement, un nombre croissant de bureaux de pays de l'UNICEF établissent des plans annuels d'activité et de gestion et en évaluent la mise en oeuvre tous les ans avec leurs homologues gouvernementaux.

25. Les plans de gestion des programmes de pays ont pour objet de mettre en place des structures organisationnelles qui permettent de mener à bien les stratégies et programmes. Le plan qui a été adopté au Bangladesh, par exemple, a permis de restructurer le bureau, dont l'utilisation des ressources humaines est désormais mieux adaptée à ses priorités et à ses ressources financières actuelles. Alors qu'auparavant, l'UNICEF employait au Bangladesh un effectif de 73 personnes qui se répartissaient dans quatre sous-bureaux (auquel s'ajoutait le bureau de Dhaka), il y emploie désormais un effectif de 30 personnes réparties dans 18 bureaux – le bureau de Dhaka assurant la gestion centrale de tous les services administratifs. Cette décentralisation a permis d'améliorer le ratio coût-efficacité des programmes mis en oeuvre dans le pays et de leur donner plus de souplesse et d'efficacité. Selon le Bureau régional pour l'Asie du Sud, les méthodes de programmation au Bangladesh seraient déjà devenues plus novatrices et plus efficaces grâce à une meilleure utilisation des données recueillies au niveau des districts, un meilleur suivi au jour le jour des activités menées sur le terrain et de meilleures relations avec les agents locaux des projets et les collectivités locales.

Tableau 2

Bureaux de pays actuellement dotés d'instruments de perfectionnement de leurs méthodes de gestion

Région	Afrique orientale et Afrique australe (22 bureaux)	Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (23 bureaux)	Asie de l'Est et Pacifique (13 bureaux)	Asie du Sud (8 bureaux)	Moyen-Orient et Afrique du Nord (16 bureaux)	Amériques et Caraïbes (24 bureaux)	CEE/CEI et États baltes (19 bureaux)
<b>Activités</b>							
Création d'une équipe de gestion de pays	22	23	13	8	16	24	19
Élaboration d'un plan de gestion des programmes de pays*	15	16	11	4	10	17	1
Nombre de recommandations relatives aux programmes de pays visées par des comités régionaux d'examen des programmes et des budgets*	10	12	5	8	10	17	4
<b>Formation :</b>							
— Techniques d'animation et gestion des processus de travail (nombre de bureaux concernés)	22	18	13	5	16	10	7
— Auto-évaluation des activités de contrôle (nombre de représentants concernés)	22	0	13	2	16	24	13
— Système de gestion des programmes	22	8	13	8	6	20	9
Nombre de bureaux reliés au siège par la messagerie électronique	22	23	13	8	16	24	19

\* Au début d'un cycle de programmation.

26. Dans le cadre de leur plan annuel d'activité et de gestion, de nombreux bureaux de l'UNICEF ont adopté des plans de perfectionnement qui les ont amenés à passer au crible leurs méthodes de travail et à mettre l'accent sur des questions telles que la rentabilisation des ressources financières, l'amélioration des communications entre les bureaux, l'application fidèle et cohérente des politiques du personnel et le perfectionnement professionnel. Ces plans leur ont surtout permis d'améliorer la gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation du comportement professionnel; de réduire leurs frais de téléphone et de télécopie grâce à une utilisation plus systématique de la messagerie électronique; de réaliser des économies en sous-traitant davantage de services à court terme; et de donner plus rapidement suite aux recommandations formulées à l'issue d'audits. Les bureaux régionaux s'occupent des principales questions de gestion en s'appuyant sur les rapports annuels des bureaux de pays et les comptes rendus des visites en mission et des audits.

#### Examen des recommandations relatives aux programmes de pays au niveau régional

27. Afin de donner plus d'efficacité aux programmes, les représentants de pays ont été encouragés à mieux équilibrer priorités nationales et objectifs mondiaux concernant les enfants lorsqu'ils élaborent les programmes. L'examen des programmes et des budgets s'effectuant désormais non plus au siège mais dans les bureaux régionaux, il est mieux tenu compte des contextes nationaux et régionaux dans les décisions. Des comités régionaux d'examen des programmes et des budgets, qui sont composés de représentants de pays et des équipes régionales de gestion des bureaux de pays, ont été créés dans toutes les régions en 1997. Toutes les recommandations relatives aux programmes de pays qui seront présentées au Conseil d'administration en 1998 seront examinées dans le cadre de ces comités. D'ici à l'an 2000, tous les représentants de pays auront bénéficié de cette procédure d'examen critique collégial des programmes en tant que fournisseurs ou bénéficiaires d'un appui. Les comités régionaux d'examen des programmes et des budgets examinent aussi les notes de pays, les plans de gestion des programmes de pays et les budgets d'appui.

28. Au cours de l'année écoulée, selon les notes de pays et les recommandations relatives aux programmes de pays, les bureaux de pays ont davantage consulté les donateurs bilatéraux et multilatéraux afin d'améliorer la qualité de leur programmation. Comme l'a aussi montré l'expérience acquise en 1997, l'examen des documents de travail relatifs aux programmes au niveau régional a été plus rapide que lorsque l'ancienne procédure d'examen était en vigueur.

#### Formation

29. Plus de 70 % des bureaux de l'UNICEF ont bénéficié d'activités de formation destinées à familiariser leur personnel avec les principes de la gestion des procédures de travail, de l'animation, de l'auto-évaluation des activités de contrôle et du système de gestion des programmes.

30. Selon les bureaux régionaux et les bureaux de pays, la formation aux techniques d'animation et à la gestion des procédures de travail a permis de remédier à la faiblesse opérationnelle des bureaux de pays et d'améliorer l'exécution des programmes en permettant de constituer des équipes de travail, de mieux intégrer les fonctions des opérations et des programmes, d'intensifier

la communication intersectorielle, de simplifier les procédures de travail, de rationaliser les organigrammes et d'améliorer le moral du personnel.

31. Le souci de la rentabilité, de l'efficacité et de l'évaluation a pris une nouvelle importance à l'UNICEF, ce qui a incité le Bureau de la vérification interne des comptes et la Division des ressources humaines, agissant en collaboration, à doter les bureaux d'instruments qui leur permettent "d'auto-évaluer" leurs activités de contrôle plutôt que d'attendre des audits périodiques. Tous les représentants de pays des régions de l'Afrique orientale et de l'Afrique australe, de l'Asie de l'Est et du Pacifique, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et des Amériques et des Caraïbes ont suivi une formation de base à l'auto-évaluation des activités de contrôle qui a surtout porté sur l'obligation redditionnelle, la délégation, les contrôles internes et l'évaluation des risques.

32. L'un des éléments les plus importants de la stratégie du Bureau de la vérification interne des comptes a consisté à renforcer les méthodes d'auto-évaluation des activités de contrôle en sensibilisant son personnel aux risques locaux et aux problèmes qui se posent dans le cadre d'audits réguliers. En outre, une nouvelle méthode dite d'audit des programmes, qui s'inspire de la méthode d'évaluation des risques, a été mise à l'essai en Égypte, en Indonésie et au Viet Nam.

33. À l'heure actuelle, huit bureaux de pays (Indonésie, Liban, Mali, Maroc, Népal, Pérou, Turquie et Zambie) utilisent le système de gestion des programmes tout en continuant à se servir de leurs anciennes méthodes de gestion. En avril, 24 autres bureaux de pays commenceront à utiliser ce système, qui sera en vigueur dans tous les bureaux de pays d'ici à la fin de 1998.

34. Pour se servir du système de gestion des programmes, chaque bureau doit examiner et simplifier, lorsque c'est possible, les procédures de travail normalisées concernant par exemple l'aide financière aux pays, les voyages en mission, la passation de marchés locaux et l'octroi de contrats. Les tableaux récapitulant les modalités d'approbation, d'autorisation, de certification et de paiement doivent être clarifiés. Dans les bureaux servant de centres d'essai, les activités entreprises ont déjà contribué à préciser les rôles et les responsabilités et à rendre les opérations quotidiennes plus transparentes.

35. On a pu aussi constater dans ces bureaux que le système de gestion des programmes réduisait considérablement le temps nécessaire pour transférer des informations financières – les opérations financières étant désormais transférées automatiquement tous les jours sur les fichiers informatiques du système financier du siège – et que les bureaux de pays étaient informés dans un délai d'un jour des opérations financières effectuées par le siège à New York ou par la Division de l'approvisionnement à Copenhague. Les bureaux servant de centres d'essai peuvent ainsi faire rapidement le point de leur situation financière, ce qu'ils ne pouvaient faire aisément lorsqu'ils utilisaient leurs anciens systèmes de gestion, puisqu'il fallait alors parfois jusqu'à quatre mois pour que les informations relatives aux dépenses d'approvisionnement, par exemple, leur parviennent.

### Messagerie électronique

36. Les moyens d'information de l'UNICEF déterminent dans une large mesure son mode de fonctionnement et de gestion et l'emploi du temps de son personnel. Les efforts qui ont été faits pour les renforcer ont été à l'origine de changements rapides dans les bureaux de pays. Au cours des deux dernières années, le nombre des bureaux et des sous-bureaux de pays reliés entre eux par la messagerie électronique est passé de 16 à 223 et celui des bureaux de pays et des sous-bureaux de pays pouvant accéder à Internet de 16 à 93. De ce fait, les bureaux de pays peuvent disposer plus facilement des informations dont ils ont besoin, ce qui leur permet de prendre des décisions concernant la gestion et les programmes en meilleure connaissance de cause. Ils peuvent aussi consulter le nouveau site Intranet, qui contient des renseignements à jour sur les politiques, directives et programmes de l'UNICEF traitant des questions relatives aux enfants et la documentation préliminaire du Conseil d'administration. Le transfert des données comptables mensuelles par messagerie électronique a permis de réduire de deux semaines le temps nécessaire pour vérifier la concordance des comptes. L'utilisation de la messagerie électronique a aussi permis de réaliser d'importantes économies de téléphone et de télécopie.

### B. Régions

37. On a restructuré les bureaux régionaux de manière à pouvoir mieux appuyer les programmes de pays, éviter les doubles emplois, et renforcer les fonctions "acquisition de connaissances" et "apprentissage" dans les régions. Le Bureau régional pour l'Europe a été restructuré de manière à pouvoir coordonner la gestion des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF. Les tâches et responsabilités qui incombent aux bureaux régionaux, de même que les liens hiérarchiques qui unissent ces bureaux aux bureaux de pays et au siège ont été clairement définis. Ce sont désormais les bureaux régionaux, et non plus le siège, qui sont responsables de l'approbation des programmes et du budget. La restructuration qui avait démarré dans toutes les régions en 1997, a été renforcée grâce au budget d'appui pour 1998-1999 que le Conseil d'administration a approuvé en janvier 1998. L'état des effectifs des bureaux régionaux a été modifié dans la limite des ressources disponibles. En 1997, plusieurs équipes de gestion régionale chargées d'appuyer les fonctions régionales, ont été créées un peu partout dans le monde. Ces équipes, qui sont dirigées par les directeurs régionaux et comprennent des représentants de pays et du personnel ainsi que de hauts fonctionnaires des bureaux régionaux, donnent des conseils sur les priorités et les stratégies régionales, veillent à ce que les ressources soient utilisées au mieux et surveillent l'exécution des programmes de l'UNICEF.

38. Si l'on compare leurs performances actuelles à leurs résultats antérieurs et si l'on examine leurs rapports, on constate que depuis la réforme, les bureaux ont enregistré des progrès dans les trois domaines d'activité décrits ci-après.

### Apprentissage et échange d'expériences

39. Le système de soutien collégial qui a été adopté par les équipes de gestion régionale permet aux fonctionnaires de bureaux régionaux de tirer parti des

/...

compétences et de l'expérience acquises par leurs collègues de la région. Ce système s'est avéré particulièrement utile pour les pays qui devaient établir des programmes de coopération et faire l'objet d'un bilan d'étape. C'est ainsi que dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, le représentant de l'UNICEF en Ouganda a pris part à l'élaboration d'un plan d'opérations pour le programme du Rwanda; en outre, le représentant de l'UNICEF en Afrique du Sud a participé à l'élaboration du document de stratégie et de la note de stratégie de pays pour le programme du Kenya. Le représentant de l'UNICEF au Rwanda devait prendre part, dans le courant de 1998, à l'élaboration des nouveaux programmes pour l'Angola et le Mozambique.

40. Dans la région de l'Asie orientale et du Pacifique, l'UNICEF a tiré parti, lors de l'élaboration des programmes de la République démocratique populaire lao et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, des apports et des compétences techniques d'experts originaires de grands pays de la région. Grâce aux apports concrets des autres bureaux de pays et des équipes de gestion régionale, les bureaux de l'UNICEF dans la République démocratique populaire lao et en Papouasie-Nouvelle-Guinée, qui sont relativement petits, ont bénéficié du soutien technique de spécialistes qualifiés et expérimentés. Les bureaux régionaux ont indiqué que la qualité des plans et des recommandations relatifs aux programmes de ces deux pays s'était améliorée.

41. Ce "couplage" de bureaux a en outre facilité l'approbation au niveau régional des propositions de programmes et des propositions budgétaires. C'est ainsi que les réunions préalables à l'établissement des rapports périodiques budgétaires qu'a tenues le Bureau régional pour l'Asie du Sud ont permis aux bureaux de pays d'examiner les projets de proposition présentés par leurs homologues avant que ces textes ne soient finalisés. Les bureaux ont pu ainsi s'informer sur la façon dont certains problèmes communs avaient été résolus ailleurs, et ainsi identifier et régler quelques problèmes avant que le processus d'approbation ne s'enclenche au niveau régional.

42. Grâce à la participation de certains représentants de pays aux travaux des équipes de gestion régionale et à la présence de directeurs régionaux au sein de l'Équipe de gestion globale, une attention accrue a pu être accordée à l'élaboration de politiques et de plans stratégiques régionaux tenant compte des réalités propres aux pays concernés et de l'expérience acquise. Au cours de ces deux dernières années, toutes les régions sans exception ont analysé les tendances régionales et leur impact sur les enfants. Des plans stratégiques régionaux devant contribuer à l'établissement du plan à moyen terme pour 1998-2001 sont en cours d'élaboration.

#### Utilisation des ressources financières et techniques

43. Le fait que le pouvoir de décision pour ce qui est de l'examen des programmes et des examens budgétaires ait été transféré aux régions a permis à ces dernières de recenser les besoins et de procéder ensuite à une réaffectation, à l'échelon régional, des crédits qui avaient été alloués au titre du budget global de soutien à la région. Lors de ces réaffectations, on a tenu compte des besoins exceptionnels apparus dans certains pays ainsi que des économies auxquelles les conclusions des équipes régionales de gestion et les chiffres de certains plans révisés de gestion des programmes par pays avaient

/...

permis d'aboutir dans d'autres États. Il s'agit là d'un premier pas très encourageant sur la voie d'une gestion globale du budget d'appui au niveau régional.

44. L'établissement, en 1997, de rapports périodiques budgétaires pour toute la région marque une amélioration par rapport aux examens budgétaires de l'année précédente. Le nouveau processus régional d'établissement de rapports périodiques budgétaires a permis non seulement de débattre de manière plus franche et plus ouverte des possibilités qui s'offraient aux bureaux de pays ainsi que des difficultés qu'ils rencontraient, mais aussi de s'assurer que l'argent allait là où on en avait le plus besoin. Ce processus a aussi permis de remédier à certaines anomalies affectant de longue date la répartition de certains crédits alloués au titre du budget d'appui et donné aux intéressés l'impression d'être davantage maîtres de leurs décisions.

45. Soucieuses d'utiliser au mieux les possibilités offertes par les moyens de communication électroniques, la plupart des régions ont mis en place des réseaux techniques et élaboré des plans qui, tout en tenant compte des priorités recensées par les équipes de gestion régionale, prévoient des échanges de techniciens entre les différents pays. Dans la région de l'Asie du Sud, on a désigné, pour chaque domaine d'activité prioritaire, un chargé de liaison choisi, suivant le domaine de spécialisation requis, parmi les fonctionnaires du bureau régional ou ceux des bureaux de pays. Ce chargé de liaison a pour tâche de coordonner les activités du réseau technique, dans le domaine de spécialisation qui est le sien, et d'organiser des réunions, des ateliers, ainsi que des programmes de formation.

#### Suivi et contrôle de l'exécution

46. En raison de la redéfinition des rôles, les directeurs régionaux attachent désormais une plus grande importance au suivi des résultats obtenus par les bureaux de pays dans le domaine de la programmation et de la gestion. Pour ce faire, ils ont recours aux moyens suivants : participation active des équipes de gestion régionale, examen des rapports annuels présentés par les bureaux de pays, suivi des recommandations des auditeurs, et création de comités chargés des bilans d'étape en vue de renforcer les systèmes qui, au niveau régional, supervisent la gestion des programmes de pays.

47. C'est ainsi que l'Équipe de gestion régionale pour l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants et les États de la Baltique est convenue de procéder à une évaluation d'ensemble des enseignements que les huit premiers bilans d'étape devant être entrepris dans la région auront permis de tirer et qui portera aussi bien sur les stratégies de programmation que sur la gestion des programmes. En 1998, des bilans de ce type seront établis dans cinq des principaux pays de la région d'Asie orientale et du Pacifique où des programmes sont exécutés (Cambodge, Chine, Indonésie, Myanmar et Viet Nam). Des membres de l'équipe de gestion régionale ont participé à la planification de ces bilans ainsi qu'au choix des thèmes de certaines études et évaluations, ce qui a abouti à l'établissement d'un plan d'évaluation thématique portant sur des questions prioritaires pour les pays de la région. En Asie du Sud, une équipe composée de membres de l'Équipe de gestion régionale ainsi que d'autres fonctionnaires du bureau régional et de certains bureaux de pays, a collaboré



avec tous les bureaux qui avaient procédé à un bilan d'étape, en les aidant dans leurs préparatifs et en participant eux-mêmes à l'établissement de ces bilans.

48. Des examens des rapports annuels pour 1997 sont en cours dans toutes les régions. Ces examens ont pour but de recenser les secteurs auxquels ils faudrait accorder davantage d'attention et d'étudier certains nouveaux problèmes internationaux devant être examinés par une équipe de gestion régionale. L'examen des rapports annuels pour 1996, qui avaient été établis pour la région de l'Afrique orientale et de l'Afrique australe, a permis de recenser certaines questions qui mériteraient d'être examinées plus en détail, telles que le problème des insuffisances dont souffre la fonction évaluation, l'utilisation des examens annuels, ainsi que les interactions et l'analyse intersectorielles des programmes. Le bureau régional a ensuite élaboré une stratégie qui a été approuvée par l'équipe de gestion régionale et vise à renforcer la fonction "évaluation" telle qu'elle se présente dans la région et telle que la décrit le "Résumé des bilans d'étape et des principales évaluations des programmes de pays (E/ICEF/1998/P/L.1)" présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1998.

49. Les bureaux régionaux ont aussi commencé à coopérer plus étroitement avec le Bureau de l'audit interne en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de vérification des comptes, qui cherche à mettre l'accent sur les pays "à haut risque" et à développer les capacités d'auto-évaluation en tant que moyen de renforcer la responsabilité et d'accroître la transparence. Les bureaux régionaux et le Bureau d'audit interne s'emploient de concert à identifier les domaines et les bureaux de pays où des problèmes se posent et qui pourraient faire l'objet d'un audit. Certains administrateurs chargés des opérations régionales ont commencé à participer à des exercices de vérification des comptes et aident maintenant les bureaux à donner suite aux recommandations des auditeurs. C'est ainsi qu'en 1997, l'administrateur chargé des opérations régionales du Bureau régional pour l'Afrique orientale et l'Afrique australe a participé à trois audits qui ont eu lieu en Éthiopie, au Kenya et au Mozambique, puis a rendu visite aux bureaux de pays concernés pour les aider à donner suite aux recommandations des auditeurs. Comme l'a indiqué le Bureau de l'audit interne, cette façon de procéder a abouti à des améliorations spectaculaires dans la façon dont les recommandations des auditeurs ont été mises en oeuvre dans la région.

50. En 1997, six équipes de gestion régionale ont créé des comités de contrôle de la qualité, chargés de définir des indicateurs devant servir à évaluer l'exécution et la gestion des programmes, et de recommander des systèmes d'examen.

51. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, l'Équipe de gestion régionale est convenue d'un certain nombre d'indicateurs devant servir à mesurer les résultats obtenus et à faire le point des progrès réalisés. Ces indicateurs sont actuellement incorporés au plan de gestion annuel des bureaux de pays et ils serviront de base à l'analyse ainsi qu'aux examens de gestion annuels de ces bureaux. Le bureau régional y fera également appel pour analyser les rapports annuels des bureaux de pays.

52. En Afrique de l'Ouest et centrale, le groupe de travail de l'Équipe de gestion régionale sur l'assurance de la qualité a mis au point des normes qui serviront à faire le bilan des activités menées dans les domaines suivants : exécution des programmes (en comparant les résultats obtenus aux objectifs annuels fixés); gestion des opérations et des programmes (notamment des aspects "finances", "administration" et "approvisionnement"); gestion des ressources humaines et activités de communication. Cinq bureaux de pays (Gambie, Guinée, Libéria, Nigéria et Sénégal) sont en train de tester ces normes. En se fondant sur les résultats obtenus à la suite de ces tests, on modifiera une série d'indicateurs qui seront ensuite adoptés lors d'une réunion que l'Équipe de gestion régionale doit tenir en mai 1998. On tentera également de définir des mécanismes de surveillance en s'inspirant des mécanismes actuellement utilisés pour faire le bilan de la gestion des programmes.

53. Si le Bureau régional pour l'Europe s'est efforcé, en collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF, de définir des indicateurs de résultats, c'était pour que le secrétariat et les comités aient davantage à répondre, pour les premiers de la qualité de leurs services, et pour les deuxièmes, de l'efficacité de leur gestion. Un système de gestion des résultats fondé sur ce type d'indicateurs a été mis à l'essai dans quelques comités. D'ici à la fin de 1999 et une fois que les résultats obtenus à l'issue de cette période de mise à l'essai seront connus, le système sera intégralement appliqué.

54. Les initiatives susmentionnées contribuent, pour une part décisive, au renforcement du suivi des résultats obtenus au niveau régional. Elles se fondent essentiellement sur les mesures prises par les bureaux de pays, sont le fruit d'une interaction collégiale et procèdent d'une volonté commune de renforcer les systèmes de gestion des résultats.

#### C. Le siège de l'UNICEF

55. Il a été précisé que le rôle du siège consisterait à définir une orientation générale tenant compte des liens avec le système des Nations Unies et cadrant avec les directives du Conseil d'administration et à assurer la planification et l'encadrement de l'organisation dans son ensemble. Il joue également un rôle prépondérant dans la conception d'une approche globale de l'UNICEF en intégrant l'expérience et les apports de tous les éléments du système de l'UNICEF et en veillant à ce qu'il en soit tenu compte dans la planification, l'élaboration de politiques et la définition de critères de gestion et de garanties de qualité.

56. La restructuration du siège a abouti à une réduction dans l'ensemble des dépenses d'exploitation de l'UNICEF, à une gestion plus stratégique et plus efficace des politiques fondamentales et à des facteurs de compétence accrus au sein de l'organisation.

57. Depuis la fin de 1996, les divisions compétentes ont été chargées de mettre en oeuvre le programme de perfectionnement des méthodes de gestion et de rendre compte directement au Conseil d'administration des résultats obtenus. Des rapports ont été et seront présentés au Conseil sur le rôle de l'UNICEF dans les situations d'urgence, sur la budgétisation intégrée, la stratégie de communication, la Division du secteur privé (précédemment appelée opération

/...

Cartes de voeux et opérations connexes), les opérations d'approvisionnement, les procédures et stratégies budgétaires, la stratégie de mobilisation des ressources et la mise en oeuvre de la politique des comités nationaux de l'UNICEF.

La restructuration du siège de l'UNICEF et les gains de productivité qui en découlent

58. En 1996, plusieurs services du siège ont été fusionnés pour accroître leur productivité et leur efficacité. Il y a eu notamment :

a) Le regroupement de toutes les fonctions liées à l'information au sein de la Division des communications (le rapport sur la stratégie de communication de l'UNICEF présenté au Conseil d'administration à la session annuelle (E/ICEF/1998/10) donne des renseignements complets à ce propos);

b) Le regroupement de toutes les fonctions de liaison avec les organismes des Nations Unies et les organisations intergouvernementales au sein du Bureau des relations avec les organismes des Nations Unies et des relations extérieures;

c) Regroupement des fonctions liées aux relations avec les organisations non gouvernementales et les organismes de la société civile à l'échelle mondiale au sein de la Division des programmes;

d) Regroupement des tâches exécutées par le Bureau de la gestion administrative et le Bureau des statistiques des programmes de la Division des programmes au sein de la Division de la gestion financière et administrative;

e) Regroupement des fonctions liées à la sécurité du personnel au sein du Bureau des opérations d'urgence;

f) Regroupement de trois bureaux au sein de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification.

59. En 1997, quatre divisions du siège avaient réorienté leurs fonctions et stratégies sur la base des recommandations d'études extérieures établies à la demande du Conseil d'administration. Ces études étaient axées sur la gestion des ressources d'information, les opérations d'approvisionnement, les systèmes de gestion financière et la vente de cartes de voeux et d'articles. Le Conseil a été informé des mesures de suivi qui ont été adoptées et des gains de productivité qui en ont résulté.

60. Les fonctions des programmes menés au siège ont été redéfinies de manière à mettre l'accent sur l'établissement de normes, assurer un certain dynamisme et fournir des connaissances de pointe dans les principaux domaines d'activité de l'UNICEF; orienter la formulation des principes de programmation; et diffuser les meilleures pratiques et expériences acquises tant au sein de l'UNICEF qu'à l'extérieur. La remise en service du Groupe des programmes (constitué de la Division des programmes, du Bureau des opérations d'urgence, de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification et du Centre international pour le développement de l'enfant) a aidé à établir des liens entre les quatre

/...

divisions et établir une politique pour l'élaboration des programmes. La refonte de l'organigramme de la Division des programmes, destinée à appuyer son rôle tel qu'il a été redéfini, a été approuvée par le Conseil d'administration dans le cadre du budget d'appui pour l'exercice biennal 1998-1999. Les changements approuvés ont déjà commencé à être introduits.

61. Les gains de productivité globale enregistrés à la suite du réaménagement des fonctions et des structures du siège ont aidé l'UNICEF à maintenir un budget d'appui à croissance zéro tant pour ce qui est du budget révisé pour l'exercice biennal 1996-1997 que du budget approuvé pour 1998-1999. Les réductions approuvées dans le budget révisé de 1996-1997 ont permis à l'organisation de créer le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants et les États baltes, d'allouer des ressources aux pays de cette région et d'investir dans la mise au point d'un système de gestion des programmes et du système intégré de gestion des ressources humaines. Au cours de l'examen du budget prévu au titre de l'exercice biennal 1998-1999, l'UNICEF a réduit les dépenses du budget d'appui de 33 millions de dollars, principalement dans des bureaux du siège, et réaffecté ces ressources, ce qui a permis à 25 bureaux nationaux de disposer de nouveaux crédits d'appui et d'absorber d'autres augmentations des coûts provoquées par l'inflation. Les dépenses des bureaux du siège ont été réduites de 8 % en termes réels au cours de cette période.

#### Stratégie informatique

62. L'établissement d'une solide infrastructure informatique et l'achèvement de la mise en place du nouveau système intégré d'information rendront les nouveaux rôles, les nouvelles responsabilités et les nouvelles relations entre les bureaux nationaux, régionaux et du siège plus aisés. Ils contribueront à la réalisation des objectifs de l'UNICEF dans les domaines des activités de plaidoyer, du partage de l'information et de la mobilisation de ressources. La stratégie sous-tendra la mise en oeuvre d'un système intégré de gestion des ressources, l'utilisation d'Internet et d'Intranet aux fins de gestion des compétences et assurera les liaisons entre les bureaux à l'échelle mondiale.

63. La nouvelle Division des techniques d'information est orientée vers une clientèle sur le terrain et axée sur la prestation de services. Les principaux groupes d'utilisateurs de l'UNICEF ont établi des priorités en matière de techniques d'information grâce à un nouveau système informatique. Cela a permis de mieux intégrer les activités et fonctions des programmes à des systèmes visant à appuyer les besoins liés aux programmes sur le terrain. Comme indiqué au paragraphe 36 ci-dessus, le nombre de bureaux nationaux et de bureaux auxiliaires reliés par courrier électronique était passé de 16 à 223 et le nombre de ceux qui avaient accès à Internet de 16 à 93 au cours des deux dernières années. Par conséquent, les bureaux extérieurs jouissent d'un accès plus large à l'information, ont besoin de moins de temps pour traiter les informations financières et économisent sur leurs factures de téléphone et de télécopie.

64. Les systèmes intégrés d'information mis en oeuvre en 1998 remplaceront les systèmes multiples actuellement utilisés sur le terrain et au siège. Il s'agit du système de gestion des programmes, du système financier et logistique et du

/...

système intégré de gestion des ressources humaines. Le système de gestion des programmes fournira en temps utile aux responsables des bureaux des informations précises destinées à les aider à prendre des décisions, à établir des rapports, ainsi qu'à exercer le contrôle et la supervision nécessaires. Le système financier et logistique assurera les besoins de la gestion financière du siège, tous les aspects commerciaux de la Division du secteur privé et le système d'achats de la Division des approvisionnements. Le système intégré de gestion des ressources humaines a été installé au siège. Ces trois systèmes intégrés, pris ensemble, permettront à l'UNICEF d'assurer contrôle, transparence et obligation redditionnelle dans la gestion de ses ressources à l'échelle mondiale.

#### Le processus budgétaire

65. L'UNICEF s'achemine de plus en plus vers une budgétisation axée sur l'obtention des résultats prévus. En établissant le budget d'appui pour l'exercice biennal 1998-1999, l'UNICEF a réussi à améliorer ses procédures budgétaires, à mieux définir ses objectifs et à mieux prévoir comment évaluer les résultats. Pour la première fois, les divisions du siège ont dû établir des plans de gestion censés déterminer le mode d'allocation des ressources. Des séances budgétaires ouvertes ont été tenues pour examiner les objectifs et stratégies des divisions du siège au titre de l'exercice biennal 1998-1999, ce qui leur a permis de soutenir les bureaux extérieurs de manière plus efficace et d'évaluer les résultats avant le prochain exercice budgétaire.

#### Gestion des ressources humaines

66. Le réaménagement de la Division des ressources humaines favorisera la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, notamment un système de plans de carrière qui répondra aux futurs besoins de l'organisation et de ses fonctionnaires. L'amélioration des services de ressources humaines des bureaux extérieurs s'est traduite par la réduction du temps nécessaire pour régler des questions de personnel, des affaires complexes, de statuer sur des recours et des plaintes et de se prononcer rapidement sur des affaires disciplinaires. La fonction liée à la formation a été réévaluée afin de mieux favoriser le développement de compétences basées sur des priorités définies par l'Équipe de gestion mondiale en utilisant des outils et des méthodologies axés sur l'appréciation du comportement professionnel.

#### Accumulation d'expérience au sein de l'organisation

67. L'UNICEF s'évertue à mieux gérer l'information en tant qu'outil stratégique de façon à faire du "transfert de connaissances" une forme reconnue de coopération de l'UNICEF. Des bases de données sur les programmes contenant des données d'expérience sur les programmes et les résultats de recherche dans des domaines de programmes sont en cours d'établissement. Les domaines déjà lancés comprennent notamment la santé et le développement des adolescents et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cette base de données électroniques servira à définir les initiatives qui permettront d'accélérer le progrès vers les objectifs de l'an 2000, de trouver des formules efficaces qui permettront de résoudre les problèmes des enfants, à renforcer la base scientifique sur laquelle reposent les activités de plaidoyer et à mieux

/...

donner la possibilité aux bureaux nationaux de devenir d'importantes sources de références et de connaissances sur les femmes et les enfants.

68. L'aptitude de l'UNICEF à jouer un rôle prépondérant au niveau mondial pour ce qui est des questions touchant les enfants s'est trouvée accrue grâce à une meilleure exploitation des techniques d'information. La page d'accueil de l'UNICEF sur le World Wide Web, qui contient des informations sur la situation des femmes et des enfants dans le monde, reçoit plus de 300 000 visites par mois. Les principales publications de l'UNICEF sont disponibles sur le réseau, y compris la situation des enfants dans le monde et le progrès des nations, en plus des communiqués de presse, des discours, des résultats et méthodes d'évaluation, de la bibliothèque, du Centre international pour le développement de l'enfant et des publications des comités nationaux. Le site contient également des informations interactives par le biais de "voix des jeunes" et des informations sur la Journée internationale des enfants à la radio.

### III. TÂCHES RESTANT À ACCOMPLIR

69. Le programme de perfectionnement des cadres est devenu une réalité institutionnelle partout à l'UNICEF. Les modifications des rôles et une meilleure définition des responsabilités ont permis de rendre le système de l'UNICEF plus cohérent dans son ensemble et ont donc aidé à seconder plus efficacement les programmes de pays. Les principales fonctions ont été améliorées, ce qui a permis de doter les représentants dans les pays des moyens nécessaires pour répondre effectivement aux besoins des pays, et à l'élaboration de politiques et stratégies mondiales tenant mieux compte des expériences des pays. La gestion participative par le biais d'équipes internes et régionales a permis à l'UNICEF de tirer le meilleur parti des compétences dont disposent l'organisation, les institutions des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et d'autres partenaires. L'établissement du plan à moyen terme pour la période 1998-2001, qui doit être présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 1998, bénéficiera des efforts déployés dans le cadre du programme de perfectionnement des cadres pour renforcer les processus de planification stratégique. L'élaboration du plan donne également l'occasion d'évaluer et de renforcer le système d'appréciation du comportement professionnel du personnel de l'UNICEF. Ces résultats ont pu être obtenus grâce à un profond attachement aux changements et en investissements considérables en temps et en énergie des fonctionnaires.

70. En dépit des réalisations accomplies jusqu'à ce jour, il reste encore beaucoup à faire. L'achèvement de la mise en place et de l'utilisation efficace des nouveaux systèmes d'information sont essentiels pour que la redéfinition des rôles et des responsabilités soit suivie d'effets. L'élaboration et l'application d'un système de plans de carrière demeurent une priorité de l'organisation. Des efforts sont déployés pour s'adapter à l'évolution de la coopération pour le développement en explorant de nouvelles possibilités de mobiliser et de se procurer des ressources à consacrer aux enfants.

AnnexePARTICIPATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU PROGRAMME  
DE PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE GESTION

1. Depuis le lancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion vers le milieu de 1995, le Directeur général s'est attaché en priorité à créer des possibilités régulières d'information, de consultation et de dialogue avec le Conseil d'administration. Le Conseil a été sollicité, dans le cadre de ses sessions ordinaires et annuelles, de ses réunions intersessions et de ses réunions officieuses d'information, pour donner des orientations quant aux propositions de changement.

2. Le Conseil d'administration a contribué à l'avancement du processus de perfectionnement des méthodes de gestion en prenant les décisions suivantes :

a) 1995i) Première session ordinaire

Il a accueilli avec satisfaction le rapport sur l'étude de gestion (E/ICEF/1995/AB/L.1) et prié le secrétariat de communiquer une réponse initiale aux recommandations, y compris les axes prioritaires d'intervention (décision 1995/7);

ii) Deuxième session ordinaire

Il s'est félicité de la réaction initiale du secrétariat à l'étude de gestion, (E/ICEF/1995/AB/L.4), y compris les axes prioritaires d'intervention, un processus initial de mise en oeuvre, la création d'une équipe spéciale chargée de la question de la gestion et l'établissement de budgets pour les services de consultants proposés dans l'étude de gestion. A prié le secrétariat de continuer d'approfondir, en tenant compte des vues exprimées par des membres du Conseil, le plan de mise en oeuvre (décision 1995/12);

iii) Session annuelle

- a. Il a examiné le plan de travail élaboré pour les activités de réforme de la gestion (E/ICEF/1995/CRP.24);
- b. Il a examiné les questions liées à l'élaboration d'un descriptif de la mission devant inspirer les activités de l'UNICEF au cours du siècle prochain comme indiqué dans le document E/ICEF/1995/AB/L.11;

iv) Troisième session ordinaire

- a. Il s'est félicité de la mise à jour des procédures et projets tendant au perfectionnement des méthodes de gestion à l'UNICEF (E/ICEF/1995/CRP.48) et a demandé de maintenir la question de

/...

l'examen de la gestion à l'ordre du jour des prochaines réunions du Conseil (décision 1995/25);

- b. Il a examiné les mesures énoncées dans le document E/ICEF/1995/AB/L.17 tendant à renforcer le contrôle financier et à responsabiliser le personnel (décision 1995/26);

b) 1996

i) Première session ordinaire

- a. Il a adopté le descriptif de la mission de l'UNICEF tel qu'il figure dans le document E/ICEF/1996/AB/L.2 (décision 1996/1);
- b. Il a examiné l'état d'avancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion et ses liens avec l'étude de gestion (E/ICEF/1996/AB/L.3);

ii) Deuxième session ordinaire

Il a examiné les progrès accomplis par les équipes chargées du projet de perfectionnement des méthodes de gestion, les études extérieures, les méthodes de participation du personnel et de consultation du Conseil et les principes régissant les engagements et les comportements du personnel (E/ICEF/1996/AB/L.6);

iii) Session annuelle

- a. Il a examiné l'état d'avancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion, les mesures de suivi prises en réponse à l'étude de gestion et les étapes suivantes (E/ICEF/1996/AB/L.9);
- b. Il a approuvé le plan à moyen terme pour la période 1996-1999, en mettant l'accent sur les liens avec le processus de perfectionnement des méthodes de gestion et les résultats escomptés (décision 1996/26);

iv) Troisième session ordinaire

- a. Il a examiné les changements proposés quant au rôle et aux responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège (E/ICEF/1996/AB/L.13);
- b. Il a réaffirmé que le programme de pays est le principal atout de l'UNICEF et que le programme de perfectionnement des méthodes de gestion a pour objectif de renforcer la capacité des bureaux de pays de gérer et d'exécuter effectivement et efficacement des programmes de pays, et de faire en sorte que ces bureaux soient clairement responsables des résultats obtenus. Il a convenu que les équipes de gestion constituent un système de gestion grâce auquel l'UNICEF peut intégrer des activités du secrétariat, fixer

/...



les priorités en matière de gestion, assurer les tâches de contrôle et surveiller et évaluer le fonctionnement de ces bureaux (décision 1996/32);

- c. Il a pris note du vaste processus novateur de consultation avec le Conseil d'administration et d'autres partenaires, engagé par le secrétariat depuis le lancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion. Il a approuvé l'approche progressive adoptée par le secrétariat pour mettre en oeuvre le programme de perfectionnement des méthodes de gestion et a accueilli avec satisfaction les résultats tangibles obtenus (décision 1996/32);
- d. Il a noté avec satisfaction que le secrétariat a l'intention de prendre des dispositions concernant le financement, l'approvisionnement et le perfectionnement des technologies d'information et de systèmes automatisés de gestion, y compris le système de gestion des programmes, qui constitueront le modèle initial en matière d'assurance de qualité (décision 1996/32);
- e. Il a approuvé le rôle futur dévolu aux comités nationaux pour l'UNICEF et la stratégie intégrée à l'échelle de l'UNICEF pour la gestion de ses relations de partenariat, y compris les structures et hiérarchies de responsabilité nécessaires, tel qu'indiqué dans le document E/ICEF/1996/AB/L.13 (décision 1996/33);

c) 1997

i) Première session ordinaire

- a. Il a examiné l'état d'avancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion, les gains d'efficacité réalisés suite aux recommandations de l'étude de gestion, les mesures prises pour appliquer les études extérieures effectuées sur les technologies d'information, la gestion financière et l'approvisionnement, ainsi qu'un organigramme du secrétariat (E/ICEF/1997/AB/L.1);
- b. Il a approuvé le premier budget intégré du siège et des bureaux régionaux pour l'exercice biennal 1996-1997 et l'organigramme illustrant le changement structurel et les gains d'efficacité enregistrés à ce jour (E/ICEF/1997/AB/L.5 et Corr.1 et décision 1997/4);
- c. Il a approuvé la formule d'harmonisation de la présentation des budgets du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, qui figure dans le document E/ICEF/1997/AB/L.3 (décision 1997/5);
- d. Il a approuvé la démarche tendant à clarifier les rôles et les priorités de l'UNICEF dans les situations d'urgence telle qu'elle est présentée dans le document E/ICEF/1997/7 (décision 1997/7);

/...

ii) Deuxième session ordinaire

Il a examiné le système de responsabilité pour la fonction approvisionnement, y compris les responsabilités concernant les décisions essentielles liées à l'approvisionnement dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux du siège (E/ICEF/1997/CRP.9 et Corr.1);

iii) Session annuelle

- a. Il a examiné le système de responsabilité pour le processus de programmes de pays, y compris les voies de communication et les responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège concernant les décisions essentielles (E/ICEF/1997/CRP.15);
- b. Il a examiné les résultats des examens à mi-parcours et des principales évaluations de programmes de pays, y compris les mesures prises pour renforcer le contrôle et la responsabilité (E/ICEF/1997/P/L.11 à E/ICEF/1997/P/L.16);
- c. Il a examiné les grandes lignes de la politique en matière d'information et de publication qui traduisent les gains d'efficacité réalisés grâce à la restructuration de la Division de la communication, à la rationalisation des publications de l'UNICEF, aux efforts plus constants faits pour projeter l'image de marque de l'UNICEF et à une utilisation accrue de l'informatique (E/ICEF/1997/17);
- d. Il a approuvé la réorganisation et les objectifs stratégiques de l'opération Cartes de vœux et des opérations connexes (devenue Division du secteur privé) (E/ICEF/1997/AB/L.9 et décision 1997/14);

iv) Troisième session ordinaire

- a. Il a approuvé les grandes orientations concernant les tâches, les responsabilités et les obligations redditionnelles associées au suivi et au contrôle des activités (E/ICEF/1997/AB/L.12 et Corr.1 et décision 1997/28);
- b. Il a pris note des mesures tendant à une gestion plus efficace et plus judicieuse des opérations d'approvisionnement de l'UNICEF (E/ICEF/1997/AB/L.14 et décision 1997/23);
- c. Il a examiné les ébauches de stratégie pour le budget d'appui de l'exercice biennal 1998-1999, les principes de perfectionnement des méthodes de gestion régissant l'établissement du budget et les principaux aménagements des rôles des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège (E/ICEF/1997/CRP.28);

d) 1998

i) Première session ordinaire

- a. Il a approuvé le budget d'appui de l'exercice biennal 1998-1999 établissant les principaux changements et les gains d'efficacité résultant du programme de perfectionnement des méthodes de gestion, y compris les transferts de fonctions du siège aux régions et la rationalisation du siège, et s'est félicité de l'état d'avancement de l'intégration de l'établissement des budgets et de l'élaboration des plans de gestion des programmes de pays (E/ICEF/1998/AB/L.1 et Corr.1 et décision 1998/2);
- b. Il a examiné les notes de pays, les examens à mi-parcours et les principales évaluations des programmes de pays qui indiquent notamment l'impact du programme de perfectionnement des méthodes de gestion sur l'élaboration des programmes, les pratiques en matière de suivi et d'évaluation et l'apprentissage de méthodes d'organisation, comme indiqué dans les documents E/ICEF/1998/P/L.1-E/ICEF/1998/P/L.8 et E/ICEF/1998/P/L.9-E/ICEF/1998/P/L.20;

ii) Session annuelle

- a. Il examinera la stratégie de communication de l'UNICEF (E/ICEF/1998/10);
- b. Il examinera les mesures prises pour élaborer une stratégie de mobilisation des ressources nécessaires à l'UNICEF (E/ICEF/1998/11);
- c. Il entendra le rapport oral sur la mise en oeuvre de la politique relative aux comités nationaux pour l'UNICEF;
- d. Il examinera la version mise à jour de l'"organisation du secrétariat de l'UNICEF", y compris une série d'organigrammes et une description de la voie hiérarchique, des fonctions et des responsabilités (E/ICEF/1998/12).

-----