



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1994/AB/L.12
5 août 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Troisième session ordinaire de 1994
3-5 octobre 1994

POUR INFORMATION

ÉVALUATION INTÉRIMAIRE DE L'EXAMEN DE GESTION DE L'UNICEF

1. Après avoir décidé qu'un examen indépendant de la structure administrative et de gestion de l'UNICEF serait entrepris par des consultants externes d'ici à la fin de 1994 (E/ICEF/1993/14, décision 1993/23), le Conseil d'administration a décidé, à sa session extraordinaire, convoquée les 6 et 7 octobre 1993 pour examiner les propositions du Directeur général sur la question des locaux à usage de bureaux pour le siège, de réexaminer, le 15 octobre 1994 au plus tard, les projections concernant les effectifs du siège de l'UNICEF dans les années à venir, sur la base, entre autres, d'un rapport sur cette question et d'une évaluation intérimaire de l'examen de gestion du Fonds (E/ICEF/1993/17, décision 1993/26). Le rapport sur les projections concernant les effectifs du siège de l'UNICEF dans les années à venir est publié sous la cote E/ICEF/1994/AB/L.11. Le présent rapport contient une évaluation intérimaire de l'examen de gestion de l'UNICEF.

2. Les travaux d'évaluation ont commencé après que le Conseil d'administration eut approuvé le projet révisé d'étude de gestion de l'UNICEF (E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1) que le Directeur général lui avait soumis à sa première session ordinaire de 1994 (E/ICEF/1994/13 (Partie I), décision 1994/R.1/6) tenue du 23 au 25 février 1994. On trouvera en annexe un mémorandum adressé par les consultants extérieurs chargés de l'étude (Booz-Allen and Hamilton Inc.) faisant le point de leurs travaux. Les consultants se tiendront à la disposition du Conseil d'administration, durant la présente session, pour lui fournir les précisions voulues et, si besoin est, des informations actualisées.

Le 2 août 1994

MÉ MORANDUM ADRESSÉ À M. James P. Grant
PAR l'équipe de consultants Booz-Allen
SUJET : État d'avancement de l'étude de gestion

Introduction

Le présent mémorandum vise à donner un bref aperçu de l'état d'avancement de l'étude de gestion en cours. À la fin du mois de juillet, nous avons achevé la première phase de nos travaux, au cours de laquelle nous nous sommes attachés à comprendre les objectifs, la mission, les programmes et le fonctionnement de l'UNICEF, et à mettre en évidence les principales questions que nous examinerons pendant le reste de l'étude. Le document a été revu et entériné par les responsables de l'équipe, Messieurs Strong et Rada, avant d'être examiné par vous, à Bangkok. Nous avons été priés de procéder à l'étude.

Pendant les premiers mois, des consultants ont travaillé au siège, à New York, et se sont rendus à Abidjan, Bangkok, Copenhague, Florence, Genève, Hanoi, Mexico et La Paz. Ils ont ainsi interrogé 200 personnes environ appartenant notamment aux catégories suivantes : fonctionnaires de l'UNICEF, membres du Conseil d'administration, personnel des comités nationaux, représentants des organisations non gouvernementales (ONG) et responsables gouvernementaux. Les entretiens se poursuivront jusqu'à la fin de l'étude, mais ils viseront à obtenir, non plus des éléments d'information générale, mais des réponses à des questions particulières.

On trouvera ci-joint un calendrier indiquant l'état d'avancement des travaux et un décompte succinct du nombre de personnes interrogées jusqu'à ce jour. (Une liste détaillée est également disponible).

Conclusions au 2 août

- 1) Tous les éléments d'information recueillis montrent que l'UNICEF jouit auprès de l'opinion publique d'un crédit et d'une considération qui n'ont cessé de grandir au cours des dernières années.
- 2) Les consultants se sont attachés à expliquer par quels moyens l'UNICEF avait pu obtenir des résultats aussi remarquables. Quelques raisons fondamentales ont été trouvées, notamment a) la valeur du personnel, qui est intelligent, dévoué et professionnellement qualifié; b) le renforcement des capacités d'intervention des représentants de pays; c) l'existence d'un système très efficace d'appel de fonds.
- 3) En dépit de sa très grande notoriété, l'UNICEF ne doit pas s'endormir sur ses lauriers. En effet, plusieurs motifs de préoccupation se font jour :
 - a) Des donateurs importants réduisent sensiblement leur contribution;
 - b) Les dons des gouvernements augmentent à un rythme moins rapide;

/...

- c) Les gouvernements demandent aux organismes des Nations Unies, y compris à l'UNICEF, de rendre compte des résultats des investissements humanitaires réalisés.

"Depuis 1960, l'aide fournie par les pays riches aux pays pauvres s'est élevée à 1 400 milliards de dollars environ (en dollars de 1988). Mais nous ne savons pas grand chose des retombées qu'a eues cette aide. A-t-elle permis de réduire la pauvreté? A-t-elle stimulé la croissance économique dans les pays bénéficiaires? A-t-elle bénéficié aux pays donateurs? Ces questions se font d'autant plus pressantes que les gouvernements donateurs cherchent à réduire de manière substantielle les dépenses publiques";

(The Economist)

- d) La concurrence des ONG pour la collecte de fonds privés s'intensifie;
- e) L'UNICEF a besoin de nouvelles compétences, la priorité étant désormais accordée non plus aux activités d'approvisionnement mais aux activités de plaidoyer;
- f) Les changements intervenus dans le système des Nations Unies devraient avoir des incidences sur le contexte opérationnel et les modalités de fonctionnement de l'UNICEF, voire sur sa structure.
- 4) Ces problèmes permettent de comprendre pourquoi la firme Booz-Allen a été priée de réaliser l'étude de gestion.
- 5) Pendant la première phase de travaux, nous avons mis en évidence sept questions fondamentales :
- a) Il existe un climat singulier de controverse et de tension, qui se manifeste au niveau le plus élevé, à savoir dans les rapports entre le Conseil d'administration et le secrétariat, mais qui s'étend aussi au reste de l'organisation;
- b) Il apparaît que le personnel de l'UNICEF ne partage pas la même conception de la mission de l'organisation;
- Une telle situation a des incidences sur la place qu'occupe l'UNICEF dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies;
- c) Les objectifs mondiaux et les plans d'action nationaux ne sont pas suffisamment harmonisés;
- d) Il apparaît possible d'améliorer l'exécution de certaines fonctions :
- 1) Appel de fonds;
 - 2) Comités nationaux et OCV;
 - 3) Budget, contrôle financier, transparence;
 - 4) Obligation redditionnelle s'appliquant aux missions accomplies;

/...

- 5) Programmation;
 - 6) Politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines;
 - 7) Fournitures;
 - 8) Gestion des ressources en matière d'information;
 - 9) Information et relations extérieures;
- e) La structure organisationnelle doit être modifiée;
- f) Le rapport coût-efficacité peut être amélioré;
- g) Les questions de forme et de "rythme" devraient être examinées.

Nous nous sommes proposés d'étudier ces questions de manière approfondie dans les semaines à venir.

Nos travaux se déroulent suivant le calendrier adopté et nous recevons l'appui voulu du personnel de l'UNICEF.

Jay Berry
Vice-Président

BOOZ-ALLEN & HAMILTON

/...

Appendice 1

CALENDRIER DE L'ÉTUDE DE GESTION DE L'UNICEF

	1	2	3	4		5	6	7	8	9	10
MOIS	avril	mai	juin	juil.	août	sept.	oct.	nov.	déc.	janv.	févr.
1. Cadrage des priorités											
• Profil de l'organisation	■										
• Entretiens	■	■	■	■							
• Enquêtes de base	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
• Rapport sur l'état d'avancement	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Analyse approfondie des principales questions											
• Recherches sur différentes hypothèses de productivité						■	■	■	■	■	■
• Établissement de groupes de travail						■	■	■	■	■	■
• Analyse approfondie						■	■	■	■	■	■
• Évaluation quantitative des coûts et des avantages						■	■	■	■	■	■
3. Élaboration des conclusions et recommandations											
• Proposition de solutions								■	■	■	■
• Documentation d'appui								■	■	■	■
• Plan détaillé de mise en oeuvre								■	■	■	■
• Approbation								■	■	■	■
4. Mise en oeuvre, contrôle et suivi											
• Nomination de responsables opérationnels										■	■
• Mise en place des changements										■	■
• Début de la mise en oeuvre des systèmes										■	■
• Suppression des "goulets d'étranglement"										■	■
• Consolidation de la nouvelle culture										■	■

LECTURE DÉTAILLÉE DE L'ANNÉE

▲
 À ce jour

/...

Appendice 2

ENTRETIENS TENUS D'AVRIL À JUILLET 1994 DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE DE GESTION

Cadres supérieurs : 7

Siège, New York : 66

Relations extérieures : 9

Financement des programmes : 4

Affaires publiques : 4

Information : 1

Opérations : 16

Finances : 6

Gestion des ressources en matière d'information : 6

Personnel : 2

Bureau de la gestion administrative : 2

Programmes : 36

Secteurs techniques : 15

Sections géographiques : 8

Programmes d'urgence : 2

Évaluation et recherche : 3

Divers : 8

Autres entretiens tenus au siège, à New York : 5

Genève : 9

OCV New York et Genève : 7

Division des approvisionnements, Copenhague : 9

Centre international pour le développement de l'enfant, Florence : 7

Directeurs et fonctionnaires régionaux : 18

Représentants de pays : 31

Représentants de l'Association du personnel/agents des services généraux
(sièges) : 26

New York : 17

Genève : 9

Personnel des bureaux de pays (administrateurs et agents des services
généraux) : 32

/...

Côte d'Ivoire : 7
Mexico : 10
Hanoi et Ho Chi Minh-Ville : 10
Autres bureaux extérieurs : 5

Comités nationaux : 6

Membres du Conseil d'administration/délégations : 7

ONG, gouvernements, autres organismes extérieurs : 25

Note : Les chiffres ci-dessus indiquent le nombre de personnes interrogées et non le nombre d'entretiens tenus. Certaines personnes ont été interrogées plusieurs fois.
