



Conseil économique
et social

Distr.
GÉNÉRALE

E/1995/33 (Part I)
E/ICEF/1995/9 (Part I)
27 avril 1995
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session de fond de 1995
Genève, 26 juin-28 juillet 1995

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS DES NATIONS UNIES
POUR L'ENFANCE SUR LES TRAVAUX DE SA PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE
DE 1995
(1er-3 et 6 FÉVRIER 1995*)

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. ORGANISATION DE LA SESSION	1 - 11	4
A. Hommage à James P. Grant	1 - 4	4
B. Ouverture de la session	5 - 9	4
C. Élection du bureau	10	5
D. Adoption de l'ordre du jour	11	5
II. TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	12 - 115	7
A. Étude de gestion de l'UNICEF	12 - 40	7
B. Suite donnée à l'évaluation pluridonateurs de l'UNICEF	41 - 45	14

* Le présent document est la version ronéotypée du rapport du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance sur les travaux de sa première session ordinaire (1er-3 et 6 février 1995). Les rapports sur les travaux de la deuxième session ordinaire (20-23 mars 1995), de la session annuelle (22-26 mai 1995) et de la troisième session ordinaire (18-22 septembre 1995) seront publiés en tant aux parties II, III et IV respectivement. Ces rapports seront regroupés en un rapport définitif qui constituera le Supplément No 13 des Documents officiels du Conseil économique et social, 1995 (E/1995/33/Rev.1-E/ICEF/1995/9/Rev.1).

95-12818 (F) 260595 170695

/...

9512818

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
C. Opérations de secours d'urgence	46 - 61	15
D. Amélioration du processus d'examen et d'approbation des recommandations relatives aux programmes de pays	62 - 74	19
E. Installations de conférence au siège de l'UNICEF	75 - 85	22
F. Mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation	86 - 91	24
G. Rapports annuels au Conseil économique et social	92 - 94	26
H. Choix d'un lieu pour la mise en place d'une présence régionale en Europe centrale et orientale, dans la Communauté d'États indépendants et dans les États baltes	95 - 103	26
I. Coordination des activités de l'UNICEF concernant le VIH/sida	104 - 111	28
J. Prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995	112 - 113	30
K. Conclusions	114 - 115	30
III. DÉCISIONS ADOPTÉES		31
1995/1. Élection de représentants du Conseil d'administration au Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation pour l'exercice biennal 1995-1996		31
1995/2. Prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995		31
1995/3. Services de conférence au siège de l'UNICEF		32
1995/4. Mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation		32
1995/5. Rapports annuels au Conseil économique et social		32

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
1995/6. Budget d'administration et d'appui aux programmes pour l'exercice 1996-1997, dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF	34
1995/7. Examen de gestion de l'UNICEF	35
1995/8. Processus d'examen et d'approbation des recommandations relatives aux programmes par pays	36

I. ORGANISATION DE LA SESSION

A. Hommage à James P. Grant

1. À l'ouverture de la session, le Président a demandé aux participants d'observer un moment de silence à la mémoire de James P. Grant, ancien Directeur général de l'UNICEF, décédé du cancer le 28 janvier à l'âge de 72 ans. M. Grant avait rempli pendant 15 ans, jusqu'à sa démission pour raison de santé le 23 janvier 1995, les fonctions de directeur général, avec le rang de secrétaire général adjoint.

2. Citant une déclaration du Secrétaire général publiée après le décès de M. Grant, le Président a rappelé qu'il y avait des centaines de millions d'enfants dans le monde en développement qui ne connaîtraient peut-être jamais le nom de James P. Grant, mais dont la survie, la santé, la croissance et l'éducation avaient bénéficié, réellement et de façon significative, des efforts extraordinaires qu'il avait déployés en leur nom. La portée et l'impact du rôle dirigeant joué par M. Grant ne pouvaient se mesurer; grâce à sa détermination, sa clairvoyance et son dévouement, le monde avait pris conscience des urgences "silencieuses" aussi bien que "bruyantes" grâce à l'action de l'UNICEF, consacrée à la survie, à la protection et au développement des enfants et des femmes.

3. Les représentants de plus de 40 délégations et organismes des Nations Unies ont rendu hommage à la passion, à la clairvoyance, aux qualités de chef et au prodigieux dévouement à la cause des enfants et des femmes dont avait fait preuve M. Grant. Nombre d'entre eux ont transmis les messages personnels de condoléances de leur chef d'État ou de gouvernement à la famille de M. Grant et à la grande famille de l'UNICEF. De nombreux orateurs ont cité le Sommet mondial pour les enfants comme son plus grand succès et ont reconnu son rôle dans l'élaboration et la ratification de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le respect et le soutien dont bénéficiait l'UNICEF, ont-ils dit, étaient imputables à la force de sa personnalité. Pour de nombreux orateurs, sa hardiesse de pensée et ses idées ont eu un impact énorme sur les politiques nationales des pays tant en développement qu'industrialisés.

4. Le Directeur général par intérim a indiqué que le souhait le plus ardent de Jim était que le navire UNICEF continue d'avancer toutes voiles dehors. La mort de M. Grant marquait le début de nouveaux défis que tous se devaient de relever afin de maintenir l'élan, la force et la mission essentielle de l'UNICEF.

B. Ouverture de la session

5. Le Président a annoncé que le Secrétaire général avait désigné M. Richard Jolly, Directeur général adjoint chargé des programmes, comme Directeur général par intérim jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur général. Il s'était entretenu avec le Secrétaire général au sujet du processus de consultation à tenir en vue de cette nomination et avait reçu de celui-ci l'assurance qu'il y aurait des consultations approfondies avec tous les membres du Conseil d'administration.

6. Au nom du Conseil d'administration, le Président a exprimé sa sympathie au Gouvernement et au peuple japonais à la suite du séisme dévastateur qui avait récemment frappé la ville de Kobe, faisant 5 000 morts, plus de 25 000 blessés et quelque 300 000 sans-abri. Le représentant du Japon a répondu que son gouvernement appréciait vivement les nombreuses expressions de sympathie et les secours d'urgence qui lui étaient parvenus du monde entier.

7. Le Président a déclaré que son élection constituait un hommage à son pays et que le Liban était très fier d'être le premier pays arabe à occuper ce poste. Le Liban avait presque atteint ses objectifs de mi-décennie. Le programme d'action nationale du Gouvernement était mis en oeuvre à un rythme accéléré. Le Président a prié instamment tous les gouvernements de faire preuve de leur attachement à la cause des enfants et de l'UNICEF en soutenant les efforts de l'organisation (voir E/ICEF/1995/CRP.7 pour le texte intégral de sa déclaration).

8. Le Directeur général par intérim a annoncé que M. Kul Gautam, Directeur de la Division des programmes, remplirait également les fonctions de directeur général adjoint par intérim chargé des programmes.

9. Le Directeur général par intérim a indiqué que l'UNICEF avait deux grandes priorités en 1995 : continuer de soutenir fermement les programmes de pays en s'efforçant tout particulièrement d'atteindre les objectifs de la mi-décennie dans un nombre de pays aussi important que possible; et renforcer la gestion, l'obligation redditionnelle, la rentabilité et la transparence de l'UNICEF en utilisant l'étude de gestion récemment terminée pour guider et stimuler son action. Il a ajouté que si l'on atteignait les objectifs de 1995, il serait plus facile de parvenir aux objectifs plus vastes qui avaient été définis pour l'an 2000 et exprimé l'espoir de voir tous les gouvernements s'unir pour appliquer cet ensemble de mesures spécifiques et pratiques (voir E/ICEF/1995/CRP.8/Rev.1 pour le texte intégral de ses observations).

C. Élection du bureau

10. Le Bureau du Conseil d'administration pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 1995 était composé comme suit :

Président :	S. E. l'Ambassadeur Khalil MAKKAWI (Liban)
Vice-Présidents :	M. Petru DUMITRIU (Roumanie) Mme Irma E. KLEIN-LOEMBAN TOBING (Suriname) M. Lennarth HJELMAKER (Suède) Mme Awa OUEDRAGO (Burkina Faso)

D. Adoption de l'ordre du jour

11. L'ordre du jour de la session tel qu'il figure dans le document E/ICEF/1995/2 et Corr.1, a été adopté. Il comporte les points suivants :

- Point 1 : Ouverture de la session : observations du Président et du Directeur général
- Point 2 : Adoption de l'ordre du jour provisoire
- Point 3 : Examen de gestion de l'UNICEF
- Point 4 : Suite donnée à l'évaluation de l'UNICEF effectuée par plusieurs donateurs
- Point 5 : Opérations de secours d'urgence
- Point 6 : Amélioration du processus d'examen et d'approbation des recommandations relatives aux programmes par pays
- Point 7 : Suivi de la question des services de conférence au siège de l'UNICEF
- Point 8 : Mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation
- Point 9 : Rapports annuels au Conseil économique et social
- Point 10 : Rapport sur le choix de l'endroit où établir une "présence régionale" en Europe centrale et orientale, dans la Communauté d'États indépendants et dans les États baltes
- Point 11 : Coordination des activités de l'UNICEF concernant le virus de l'immunodéficience humaine et le syndrome d'immunodéficience acquise (VIH/sida)
- Point 12 : Élection de représentants du Conseil d'administration au Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation pour l'exercice biennal 1995-1996
- Point 13 : Prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995
- Point 14 : Adoption de décisions
- Point 15 : Questions diverses
- Point 16 : Observations finales du Directeur général et du Président

II. TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A. Étude de gestion de l'UNICEF

12. Le Conseil d'administration était saisi du résumé de l'étude de gestion de l'UNICEF menée par la société Booz.Allen & Hamilton (E/ICEF/1995/AB/L.1). Le Président a informé les délégations qu'en outre, tous les membres du Conseil d'administration et les délégations intéressées parmi les observateurs avaient reçu un exemplaire du texte intégral de l'étude en anglais. Cette étude avait été présentée au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires qui devait à son tour faire rapport au Conseil d'administration plus avant dans l'année.

13. Le Directeur général par intérim a indiqué qu'aucune décision ne serait prise avant que le Conseil d'administration n'ait pu faire des observations sur l'étude. D'une manière générale, les premières réactions du secrétariat étaient fort positives. L'étude contenait quelques inexactitudes factuelles mais dans l'ensemble les recommandations qui y figuraient seraient profitables à l'UNICEF et inciteraient l'administration à mieux s'acquitter de sa tâche. Le secrétariat souhaitait que l'examen et la mise en oeuvre de l'étude se fassent avec la participation de tous. On avait, pour l'instant, procédé à un examen interne, dans un premier temps au siège, ensuite avec les directeurs régionaux. Des exemplaires de l'étude avaient été distribués à l'Association mondiale du personnel et à tous les bureaux extérieurs. À l'issue de la présente session, les directeurs régionaux et le personnel de direction devaient rédiger un examen approfondi de l'étude afin d'élaborer un plan général et une stratégie de mise en oeuvre. Une équipe spéciale chargée de son application serait créée sous l'autorité d'un des directeurs régionaux. M. Jay Berry, qui avait coordonné l'élaboration du rapport pour Booz.Allen & Hamilton, avait accepté de faire fonction de conseiller en 1995. Tant le personnel de direction que l'ensemble des effectifs consacraient beaucoup de temps à cette opération. En outre, le Conseil d'administration souhaiterait peut-être créer un groupe de travail à composition non limitée dont seraient membres des représentants du secrétariat et du Conseil d'administration.

14. L'une des décisions déjà prises était de lier l'examen et la présentation des budgets-programmes des bureaux extérieurs aux budgets d'administration et d'appui aux programmes à compter de 1996. Cela permettrait d'améliorer la transparence et de sauvegarder les programmes de pays tout au long de leurs cycles quinquennaux.

15. M. Berry a présenté l'étude de gestion et projeté des diapositives. Outre les membres du Groupe de travail à composition non limitée du Conseil d'administration sur la suite donnée à l'évaluation pluridimensionnelle, le Groupe d'experts Delphi et les ateliers spécialisés organisés dans le cadre de l'étude, plus de 1 000 personnes avaient participé au projet. L'étude comportait plus de 80 recommandations contenant elles-mêmes quelque 150 mesures spécifiques.

16. Ces recommandations portaient sur les domaines suivants :

/...

a) Direction et structure, notamment création d'un poste de directeur général adjoint et d'un groupe de gestion des activités sur le terrain, mise en place de nouvelles méthodes d'établissement des rapports pour les ressources humaines, l'opération Cartes de vœux et les opérations connexes et la Division des approvisionnements et modification du fonctionnement des bureaux extérieurs;

b) Examen des opérations d'urgence de l'UNICEF de la gestion des ressources en matière d'information, des priorités en matière de programmes et de la nécessité d'accorder un rang de priorité plus élevé aux liens avec les comités nationaux de l'UNICEF;

c) Procédures suivies dans un certain nombre de domaines, notamment priorité très nette accordée aux ressources humaines; nécessité d'harmoniser la planification des objectifs mondiaux avec les programmes de pays, redéfinition logistique des opérations d'approvisionnement, de la comptabilité, de la commercialisation et des services marchands de l'opération Cartes de vœux et de la Division des approvisionnements; coût-efficacité des activités d'information de la Division de l'information; et questions d'orientation.

17. M. Berry a indiqué qu'il convenait d'établir des priorités parce que les recommandations, de par leur seul nombre, pouvaient entraîner une certaine confusion. Il était important que le Conseil comprenne le défi que représentait le changement dans de grandes organisations complexes. Les procédures ne devraient pas être simplifiées car cela provoquerait un bouleversement considérable des pratiques établies. Alors que l'UNICEF avait perdu un chef charismatique et que le personnel allait bientôt connaître des changements notables, il fallait faire preuve de discipline, de perspicacité et bien choisir le moment d'application. Pour réussir, il fallait que toutes les améliorations souhaitées au niveau de l'exécution des tâches interviennent en temps voulu et dans le cadre du budget, un échec aurait des coûts fort lourds en temps, en ressources et en argent; il n'y aurait pas d'améliorations; l'efficacité organisationnelle en souffrirait; et une nouvelle vague de cynisme s'abattrait sur un personnel déjà démoralisé. Le processus de changement devrait donc être bien géré dès le début. L'UNICEF ne devrait pas perdre de vue ses objectifs au cours de cette période.

18. Les délégations ont été presque unanimes à complimenter M. Berry et Booz.Allen & Hamilton pour la qualité et la portée de leur étude de gestion. De nombreux orateurs ont également félicité le secrétariat du concours qu'il avait apporté aux consultants de l'ouverture d'esprit dont il avait fait preuve et ainsi que le Directeur général par intérim de ses observations liminaires. Les délégations ont estimé, comme M. Berry, que l'UNICEF devait concentrer son attention sur la mission qui était la sienne au cours de la période de mise en oeuvre de l'étude et non exclusivement sur le changement. De nombreuses délégations ont reconnu l'extraordinaire réussite de l'UNICEF à ce jour et jugé qu'il serait bon que le Fonds conserve son identité et poursuive sa mission, toutes deux uniques, au sein du système des Nations Unies. L'enjeu d'une telle opération, de l'avis de certains, serait de conserver et d'améliorer ce que l'UNICEF avait de mieux, notamment son personnel. Plusieurs délégations ont suggéré de lier la mise en oeuvre de l'étude de gestion aux activités de suivi de l'évaluation pluridonateurs et aux autres réformes du système des

Nations Unies, notamment aux débats relatifs au financement des activités opérationnelles en faveur du développement.

19. La plupart des délégations ont indiqué qu'à la présente session, le Conseil d'administration ne devrait pas faire porter ses efforts sur le fond des recommandations mais sur l'élaboration d'une méthode et d'une stratégie de mise en oeuvre. Un orateur a relevé que l'étude ne constituait pas un plan d'exécution. Il convenait de faire des propositions et d'établir un calendrier précis; c'était avant tout au personnel de direction de l'UNICEF que cette responsabilité incombait. Il a été proposé que le secrétariat commence par présenter des recommandations sur la façon dont il avait l'intention de procéder et classe ces recommandations en trois catégories : celles qu'il pouvait mettre en oeuvre sans l'approbation du Conseil, celles nécessitant une étude plus approfondie et celles exigeant l'approbation du Conseil. D'autres délégations ont suggéré au Conseil et au secrétariat de faire une distinction entre les recommandations ayant des incidences sur le prochain budget biennal et celles auxquelles on pourrait donner suite ultérieurement. Un orateur a souligné que même si le Conseil et le secrétariat devaient éviter d'agir avec trop de hâte, ils devaient néanmoins parvenir à un accord et mettre en oeuvre les recommandations nécessaires en temps utile, en prenant également en considération la date à laquelle le nouveau directeur général pourrait être nommé.

20. Une intervenante a déclaré qu'au cours des cinq dernières années, l'organisme gouvernemental de développement de son pays avait fait l'objet d'une réorganisation laborieuse et difficile. Les leçons tirées de cette expérience pouvaient être utiles à l'UNICEF. Il importait de confier la direction de ce processus à un gestionnaire chevronné qui devait être particulièrement compétent, mériter la confiance des autres et être en mesure d'entrer en fonctions dès que possible. Il fallait que la direction assure sans relâche le suivi d'un bout à l'autre du processus. La transparence, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, était indispensable, et on devait pouvoir compter sur la participation de tous à tous les niveaux, éventuellement par le biais d'ateliers ou de groupes thématiques. Il fallait que l'organisation aille de l'avant aussi rapidement que possible et cherche à se surpasser étant donné qu'elle n'aura pas deux fois l'occasion de le faire. Le Directeur général par intérim a indiqué que l'un des directeurs régionaux avait été nommé pour gérer ce processus.

21. De nombreux orateurs ont accepté la recommandation visant à ce que l'UNICEF établisse un rapport actualisé de mission ainsi qu'un rapport sur les opérations d'urgence. Selon une délégation, la Convention relative aux droits de l'enfant devait être le cadre de l'action de l'UNICEF, mais cela ne ressortait pas clairement de l'étude de gestion, et l'orateur a proposé d'utiliser comme référence une déclaration faite par l'ancien directeur général à la Troisième Commission. Selon une autre délégation, il fallait que l'UNICEF poursuive sa double mission - plaidoyer à l'échelle mondiale et protection à l'échelon local. À propos des opérations d'urgence, une délégation a dit que l'UNICEF, compte tenu notamment de ses ressources limitées, devait collaborer plus étroitement

avec d'autres organismes des Nations Unies. Un autre orateur a fait remarquer que certains phénomènes étaient tenus pour acquis dans l'étude, notamment la tendance à la baisse constatée dans les prévisions de financement. Il fallait prendre en considération le point de vue des pays bénéficiaires autant que celui des pays donateurs.

22. Une délégation s'est déclarée préoccupée par le caractère apparemment disproportionné, sur le plan des effectifs, de la nouvelle structure organisationnelle proposée dans l'étude. Certaines recommandations semblaient encourager cette tendance, alors qu'il fallait plutôt dégraisser l'organisation au niveau du siège.

23. Selon une délégation, il était crucial que les réformes de l'UNICEF correspondent à celles proposées par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), par le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres organismes. À titre d'exemple, le Conseil d'administration avait examiné, à sa troisième session ordinaire de 1994, la possibilité de présenter son budget sous une forme analogue à celle utilisée par d'autres organismes; en collaboration avec le Comité administratif de coordination et avec d'autres organismes, le secrétariat devrait veiller à ce que les propositions de l'UNICEF correspondent à celles d'autres organes.

24. Les conclusions de l'étude concernant le mauvais moral des effectifs et la nécessité d'améliorer la mise en valeur des ressources humaines ont soulevé l'inquiétude d'un bon nombre d'orateurs. Certaines délégations ont aussi estimé qu'il fallait accorder la priorité à la gestion des ressources en matière d'information et à la responsabilité financière. Quelques orateurs ont jugé qu'il importait au premier chef d'améliorer la responsabilité et la transparence à tous les niveaux. Plusieurs intervenants ont insisté sur l'importance de la transparence et de la réforme des pratiques financières. Le secrétariat est convenu qu'il fallait s'attaquer en priorité à la question des ressources humaines, ce qu'il avait d'ailleurs commencé à faire en 1994. La tâche n'était pas terminée pour ce qui était des systèmes financiers et de la gestion des ressources en matière d'information, et une aide extérieure serait sans doute nécessaire.

25. Un orateur a dit qu'il fallait étayer les éléments du rapport ayant des incidences financières et/ou procédurales. Le Conseil devait être informé des frais potentiels et des possibilités de réaliser des économies, et savoir quels étaient les obstacles aux réformes au sein du système des Nations Unies. Selon l'étude, le secrétariat ne connaissait pas le coût de ses activités alors qu'il devait fournir des renseignements exacts au Conseil pour que celui-ci puisse prendre des décisions. Il était hautement prioritaire, pour le Conseil comme pour le secrétariat, que l'on remédie à une situation dont dépendaient étroitement la transparence et la responsabilité.

26. Le secrétariat a répondu que l'UNICEF avait déjà commencé à examiner les rapports existant entre les budgets d'administration et d'appui aux programmes des bureaux de pays et les budgets des programmes de pays. Le secrétariat souhaiterait examiner toutes les recommandations de financement présentées au Conseil d'administration en 1996 pour inclure dans chacune d'entre elles un

budget pour la période du programme de toutes les dépenses d'appui au programme et d'administration. Cette tâche demanderait quelques années, et il conviendrait d'en préciser les modalités, mais à ce jour la réaction des bureaux extérieurs avait été enthousiaste.

27. Pour ce qui est des propositions concernant l'OCV et les collectes de fonds auprès du secteur privé, plusieurs délégations, outre le représentant du Groupe permanent des comités nationaux de l'UNICEF, ont déclaré que les comités devaient prendre part à l'examen de ces questions. Le représentant du Groupe permanent a souligné l'importance du rôle des comités nationaux dans les collectes de fonds et dans les activités de plaidoyer de l'UNICEF, et il a dit que ces derniers avaient été consternés de ne pas avoir été inclus dans l'étude. M. Berry a souligné que les consultants attachaient le plus grand prix au rôle des comités nationaux et qu'ils insisteraient donc pour que les rapports de ces comités avec l'UNICEF soient clairs, transparents et responsables.

28. Plusieurs orateurs ont insisté sur l'importance des opérations sur le terrain. De nombreuses délégations sont convenues que les objectifs globaux étaient certes importants, mais qu'ils devaient tenir compte de leur situation nationale. Des orateurs ont souligné qu'il fallait faire preuve de souplesse lors de la fixation des objectifs mondiaux. D'autres ont dit qu'il importait d'accorder plus de pouvoirs et de liberté d'action aux représentants et aux directeurs régionaux de l'UNICEF, et qu'il fallait établir un équilibre judicieux entre les bureaux du Siège et les bureaux extérieurs, ce qui permettrait de réduire la paperasserie et l'inefficacité dans une large mesure. Il fallait faire une distinction plus nette entre les travaux des bureaux régionaux et ceux des bureaux géographiques de la Division du programme au siège, en s'attachant à décentraliser davantage les activités sur le terrain. À propos du sujet de création d'un groupe de gestion sur le terrain, un orateur a demandé s'il n'y avait pas déjà eu un groupe semblable qui avait été aboli.

29. Le secrétariat a répondu que la structure du groupe envisagé était beaucoup plus complexe que celle du précédent. Autrefois, la Division du programme comprenait deux sections – services extérieurs d'une part et développement du programme et planification d'autre part. En raison de la mauvaise coordination entre ces deux sections, il y avait eu une réorganisation, encore que le Conseil d'administration se soit demandé si la Division du programme devait être aussi grande qu'elle était. M. Berry a ajouté que les délégations avaient raison de se poser des questions quant au caractère particulièrement lourd de la structure. Toutefois, alors que l'une des plus urgentes recommandations du Conseil d'administration visait à faire respecter à la lettre les règles de responsabilité, nul n'avait été responsable des bureaux extérieurs depuis plusieurs années. Théoriquement, le Directeur général était le superviseur immédiat de tous les représentants et directeurs régionaux, mais en pratique cela n'était pas possible. Le projet de groupe de gestion sur le terrain permettrait d'associer les bureaux régionaux et nationaux aux opérations d'approvisionnement et d'urgence, de sorte qu'une seule personne pourrait en être responsable. Pour ce qui est de la rentabilité, les économies ainsi réalisées permettraient de financer les réaffectations.

30. Une délégation a fait remarquer que l'étude ne fournissait aucune information détaillée sur les activités du programme sur le terrain, était imprécise au sujet de la rentabilité des programmes et passait sous silence les questions de coûts-résultats, de planification du programme ou d'affectation des ressources.

31. Un orateur a dit que l'étude ayant conclu à la sous-exploitation du Centre international du développement de l'enfant, il fallait que l'UNICEF en précise mieux la mission et les objectifs. Il a en outre souligné l'importance des recommandations relatives aux relations extérieures, étant donné que l'UNICEF jouissait d'une grande confiance de la part du public. L'étude insistait trop sur les activités d'information et négligeait celles de plaidoyer.

32. Plusieurs orateurs ont partagé les conclusions de l'étude selon lesquelles l'UNICEF devait mieux coordonner ses activités et collaborer plus étroitement avec d'autres organismes, en particulier avec les organisations non gouvernementales (ONG). La collaboration avec les ONG, notamment sur le terrain, a été jugée indispensable au renforcement de la portée et de la durabilité des activités. Une délégation a dit que l'UNICEF devrait formuler des modalités de coopération avec les ONG, non seulement pour ce qui était des activités de plaidoyer, mais encore de l'application des programmes, notamment ceux concernant la protection des enfants vulnérables. La participation des ONG à la formulation du nouveau programme de mission serait cruciale. Un représentant du Comité des ONG auprès de l'UNICEF a dit que les ONG dotées du statut consultatif auprès de l'UNICEF souscrivaient résolument aux recommandations de l'étude sur les ONG. Le Comité des ONG serait disposé à prêter son concours au Conseil et au Secrétariat en vue de définir les modalités de la participation des ONG aux activités de l'UNICEF.

33. Plusieurs orateurs ont examiné les rapports entre le secrétariat et le Conseil d'administration, et certains d'entre eux ont insisté sur le fait que le Conseil ne devrait pas essayer de micro-gérer le secrétariat lors de la mise en oeuvre de l'étude et devrait plutôt s'attacher à lui donner des directives. Selon une délégation, de meilleurs rapports et une plus grande transparence devraient exister entre le secrétariat et le Conseil. On a également proposé que le Conseil se livre à une analyse introspective de ses activités.

34. Certains orateurs ont suggéré que le secrétariat formule des propositions sur la manière d'appliquer l'étude et que, pour lui faciliter la tâche, le Conseil d'administration crée un groupe de travail à composition non limitée. Une délégation a dit que tout comité constitué devait avoir un mandat précis et avoir accès à toutes les informations nécessaires. D'autres délégations ont fait remarquer que, si d'étroites consultations devaient avoir périodiquement lieu entre le secrétariat et le Conseil, des échanges de vues officieux étaient peut-être plus pertinents pour le moment. Une délégation a toutefois souligné que c'était au Conseil d'administration qu'il appartenait de tenir tout dialogue de fond et de prendre les décisions finales. Dans certains domaines, le secrétariat pouvait toutefois prendre des initiatives et en informer le Conseil. Bon nombre de délégations ont souligné l'importance de la participation à part entière du personnel de la direction et du Conseil d'administration à ce processus. Plusieurs délégations ont dit que le secrétariat devait appliquer

lui-même toutes les recommandations d'ordre micro-organisationnel, sans la participation du Conseil d'administration.

35. En réponse à plusieurs questions sur la composition du Groupe Delphi et sur les raisons pour lesquelles ce groupe ne comprenait pas de représentants de certaines régions, M. Berry a précisé que des experts et des personnes éminentes de toutes les régions du monde avaient été invités à y prendre part. Si, comme il l'avait suggéré, un groupe du même type devait être constitué à l'avenir, il espérait qu'il réunirait un plus grand nombre de participants.

36. S'adressant au Conseil d'administration, le Président de l'Association mondiale du personnel s'est félicité du fait que l'étude avait réussi à cerner les préoccupations du personnel. L'opinion de l'Association selon laquelle le personnel devait être associé à la détermination des changements envisagés ne pouvait faire l'objet d'aucun compromis. Le mauvais moral du personnel était l'un des principaux problèmes mis en lumière dans l'étude. Le moral du personnel s'était détérioré à mesure qu'il s'était senti tenu à l'écart des processus de prise de décisions, obligé d'accepter les changements au lieu d'y prendre part, et dirigé par une administration portée à éluder plutôt qu'à appuyer les dispositions prises en faveur d'un traitement équitable. Il a ajouté que la mise en oeuvre de l'étude ne devait pas détourner l'UNICEF de sa mission de base, et que le personnel appuierait les décisions du Conseil d'administration relatives au processus d'exploitation des résultats de l'étude (voir E/ICEF/1995/CRP.13 pour le texte in extenso des observations du Président).

37. Le texte de la décision adoptée par le Conseil d'administration figure dans la décision 1995/7.

Budget d'administration et d'appui aux programmes pour la période 1996-1997 dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF

38. La Directrice générale adjointe (Opérations) a introduit une recommandation du secrétariat (E/ICEF/1995/AB/L.3 et Corr.1) visant à suspendre l'élaboration du budget d'administration et d'appui aux programmes et des budgets des fonds d'action générale pour l'exercice biennal 1996-1997, dans l'attente de l'issue des débats du Conseil d'administration sur l'application des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF. Elle a dit que les budgets pour l'exercice 1994-1995 serviraient de budgets de base pour les prochains exercices biennaux et qu'il n'y aurait ni création ni reclassement de poste, sauf dans le cadre de la mise en place du nouveau bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et pour l'Asie centrale.

39. Une délégation a proposé d'amender la recommandation de sorte qu'elle fasse mention de la présence régionale pour "l'Europe centrale et orientale, la Communauté des États indépendants et les États baltiques", comme l'a précisé le Conseil d'administration dans sa décision 1994/R.2/9 (E/ICEF/1994/13). La Directrice générale adjointe a dit que le secrétariat ne s'opposerait pas à

cette modification du libellé, étant entendu que la décision concernant la composition exacte de la région resterait la prérogative du Directeur général.

40. Le Conseil d'administration a décidé d'approuver la recommandation telle qu'amendée; celle-ci précisait que, lorsqu'il formulerait le projet de budget pour le nouveau bureau régional, le secrétariat tiendrait compte des observations faites par les délégations au cours de la présente session. (Voir décision 1995/6 pour le texte de la décision adoptée par le Conseil d'administration.)

B. Suite donnée à l'évaluation pluridonateurs de l'UNICEF

41. Le Conseil d'administration était saisi de deux rapports établis par le secrétariat (E/ICEF/1995/6 et E/ICEF/1995/CRP.5), qui ont été présentés par le Directeur général adjoint par intérim (Programmes). Ce dernier a déclaré que ces deux documents montraient clairement que les résultats et les recommandations de l'évaluation pluridonateurs étaient pleinement intégrés aux travaux de l'UNICEF.

42. Une délégation a estimé que les rapports auraient dû donner des exemples concrets de changements d'activités pour illustrer l'impact de l'évaluation sur les travaux de l'UNICEF. À titre d'exemple, quels changements seraient nécessaires pour assurer le renforcement des capacités, à quels problèmes répondait la révision du Manuel des politiques et procédures de l'UNICEF, quelles étaient les difficultés que les stratégies prévues dans l'évaluation visaient à aplanir? La stratégie d'ensemble qui devait figurer dans le prochain plan à moyen terme devrait fixer clairement l'ordre des priorités accordées à chaque stratégie visant à opérer les changements nécessaires, après quoi un plan de mise en oeuvre devrait être formulé, ainsi qu'un budget simplifié portant sur toutes les activités suivant plus ou moins le modèle du plan à moyen terme. Les résultats obtenus devraient être reflétés dans les rapports de situation des programmes de pays, voire dans les rapports annuels. Ce qui précédait illustrait les liens qui existaient entre des documents stratégiques, des rapports et des évaluations de qualité, d'une part, et, d'autre part, des modalités judicieuses d'interaction du Conseil avec la direction. Un autre orateur a dit qu'un document de stratégie générale était indispensable si l'on voulait que le Conseil d'administration soit un organe directeur efficace axé sur les principales questions d'orientation et de stratégie.

43. Une délégation a déclaré qu'il importait toujours de préciser les choix stratégiques opérés à l'échelon national eu égard aux quatre stratégies différentes mises en lumière dans l'évaluation. En outre, la prestation des services telle que définie dans les rapports devait intervenir sur le terrain de façon à renforcer les capacités. Selon un autre orateur, l'analyse de l'impact des programmes devait être plus spécifique et, sauf dans les pays les plus pauvres, la prestation de services devait progressivement laisser la place au renforcement des capacités. La Convention relative aux droits de l'enfant pourrait permettre d'insister davantage sur le renforcement des capacités et l'autonomisation en vue de promouvoir le bien-être des enfants. Plusieurs orateurs ont estimé qu'il faudrait examiner les incidences de l'évaluation sur le personnel, et notamment sur la façon dont les équipes des bureaux de pays devraient être organisées à l'avenir afin d'être moins sectorielles. D'autres

orateurs ont déclaré que, même s'il fallait s'attacher en priorité aux incidences à l'échelon national, il convenait de tenir également compte des incidences globales, régionales et locales.

44. Plusieurs délégations ont insisté sur l'importance des liens entre l'évaluation pluridonateurs et l'étude de gestion. Un orateur a toutefois déclaré que, vu qu'il restait encore beaucoup à faire pour ce qui est du suivi de l'évaluation, il conviendrait de mieux préciser les recommandations en la matière. Une autre délégation a souligné qu'il importait que la formulation des programmes de pays tienne compte de l'un et l'autre processus.

45. Le secrétariat est convenu qu'il importait de refléter les diverses combinaisons et possibilités de stratégies dans les programmes de pays, ce qui était de plus en plus souvent le cas dans le processus de programmation national et dans les documents pertinents du programme. Toutefois, les recommandations relatives aux programmes de pays présentées au Conseil d'administration étaient, par la force des choses, des documents abrégés. Un examen plus approfondi des choix stratégiques figurait dans d'autres documents, tels que le plan-cadre des opérations. Quant au bien-fondé du programme de prestation de services en tant que stratégie à mettre en oeuvre dans les pays à haut revenu, chacun des quatre éléments stratégiques restait pertinent dans toutes les situations, mais à des degrés divers.

C. Opérations de secours d'urgence

46. Le Conseil d'administration était saisi du rapport sur les opérations de secours d'urgence (E/ICEF/1995/5). Ce rapport a été présenté par le Directeur général par intérim, qui a déclaré que les guerres civiles ont continué de s'intensifier dans le monde, mettant fortement à contribution la communauté internationale et l'UNICEF.

47. Dans la recommandation relative à l'étude de gestion, de nombreuses délégations ont insisté pour que l'UNICEF élabore un énoncé de mission précisant son rôle dans les situations d'urgence. Plusieurs orateurs ont estimé que cet énoncé devrait définir le rôle de l'UNICEF dans le cadre de l'ensemble des organismes humanitaires, se fonder sur le cadre stratégique adopté pour collaborer avec d'autres organismes et exploiter les atouts de l'organisation. Une délégation a indiqué que l'UNICEF ne devait pas essayer de tout faire par lui-même, mais qu'il devait plutôt collaborer avec des ONG et le secteur privé dans certains secteurs d'activité. Plusieurs orateurs ont déclaré que l'UNICEF devrait continuer d'axer ses activités sur les enfants et les droits des enfants, et s'efforcer de préserver son mandat humanitaire et sa souplesse. D'autres délégations ont précisé que l'UNICEF devrait se donner les moyens de répondre aux besoins particuliers des enfants non accompagnés et des enfants soldats, et s'occuper de domaines connexes tels que les soins psychosociaux, l'approvisionnement en eau et l'assainissement. Une délégation a salué la capacité exceptionnelle qu'a l'UNICEF d'agir rapidement pour faire face aux situations d'urgence.

48. Le secrétariat s'est déclaré favorable à l'élaboration d'un énoncé de mission et a souhaité savoir quand il devait être établi. L'avantage comparatif dont jouit l'UNICEF réside dans sa capacité d'agir rapidement et avec souplesse en faveur des enfants. Le secrétariat a également souligné l'importance des activités de plaidoyer dans des secteurs tels que le suivi et l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants. L'approvisionnement en eau dans les villes pose de plus en plus de problèmes aux enfants, et l'UNICEF doit savoir travailler dans ce domaine. L'UNICEF doit être plus à même de prendre en charge les enfants non accompagnés, de renforcer sa connaissance de ce phénomène et d'améliorer les liens avec des partenaires actifs dans ce domaine. La méthode de programmation par pays constitue un atout pour l'UNICEF.

49. Plusieurs délégations ont déclaré que le rapport était plus descriptif qu'analytique et souhaité que l'on établisse des rapports plus analytiques mettant l'accent sur les objectifs et les résultats. Un orateur a indiqué que l'UNICEF devait mettre au point un cadre stratégique lui permettant d'orienter ses interventions d'urgence en fonction de celles d'autres organismes. L'UNICEF devrait éviter d'apporter une réponse au coup par coup et s'efforcer plutôt d'améliorer la réponse globale apportée du système des Nations Unies. Le secrétariat a accepté d'établir un document de stratégie sur les interventions d'urgence et précisé que chacun des documents d'orientation sectorielle qui serait présenté au Conseil d'administration en 1995 comporterait une analyse des stratégies applicables dans différentes circonstances, y compris les situations d'urgence.

50. Une délégation a souligné qu'il importait que l'UNICEF coopère à une évaluation actuellement en cours des opérations d'urgence au Rwanda, et préconisé une évaluation des activités en Haïti. D'autres orateurs ont souhaité un système de suivi plus systématique pour les opérations de secours d'urgence. Une délégation a déclaré que les évaluations devaient mettre l'accent sur les forces et les faiblesses des opérations de secours d'urgence. Le secrétariat a indiqué que les principales stratégies recommandées lors de l'évaluation avaient été incluses dans les programmes de formation entrepris par l'UNICEF aux situations d'urgence. L'UNICEF participe à l'évaluation de la situation au Rwanda et a organisé des évaluations et des exercices à usage interne approfondis en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience au Rwanda.

51. En ce qui concerne la question des mines terrestres, une délégation a souhaité obtenir des éclaircissements sur les rapports existant entre le rôle de l'UNICEF et celui du Département des affaires humanitaires de l'ONU; une autre délégation a recommandé à l'UNICEF de limiter son rôle à des activités de plaidoyer. Un orateur a encouragé l'UNICEF à élaborer des directives et des analyses, ainsi qu'à évaluer les données d'expérience relatives à la prise en charge des enfants non accompagnés. Une délégation a indiqué qu'une orientation claire devait être arrêtée en ce qui concerne les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, en tenant compte d'un cadre d'ensemble adopté par l'Équipe spéciale interorganisations du Département des affaires humanitaires. Les délégations étaient divisées sur la question de savoir si l'UNICEF avait un avantage comparatif pour apporter une aide aux personnes déplacées dans leur pays, et s'il avait un rôle à jouer dans ce domaine.

52. Plusieurs délégations ont souligné que l'UNICEF devait continuer d'apporter son concours au Département des affaires humanitaires et d'améliorer la coordination et la collaboration, comme l'y invitait l'Assemblée générale, et d'inscrire son action dans le cadre global de l'ONU. Une délégation a indiqué que l'UNICEF devait jouer un rôle précurseur dans l'établissement de priorités. Un orateur s'est déclaré favorable à l'élargissement des accords existants aux institutions ainsi qu'aux ONG et aux pays, de sorte que les secours ne soient pas retardés par l'examen de questions de ce genre dans les situations d'urgence. Plusieurs orateurs ont souhaité que les transports aériens et les systèmes de communication soient mieux coordonnés, tandis que d'autres ont préconisé une collaboration plus étroite et une meilleure coordination fondées sur une définition précise des rôles de chaque organisme avec le Département des affaires humanitaires, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le PAM, l'OMS et les Volontaires des Nations Unies. Une délégation a recommandé que l'UNICEF et le HCR établissent un mémorandum d'accord semblable à celui adopté par le PAM et le HCR. Un orateur a insisté pour que l'UNICEF et le Comité international de la Croix-Rouge collaborent plus étroitement. Une délégation a souhaité que le mécanisme des appels communs soit renforcé, tandis qu'une autre a estimé qu'il pouvait retarder les interventions.

53. Plusieurs délégations ont souligné qu'il importait de travailler avec des ONG, en particulier en vue de mettre en oeuvre les activités de secours. D'autres délégations étaient favorables à une collaboration conditionnelle avec les ONG, et ont souligné la nécessité de définir des critères de coopération avec des organismes extérieurs, de sélectionner les partenaires avec soin et d'évaluer leur performance, ainsi que d'utiliser des ressources locales dans la mesure du possible.

54. Le secrétariat a souligné que l'UNICEF participait pleinement aux efforts de coordination orchestrés par le Département des affaires humanitaires. L'UNICEF a participé à 21 appels communs et n'a lancé aucun appel distinct. Les consultations en cours avec le HCR, le PAM et l'OMS concernant la définition du rôle complémentaire de chaque organisme ont progressé. L'UNICEF a engagé le Département des affaires humanitaires à fournir des services d'appui communs pour les opérations de secours d'urgence.

55. De nombreuses délégations ont souligné qu'il était nécessaire d'assurer la continuité entre la phase des secours et celle du relèvement et du développement. L'UNICEF devrait encourager l'ONU à adopter cette approche et axer son aide d'urgence sur des activités qui contribuent au relèvement et favorisent et encouragent le développement. Une délégation a souhaité qu'un lien soit établi entre l'aide humanitaire et les droits des enfants; une autre a demandé quand s'achevait une opération de secours et quand commençait le développement. Un orateur a déclaré que les besoins en secours d'urgence continueraient d'augmenter et que la communauté internationale devait donc s'y préparer. Plusieurs délégations ont exprimé leur avis sur la nécessité d'assurer la continuité entre la phase des secours et celle du développement, et suggéré que l'UNICEF mette l'accent sur le renforcement des capacités, les activités consécutives aux opérations d'urgence, le maintien des services et le

retour à une situation normale, et qu'il utilise les situations d'urgence comme un "tremplin" en faveur du développement.

56. Plusieurs délégations ont abordé la question de l'équilibre des programmes de l'UNICEF, tant au niveau mondial qu'au niveau des pays. Un orateur a déclaré que les dépenses au titre des programmes d'urgence ne devaient pas être plafonnées dans la mesure où l'UNICEF devrait toujours faire face aux besoins des groupes vulnérables. Un autre orateur a indiqué que l'UNICEF avait un rôle à jouer tant dans le domaine des secours d'urgence que dans celui du développement, sans que l'une de ces activités ne prenne pour autant le pas sur l'autre. Un troisième orateur a reconnu l'importance de l'aide humanitaire tout en précisant qu'un équilibre était nécessaire. Plusieurs délégations ont déclaré que le lien existant entre les programmes de secours d'urgence et les programmes de pays devait être clarifié. D'aucuns ont estimé que l'UNICEF était avant tout une organisation tournée vers le développement. Un orateur a exprimé la crainte que des ressources affectées au développement ne soient détournées et a proposé qu'une distinction soit établie entre les ressources affectées aux secours d'urgence et celles affectées au développement lorsque des appels sont lancés. Le secrétariat a indiqué qu'une telle distinction était difficile à établir vu que de nombreuses activités (par exemple la vaccination contre la rougeole, l'installation de pompes à eau, etc.) répondent aux besoins en matière de secours tout en contribuant au développement. En ce qui concerne l'appui de l'UNICEF aux secours d'urgence, alors que 28 % des ressources totales y étaient consacrées en 1993, alors que ce chiffre avait quelque peu diminué en 1994.

57. Plusieurs délégations ont accueilli avec satisfaction le projet de l'UNICEF de créer une équipe d'intervention rapide. Un orateur a déclaré que les membres de l'équipe doivent être convenablement formés, en particulier pour effectuer des évaluations. Un autre orateur a recommandé que le système en vigueur au HCR soit utilisé. D'autres orateurs ont toutefois estimé que la création d'une telle équipe n'était peut-être pas la méthode la plus adaptée, et qu'il était préférable de former du personnel à l'avance dans des pays sujets aux situations d'urgence afin d'éviter une rotation du personnel élevée. Une délégation a souligné qu'il fallait appuyer la création d'une équipe commune de l'ONU. Une autre délégation s'est élevée contre le renforcement des capacités au niveau international et a privilégié l'utilisation des capacités nationales existantes. Plusieurs orateurs ont préconisé l'établissement d'une planification préalable et d'arrangements prédéterminés en vue d'assurer des interventions rapides, la mise en place des capacités matérielles et humaines nécessaires, le renforcement du Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF, et l'étude et la consolidation des capacités grâce à la formation.

58. Plusieurs orateurs ont accueilli avec satisfaction la méthode de prestation de services consistant à passer des accords avec d'autres organisations ou des sous-traitants afin qu'ils fournissent certains services. Toutefois, plusieurs délégations ont souligné que l'UNICEF devait conserver sa souplesse, tenir compte des besoins sur le terrain dans chaque situation, utiliser des ressources des pays en développement et des pays développés, promouvoir la coopération Sud-Sud, et utiliser des ressources locales lorsqu'elles étaient disponibles. Le Secrétariat a indiqué que cette méthode aiderait l'UNICEF à être préparé dans des domaines clefs, mais qu'elle ne devait être ni rigide, ni servir à déterminer la nature des opérations sur le terrain. L'UNICEF a pris

l'initiative d'affecter des agents de sécurité sur le terrain; à l'heure actuelle, sept d'entre eux sont en poste dans différents bureaux extérieurs.

59. Plusieurs délégations ont soulevé des questions ayant trait au financement, à l'utilisation du Fonds de programmation pour les secours d'urgence (FPSU) et à la transparence en matière de communication de l'information financière. Un orateur a recommandé que les principes directeurs relatifs au FPSU et au Fonds central autorenewable d'urgence soient améliorés. Un autre orateur a demandé si le règlement financier prévoyait d'utiliser le FPSU pour rembourser le Fonds central autorenewable d'urgence. Une délégation s'est élevée contre le fait que le FPSU soit utilisé pour détacher du personnel auprès du Département des affaires humanitaires, car cela détourne des ressources destinées aux activités en faveur du développement. Un orateur a souhaité en savoir plus sur les différences existant entre le budget du FPSU et celui des programmes de pays, ainsi qu'entre les allocations affectées aux catastrophes causées par l'homme et celles affectées aux catastrophes naturelles. Une question a été soulevée concernant l'origine des fonds consacrés aux opérations de secours d'urgence.

60. Le Secrétariat a répondu que le règlement financier de l'UNICEF prévoyait d'utiliser le FPSU pour rembourser le Fonds central autorenewable d'urgence; il s'agissait d'une action entreprise en dernier ressort lorsque les fonds promis par les donateurs pour des projets précis n'arrivaient pas. Si l'UNICEF ne disposait pas d'autres sources de financement durant les premières phases d'une opération d'urgence, il était justifié d'utiliser le FPSU. En 1993, les secours d'urgence étaient financés par des fonds complémentaires (87 %), le FPSU (5 %) et les budgets des programmes de pays (8 %). Au cours de la même année, 2,5 millions de dollars seulement avaient été détournés des programmes de pays, après consultation avec les gouvernements concernés.

61. Le Directeur général par intérim a résumé les conclusions du débat comme suit :

a) L'UNICEF est résolu à élaborer un programme de mission et un document de stratégie sur les opérations de secours d'urgence. Les avis du Conseil d'administration contribueront à accélérer ce processus;

b) L'UNICEF s'est engagé à poursuivre le renforcement de sa collaboration avec le Département des affaires humanitaires et avec d'autres organismes des Nations Unies en mettant au point des mémorandums d'accord;

c) L'UNICEF effectuera des études et des analyses supplémentaires concernant les dépenses au titre des programmes d'urgence afin de garantir la transparence et la responsabilité financière;

d) L'UNICEF adoptera les mesures nécessaires pour renforcer sa capacité d'intervention, en prenant en considération les analyses et l'expérience de l'organisation, les débats du Conseil d'administration et les recommandations figurant dans l'étude de gestion;

e) L'UNICEF continuera d'examiner les moyens permettant d'assurer la continuité entre la phase des secours et celle du développement, tant dans le cadre de son document de stratégie que de sa collaboration avec le Département des affaires humanitaires, d'autres organismes des Nations Unies et des ONG. Il s'efforcera d'analyser le mode de répartition des dépenses prévues dans les appels entre activités de secours, activités de secours et de développement, et activités de développement.

D. Amélioration du processus d'examen et d'approbation des recommandations relatives aux programmes de pays

62. Le Conseil d'administration était saisi d'une note d'information établie par le secrétariat (E/ICEF/1995/CRP.2). Le Directeur général adjoint par intérim (Programmes) a indiqué que bien que le Conseil d'administration n'ait expressément sollicité aucun rapport dans sa décision 1994/R.2/8 (E/ICEF/1994/13), le secrétariat avait établi le document susvisé pour faciliter le dialogue et le débat. Celui-ci résumait un certain nombre de préoccupations communes à propos du système actuel d'approbation des recommandations relatives au programme de pays, examinait différentes options existant dans le cadre de ce système et avançait quelques suggestions.

63. Une délégation a déclaré que la méthode actuellement utilisée par le Conseil d'administration pour examiner les programmes de pays était très insatisfaisante. Le Conseil avait surestimé son rôle dans le processus en souhaitant obtenir une information complète, mais il se contentait ensuite d'approuver les programmes sans discussion. Il devrait réexaminer son rôle en tenant compte des réformes récentes et de l'examen de gestion, qui incitent à écouter et à améliorer le processus. Par le passé, le Conseil avait eu recours à la microgestion en raison d'un manque de transparence. Il serait important d'améliorer le processus pour permettre l'application des dispositions de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 1992, relative à la note de stratégie nationale.

64. L'orateur a annoncé que sa délégation, ainsi qu'une autre, faisaient distribuer un projet de proposition officielle introduisant une nouvelle procédure qui reconnaîtrait la responsabilité du Conseil d'administration en tant qu'organe directeur en ce qui concerne les questions de politique et de stratégie. Conformément à cette procédure, le secrétariat présenterait au Conseil, pour information et observations, des notes de pays introductives établies en collaboration avec des partenaires sur le terrain. Agissant en tant qu'organe directeur, le Conseil d'administration examinerait ces notes à la lumière des priorités et stratégies de l'UNICEF. Dans un second temps, les représentants de l'UNICEF élaboreraient des programmes de pays complets, qu'ils présenteraient au Conseil pour approbation dans le cadre d'une procédure d'approbation tacite. Cette méthode s'appliquerait à des programmes complets se déroulant sur des cycles continus de cinq ans. Le suivi et l'évaluation étant importants, le Conseil serait tenu informé des résultats des examens à mi-parcours et des principales évaluations. Cette proposition est conforme aux recommandations relatives à l'étude de gestion selon lesquelles le processus de programmation de pays devrait être rationalisé.

65. Le secrétariat a indiqué que l'étude de gestion contenait certaines informations qui devaient être confirmées, notamment le calcul du temps consacré à l'établissement des documents concernant les programmes de pays, et le coût de cette opération. Bien qu'il existe une formule plus courte pour établir les programmes, de nombreux pays choisissent la méthode la plus longue en raison de son caractère participatif et des possibilités qu'elle offre de sensibiliser les gouvernements. Une délégation a demandé au secrétariat d'informer le Conseil des inexactitudes figurant dans l'étude.

66. Maintes délégations ont fait des observations sur le processus d'approbation des programmes de pays en général, et sur le projet de proposition en particulier. Plusieurs d'entre elles sont convenues que le rôle du Conseil, en tant qu'organe directeur devant rendre compte de ses décisions, doit être renforcé. D'autres ont préconisé plus de transparence et une meilleure information, notamment des analyses financières approfondies, afin que le Conseil d'administration puisse déterminer la stratégie et les priorités. Quelques orateurs ont soulevé des questions quant à la participation du Conseil d'administration à la préparation des programmes de pays proprement dite, et ont indiqué qu'il était préférable de les tenir pleinement informés du contenu des programmes. Le secrétariat peut fournir aux pays intéressés toutes les informations nécessaires concernant l'état d'avancement de programmes particuliers. Tout en appuyant ce projet de proposition, une délégation a indiqué que le Conseil devrait se doter d'un mécanisme destiné à approuver les propositions de financement proprement dites.

67. On a suggéré que les visites sur le terrain de représentants des pays membres du Conseil pouvaient lui permettre d'obtenir des informations sur les programmes de pays. Une autre délégation a proposé que le Conseil revienne à l'usage antérieur consistant à se réunir dans un bureaux extérieur une fois par an afin que ses membres soient en contact avec les programmes de pays.

68. Au sujet de la procédure proposée dans le projet de texte, une délégation a indiqué que les données d'expérience dégagées des examens et des évaluations à mi-parcours devaient être intégrées dans la note de pays, qui devrait indiquer brièvement les résultats obtenus et recenser les aspects du programme qui se sont déroulés comme prévu.

69. Plusieurs délégations ont souligné que les programmes de pays doivent être axés avant tout sur les besoins des gouvernements bénéficiaires. L'établissement du programme de pays est la prérogative du pays bénéficiaire, auquel il appartient de choisir les organismes et partenaires sur le terrain qui assisteront aux réunions préparatoires et de définir les modalités de leur participation. Un orateur a précisé que les modifications adoptées ne doivent pas entraîner de rupture dans la coopération relative aux programmes. On a également indiqué que, même lorsqu'il s'avère nécessaire d'écourter un cycle de planification, ce dernier doit comporter tous les éléments indispensables au processus.

70. Une délégation s'est félicitée que le secrétariat se soit efforcé d'associer les budgets administratif et d'appui au programme des bureaux de pays avec les budgets-programmes (voir par. 14 ci-dessus). Toutefois, il serait plus profitable encore de savoir comment différents programmes des Nations Unies se rapportent à un pays donné. Dans ce contexte, le secrétariat a souligné qu'il importait d'harmoniser les cycles de programmation des différents organismes, processus qui était en cours depuis plusieurs années. Un autre orateur a précisé qu'il était important que les programmes de pays de l'UNICEF continuent de s'inscrire dans le cadre d'une approche cohérente du système des Nations Unies. Pour assurer cette coordination, il fallait tenir compte de mécanismes tels que les notes de stratégie nationale. Une délégation a soulevé la question du rôle du coordonnateur résident de l'ONU dans les réunions de coordination sur le terrain.

71. Une délégation a proposé que les recommandations relatives aux programmes de pays soient mises en relation avec l'évaluation pluridonateurs, comme le Conseil d'administration l'avait déjà demandé. Celles-ci doivent définir un cadre pour le pays, en tenant compte de sa situation particulière, et servir de base aux choix stratégiques de l'UNICEF.

72. Plusieurs délégations se sont félicitées des mesures prises jusqu'alors pour améliorer le processus d'approbation, à savoir notamment le regroupement de différents types de recommandations concernant le même pays dans un seul et même document, et la tenue d'une session unique du Conseil d'administration consacrée aux programmes de pays. Il a été proposé que le Conseil échelonne l'examen des programmes, par région, sur différentes sessions pendant l'année.

73. Une délégation a soulevé plusieurs questions concernant les critères d'établissement d'un programme de pays, car elle ignorait comment les décisions étaient prises. Ainsi, le PNUD utilisait des catégories de pays différentes de celles citées dans le rapport intitulé La situation des enfants dans le monde. Bien qu'il existe apparemment un processus classique d'établissement des programmes de pays, des programmes non classiques sont nécessaires dans le cas des pays en transition; en effet, des critères classiques ne peuvent pas leur être appliqués. Le secrétariat a indiqué que l'UNICEF dispose de trois critères pour déterminer quels pays remplissent les conditions pour recevoir une aide, ainsi que le niveau de celle-ci – le produit national brut par habitant, le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans et la population infantile. En outre, le Conseil d'administration a approuvé des interventions d'urgence dans des pays qui ne pouvaient pas bénéficier des programmes de pays traditionnels.

74. Le texte de la décision adoptée par le Conseil d'administration figure dans la décision 1995/8.

E. Installations de conférence au siège de l'UNICEF

75. Le Conseil était saisi d'un rapport (E/ICEF/1995/AB/L.2) qui a été présenté par la Directrice générale adjointe chargée des opérations. Celle-ci a fait savoir au Conseil d'administration que l'UNICEF avait été informé par le Gouvernement suédois, au nom des pays nordiques, que ces derniers fourniraient 1,2 million de dollars pour financer l'aménagement d'installations de conférence

au siège de l'UNICEF, conformément aux prévisions de dépenses présentées dans le rapport.

76. Le représentant de la Suède a renouvelé l'offre des pays nordiques de financer la construction de nouvelles installations. La question du financement étant résolue, le Conseil devrait pouvoir se prononcer rapidement sur l'aménagement d'une nouvelle salle de conférence. Si le Conseil en décidait ainsi, il serait opportun d'honorer la mémoire du Directeur général disparu, James P. Grant, en donnant son nom à la nouvelle salle de conférence.

77. Une délégation participant aux travaux du Conseil en qualité d'observateur, appuyée en cela par un certain nombre de membres et d'observateurs, a déclaré que la décision que prendrait le Conseil au sujet des installations de conférence devrait s'inscrire dans le cadre de sa politique générale régissant l'action de l'UNICEF et ne devait donc pas faire double emploi avec des options existantes, devrait favoriser la transparence et tenir compte des contraintes et priorités budgétaires. Les aménagements proposés dans le rapport ne permettaient pas d'accueillir des observateurs et feraient double emploi avec les installations du Siège de l'ONU. On pourrait réaménager la salle du Conseil économique et social de sorte qu'elle puisse être utilisée par le Conseil d'administration à un coût nettement moindre. La somme de 1,2 million de dollars nécessaire pour la nouvelle salle pourrait être utilisée à meilleur escient dans le cadre des programmes de l'UNICEF.

78. Une délégation a appelé l'attention du Conseil sur la résolution 48/162 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1993, sur laquelle reposait la réforme de la gestion de l'UNICEF et d'autres programmes et fonds. L'Assemblée générale y était parvenue à un consensus politique sur l'aménagement d'installations de conférence au siège de l'UNICEF. Le Conseil d'administration ne devrait pas aller à l'encontre d'un consensus politique dégagé par l'Assemblée au risque de le remettre entièrement en cause.

79. Un certain nombre de délégations ont suggéré au Conseil d'administration de surseoir à se prononcer sur la question. Certains intervenants ont estimé que la salle du Conseil économique et social pourrait être utilisée en attendant qu'une décision définitive soit prise. Selon un intervenant, les renseignements fournis par le Secrétariat notamment sur le coût actuel de l'utilisation de la salle du Conseil économique et social et quant à savoir s'il était vraiment nécessaire pour l'instant de disposer d'autres installations où le Conseil d'administration du PNUD prévoyait de se réunir et quel pourcentage des coûts de l'installation il prendrait à sa charge étaient loin d'être suffisants. On devrait donner l'assurance que les langues de travail conserveront leur statut actuel et que les observateurs pourront participer utilement aux travaux du Conseil. On a demandé des précisions sur les dépenses de fonctionnement des futures installations de conférence.

80. Le secrétariat a précisé que l'UNICEF utilisait gratuitement la salle, et qu'elle ne rémunérerait pas les services, notamment les services d'interprétation dans toutes les langues officielles, fournis par le Bureau des

services de conférence à la Maison de l'UNICEF. Les dépenses de fonctionnement de nouvelles installations dépasseraient les dépenses actuelles d'environ 10 000 dollars. La plupart de ces dépenses étaient déjà inscrites au budget administratif et d'appui aux programmes, mais les changements nécessaires en termes d'effectifs coûteraient 10 000 dollars de plus par an. Les dépenses de fonctionnement comprendraient le loyer de la Maison de l'UNICEF et le montant de 10 000 dollars nécessaire au reclassement d'un poste. On pourrait ajouter au plan proposé dans le rapport 10 à 20 sièges à l'intention des observateurs. La Maison de l'UNICEF avait une cafétéria où les représentants pourraient se restaurer pendant les sessions du Conseil d'administration.

81. De l'avis d'une délégation, il était important que l'UNICEF se dote de ses propres installations de conférence. La salle Labouisse à la Maison de l'UNICEF conviendrait pour les sessions ordinaires du Conseil et permettrait d'accueillir des observateurs et d'autres participants. D'autres installations pourraient être utilisées pour les sessions annuelles. Un autre intervenant a proposé d'aménager une salle de conférence dans la salle Labouisse, en application de la décision politique que l'Assemblée générale a prise dans sa résolution 48/162, sans s'interdire de continuer à tenir les sessions annuelles ou ordinaires au Siège de l'ONU chaque fois que le nombre des participants empêcherait de les tenir à la Maison de l'UNICEF.

82. Les incidences de la résolution 48/162 de l'Assemblée générale ont suscité un long débat. Pour certains intervenants, la résolution stipulait clairement qu'il fallait aménager des installations de conférence au siège de l'UNICEF. D'autres intervenants ont fait valoir que l'esprit de la résolution et les négociations qui avaient conduit à son adoption mettaient en évidence la nécessité de la transparence et de la participation de toutes les délégations concernées aux sessions du Conseil d'administration. Une autre délégation a fait observer que le règlement intérieur révisé du Conseil d'administration indiquait clairement l'importance fondamentale que revêtait la participation d'observateurs, ce qui ne serait pas garanti si l'on retenait la proposition tendant à l'utilisation de la salle Labouisse.

83. Un intervenant a déclaré qu'il n'était pas questions de détourner des ressources des programmes en faveur de l'enfance, car les pays nordiques envisageaient de verser une contribution ponctuelle. Les contributions que versait son gouvernement à l'UNICEF témoignaient son attachement à la cause de l'enfance. Les débats devraient viser à déterminer si les nouvelles installations de conférence envisagées pour l'UNICEF favoriseraient véritablement le dialogue. Une nouvelle salle de conférence permettrait des échanges plus directs au sein du Conseil d'administration et une communication plus directe entre le Conseil et le secrétariat, contribuant indirectement à améliorer l'ensemble des activités de l'UNICEF.

84. Nombre d'intervenants ont remercié les pays nordiques de l'offre qu'ils ont faite et du soutien qu'ils apportent à l'UNICEF en général. Selon une délégation, malgré cette offre, des questions demeuraient en suspens. De toute évidence, l'opinion qui se dégageait des discussions en cours était favorable à l'utilisation de la salle du Conseil économique et social au lieu d'installations en dehors du Siège de l'ONU. Il fallait disposer de plus amples renseignements sur la transformation de la salle à l'intention du Conseil

d'administration, notamment quant à savoir si la salle devrait être fermée avant et après les sessions en raison des travaux de construction nécessaires, quel serait le coût de la construction d'une estrade amovible et si le PNUD et le FNUAP seraient disposés à supporter une partie du coût. Le secrétariat a répondu que la salle devrait être fermée 48 heures avant et après chaque session. Cependant, comme elle n'était pas utilisée autant que par le passé, elle pourrait être utilisée par d'autres organes telle que nouvellement aménagée. Si le PNUD et le FNUAP décidaient de retenir cette option, le secrétariat recueillerait des renseignements plus détaillés sur le surcroît de dépenses et le partage des coûts.

85. Le Conseil d'administration a accepté de reporter à une date ultérieure l'examen de la question (voir la décision 1995/3).

F. Mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation

86. Le Conseil d'administration était saisi d'un rapport établi par le secrétariat sur un projet de création de mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation (E/ICEF/1995/L.1), présenté par le Directeur général adjoint chargé des programmes par intérim.

87. Plusieurs délégations ont jugé très utiles les recommandations figurant dans le rapport, bien qu'elles n'abordent pas la question du statut des recommandations émanant du Comité mixte des directives sanitaires. Cette question devrait être traitée ultérieurement. Le secrétariat a répondu que, le Comité mixte des directives sanitaires étant une instance où siègent les membres du Conseil d'administration, l'une des recommandations concernait précisément cette question. Si elle était approuvée, le Président du Conseil d'administration, membre de droit du Comité mixte des directives sanitaires, ferait rapport au Conseil sur les recommandations du Comité mixte et leurs incidences. Des recommandations seraient formulées par les membres du Comité mixte des directives sanitaires, également membres du Conseil d'administration, avant qu'elles ne soient présentées pour examen au Conseil d'administration réuni en séance plénière.

88. D'autres intervenants ont rappelé que le secrétariat avait précédemment présenté au Conseil d'administration un projet de décision lui demandant d'approuver les recommandations des deux comités mixtes. Le Conseil d'administration devait se féliciter de recevoir des recommandations des comités, mais il ne devrait pas les approuver. Un autre intervenant, abondant dans le même sens, a précisé que, tant que les recommandations des comités mixtes n'étaient présentées au Conseil d'administration que pour examen, des recommandations figurant dans le rapport étaient acceptables.

89. Un intervenant a demandé si le Conseil d'administration pouvait être saisi d'un rapport sur la session du Comité mixte des directives sanitaires, qui s'était récemment tenue à Genève, peu avant la session en cours. Elle a cru comprendre que l'UNICEF avait retiré de l'ordre du jour de la session le document relatif à la stratégie sanitaire, ne voulant pas que le Comité mixte examine ce rapport. Ce faisant, l'UNICEF avait perdu l'occasion de tenir les consultations nécessaires avec l'OMS et le Comité mixte des directives sanitaires. L'intervenant a en outre souligné qu'il était nécessaire d'engager les consultations dès que possible et que pour aboutir la stratégie sanitaire devait absolument faire l'objet d'une coordination. Le secrétariat a répondu qu'un conseiller spécial de la Directrice générale avait conduit la délégation de l'UNICEF à la réunion du Comité mixte des directives sanitaires, et que celui-ci n'avait toujours pas regagné New York. Le secrétariat a précisé que le Comité mixte des directives sanitaires n'avait pas pour pratique d'examiner des projets de rapport avant que ceux-ci ne l'aient été par le Conseil d'administration de l'UNICEF ou de l'OMS.

90. Plusieurs délégations ont rappelé qu'à la troisième session ordinaire de 1994 du Conseil d'administration, le Directeur général adjoint chargé des programmes avait indiqué que le Comité mixte des directives sanitaires serait consulté au sujet de la version révisée du rapport sur la stratégie sanitaire. Le secrétariat a répondu que l'UNICEF tenait des consultations avec le secrétariat de l'OMS sur le projet de rapport, que les membres du Comité mixte seraient invités à formuler des observations sur le rapport à titre personnel et non en qualité de membre d'un organe officiel et que les observations que ces derniers feraient éventuellement seraient transmises au Conseil d'administration.

91. Voir la décision 1995/4 pour le texte de la décision adoptée par le Conseil d'administration.

G. Rapports annuels au Conseil économique et social

92. Le Secrétaire du Conseil d'administration a présenté un rapport sur l'établissement des rapports annuels au Conseil économique et social des Conseils d'administration du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM (E/ICEF/1995/CRP.4). Il a sollicité les vues des délégations sur les propositions figurant dans le document, notamment sur la présentation générale des rapports annuels et sur la proposition tendant à ce que chaque conseil d'administration examine le document lors de sa session annuelle.

93. Un représentant s'est déclaré favorable aux propositions figurant dans le rapport. Un autre intervenant a cependant déclaré que les propositions réservaient au Conseil d'administration un rôle plutôt passif dans le processus. Outre son rapport, l'UNICEF devrait présenter au Conseil économique et social des questions pour examen lors de son débat consacré aux questions de coordination. Le Secrétaire a répondu que le Conseil d'administration et le secrétariat de l'UNICEF participeraient activement à ce processus et que leur contribution au débat consacré aux questions de coordination serait consignée dans le rapport.

94. Voir la décision 1995/5 pour le texte de la décision adoptée par le Conseil d'administration.

H. Choix d'un lieu pour la mise en place d'une présence régionale en Europe centrale et orientale, dans la Communauté d'États indépendants et dans les États baltes

95. Le Conseil d'administration était saisi de deux rapports établis par le secrétariat (E/ICEF/1995/CRP.3 et E/ICEF/1995/CRP.9), qui ont été présentés par la Directrice générale adjointe chargée des opérations. Cette dernière a déclaré que le document de travail E/ICEF/1995/CRP.9 était encore incomplet, mais que le secrétariat souhaitait le porter à l'attention des délégations. Les rapports rendaient compte de la recherche par l'UNICEF d'un emplacement pour le nouveau bureau régional et des diverses offres reçues à cet effet par le secrétariat.

96. Le Directeur régional a souligné que l'actuelle structure provisoire installée à New York présentait certaines difficultés et qu'il était impératif de choisir rapidement un emplacement. Il a décrit les fonctions d'un bureau régional, qui consistaient dans la fourniture de compétences et de personnel, la supervision et l'évaluation. La situation était d'autant plus critique dans cette région que la plupart des bureaux nationaux étaient dirigés par des agents subalternes et que la région était en proie à de nombreuses situations d'urgence.

97. Plusieurs délégations ont proposé de surseoir à se prononcer sur la mise en place du nouveau bureau régional jusqu'à ce que le Conseil d'administration ait examiné les recommandations formulées dans l'étude de gestion sur le nombre, le rôle et les fonctions de tous les bureaux régionaux.

98. Plusieurs délégations se sont demandées sur quel mandat autre que la décision 1994/R.2/9 (E/ICEF/1994/13) adoptée par le Conseil d'administration sur l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants et les États baltes, le secrétariat s'était-il fondé pour inclure l'Afghanistan et la Turquie dans la région, en modifiant ainsi la composition. On s'est également demandé pourquoi les pays de l'ex-Yougoslavie n'avaient pas été inclus dans la région. Des délégations ont voulu savoir en quoi la région telle qu'elle avait été définie par l'UNICEF cadrait-elle avec la définition des groupes régionaux arrêtée du système des Nations Unies. Le secrétariat a répondu que la décision de modifier la composition de la région était une prérogative que le Directeur général exerçait en tenant compte du souci de rentabilité et de l'incidence d'une telle décision sur la cause de l'enfance et que les pays de l'ex-Yougoslavie étaient inclus dans la région.

99. Un certain nombre d'intervenants ont souligné à quel point il importait d'installer le bureau dans un pays de la région, y voyant comme un important témoignage politique de l'appui apporté à la région.

100. Les représentants de l'Autriche et de la Roumanie ont évoqué les avantages des sites d'accueil qu'ils ont proposés pour le bureau (Vienne et Bucarest). Plusieurs intervenants ont relevé des erreurs et des contradictions dans la documentation fournie par le secrétariat concernant notamment la durée du trajet entre les différentes capitales et la région, la dimension des locaux à usage de bureau offerts, les dépenses de fonctionnement correspondantes et les dates de disponibilité des locaux. Il a été proposé de retenir d'autres critères de sélection, dont la présence d'ONG, d'organismes des Nations Unies et de journalistes et d'une coopération avec les pays à économie de transition ainsi que l'existence d'un programme de l'UNICEF dans le pays choisi.

101. Un certain nombre d'orateurs ont souscrit au choix d'Istanbul comme emplacement du bureau régional, estimant que cette ville réunissait les critères définis par le secrétariat. Ils ont souligné que le secrétariat devait arrêter son choix sur Istanbul et que le Conseil devait s'abstenir de toute microgestion. Toutefois, d'autres délégations ont jugé inacceptable le choix d'Istanbul, cette ville ne faisant pas partie de la région telle que définie par le Conseil d'administration. Un intervenant a demandé pourquoi la candidature d'Istanbul avait été retenue alors qu'il existait déjà un bureau de l'UNICEF à Ankara, capitale de la Turquie. Plusieurs pays de la région se sont aussi prononcés en faveur de Bucarest et de Varsovie.

102. Rappelant la demande formulée dans la décision 1994/R.2/9, plusieurs intervenants se sont enquis des types de programmation novatrice que le secrétariat entreprendrait dans la région. Comme celle-ci était en proie à des problèmes singuliers, les approches traditionnelles étaient peu adaptées. On s'est également interrogé sur les différents types d'assistance à fournir aux pays répondant aux critères et aux autres pays. Certains représentants ont demandé que le rôle et les fonctions du bureau soient définis avant que le choix du lieu ne soit arrêté. D'autres intervenants ont demandé des précisions sur la coopération avec les autres organismes des Nations Unies ainsi que sur l'emplacement des bureaux de l'UNICEF et des autres organismes. Ils ont souligné l'importance d'une présence unifiée des Nations Unies dans la région, rappelant les résolutions de l'Assemblée générale à cet égard. Conformément à la décision 1994/R.2/9, la question du rôle du bureau de Genève a également été soulevée et une délégation a demandé que le bureau régional y soit établi.

103. Sur la proposition d'un certain nombre de délégations, il a été décidé que le secrétariat établirait des informations à jour, en tenant compte des observations faites au cours du débat. Des consultations officielles seraient programmées afin de poursuivre les discussions sur la question.

I. Coordination des activités de l'UNICEF concernant le VIH/sida

104. Le Conseil d'administration était saisi d'un rapport établi par le secrétariat sur la participation de l'UNICEF au programme commun des Nations Unies sur le virus de l'immunodéficience humaine et le syndrome d'immunodéficience acquise (VIH/sida), coparrainé par d'autres organismes (E/ICEF/1995/7), qui a été présenté par le Directeur général par intérim. Celui-ci a précisé que depuis la dernière session du Conseil, l'équipe de transition avait poursuivi ses travaux, le Gouvernement français avait accueilli le premier Sommet sur la lutte contre le sida, avec le concours de l'OMS et des

cing autres partenaires du programme commun, et a annoncé la nomination par le Secrétaire général du docteur Peter Piot au poste de directeur du programme. Il a souligné que l'on gagnerait le plus à adapter la structure internationale ainsi créée aux divers défis à relever sur le plan national. Il a félicité le Gouvernement français pour l'organisation du Sommet de Paris et a accueilli favorablement la résolution adoptée par les 42 pays participants, notamment en ce qui concerne la mobilisation communautaire, y compris des sidéens, des groupes de femmes, des ONG nationales et des pouvoirs publics. L'UNICEF participerait au nouveau programme des Nations Unies pour veiller à ce qu'il soit pleinement tenu compte de la Déclaration du Sommet de Paris à l'occasion de la définition de ses priorités.

105. Plusieurs intervenants ont souligné à quel point il importait pour l'UNICEF de coordonner ses activités concernant le sida avec celles des autres organismes, y compris au plan national. Ils ont également affirmé que l'UNICEF devait appuyer pleinement le programme commun et son directeur, en commençant par son processus préparatoire. Une délégation a fait remarquer que de par son approche, ses méthodes et ses partenaires, l'UNICEF était l'organisation la mieux à même d'intégrer les activités concernant le sida à d'autres programmes. Une autre délégation a estimé que le document ne fournissait pas assez d'informations sur la manière dont le nouveau programme s'articulerait avec les programmes de pays de l'UNICEF et a demandé si cette dernière s'attendait à des difficultés dans ce sens.

106. Une délégation a souligné que le rapport traitait uniquement de la phase de préparation à partir de la mi-décembre 1994 et qu'il n'examinerait aucune question de fond. La semaine précédente, le Directeur du programme commun avait présenté une première version du rapport du Comité des organismes coparrainants au Conseil économique et social. Ce rapport analysait les principes et le contenu du programme commun ainsi que les questions de coparrainage, d'administration, de gestion, de mobilisation des ressources et le projet de budget pour 1996-1997. En conséquence, le Conseil d'administration s'attendait à recevoir un rapport oral sur la participation de l'UNICEF à l'établissement de cette première version. Un rapport d'activité plus consistant devrait être présenté au Conseil d'administration à sa prochaine session.

107. Parlant au nom d'un groupe de pays, une délégation s'est prononcée en faveur du programme des Nations Unies sur la lutte contre le sida dont les progrès étaient satisfaisants. Le programme devrait tenir compte des résultats de réunions consacrées au problème comme le Sommet de Paris. Un autre intervenant a déclaré que l'UNICEF et les autres partenaires devraient dégager aussi rapidement que possible les ressources qu'ils comptaient affecter au programme et déterminer les mécanismes de mise en oeuvre auxquels ils feraient appel. Une délégation a demandé pourquoi le secrétariat n'avait pas évoqué la question de la collecte de fonds dans son rapport.

108. Un intervenant a invité le secrétariat à faire des observations sur le projet de rapport soumis au Conseil économique et social et à indiquer dans quelle mesure il pourrait influencer sur les activités de l'UNICEF et l'approche

que cette dernière adopterait vis-à-vis du programme commun. À de nombreux égards, le programme permettait de tester l'aptitude des organismes du système des Nations Unies à mettre en oeuvre de nouvelles formes de collaboration qui permettront de répondre efficacement à l'un des plus grands défis lancés à l'humanité. En retour, ce test pourrait rendre leur crédibilité aux organismes des Nations Unies et conférer un regain d'efficacité à leur action.

109. Le secrétariat a répondu que l'engagement de l'UNICEF en faveur d'une approche participative et active au programme commun était incontestable. Le secrétariat serait heureux de présenter un rapport actualisé au Conseil d'administration à sa prochaine session, mais compte tenu des délais impartis pour l'établissement des documents, les membres préféreraient peut-être des comptes rendus oraux. En ce qui concerne les nouvelles ressources financières nécessaires et les modalités de leur mobilisation, celles-ci seraient mobilisées et engagées par le truchement des programmes de pays, car l'UNICEF ne comptait pas entreprendre d'activités de recherche si ce n'était au plan national, quant à la coordination avec les autres organismes, l'UNICEF continuait de participer au "processus d'appui technique du groupe", mécanisme interinstitutions traitant des questions ayant trait à l'hygiène sexuelle, à la santé génésique, à l'épanouissement et à la santé des adolescents, aux initiatives en milieu scolaire et aux familles aux prises avec le sida, ainsi qu'à la mobilisation du grand public et à la communication de masse. Chacun de ces groupes à vocation interrégionale et interinstitutions oeuvrait à faciliter l'échange d'informations et à harmoniser les différentes approches. En collaboration avec le nouveau Directeur, l'UNICEF examinait également la programmation actuelle au sein du nouveau programme commun et avait participé à l'élaboration du rapport du Comité des organismes parrainants. L'UNICEF, qui avait détaché deux fonctionnaires à plein temps auprès de l'équipe de transition, répondrait à une demande du Directeur tendant à ce qu'elle autorise des détachements de personnel pour une plus longue durée.

110. Le Directeur général par intérim avait écrit au Directeur du programme commun au sujet du projet de rapport destiné au Conseil économique et social. Dans sa communication, il avait souligné l'importance du chapitre consacré à la définition d'objectifs clairs pour le programme qui, aux yeux de l'UNICEF, était une condition essentielle à l'amélioration de la collaboration entre les organismes. Au niveau mondial, un appel commun serait lancé pour éviter la concurrence entre les diverses activités de collecte de fonds. Certaines parties du rapport gagneraient à être élucidées, notamment celles qui traitaient de l'appui au plan national. L'UNICEF estimait que le mécanisme des coordonnateurs résidents devrait assurer la coordination nécessaire et qu'il était préférable de renforcer le dispositif d'apport direct des ressources aux pays par les filières existantes, au lieu de mettre en place un mécanisme international qui serait chargé de centraliser les fonds et de les réaffecter ensuite aux différents pays.

111. Un intervenant a annoncé que sa délégation faisait distribuer un projet de décision officiel en vertu duquel le Conseil d'administration inviterait l'UNICEF à inclure dans ses activités et programmes ordinaires, ainsi que dans le programme commun, celles des sept initiatives prioritaires arrêtées lors du Sommet de Paris, qui relevaient de son mandat et pour lesquelles elle jouissait d'un avantage comparé par rapport aux autres organismes. Après que les

délégations ont examiné le texte au cours de réunions officielles et officieuses, le Conseil a renvoyé la question à une session ultérieure.

J. Prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995

112. Le Conseil d'administration était saisi d'une recommandation du Directeur général (E/ICEF/1995/3). Le Président par intérim a déclaré que le Bureau avait examiné une liste de 14 candidats lors de deux réunions qui s'étaient tenues les 30 septembre et 14 octobre 1994. Le Bureau avait demandé au Directeur général de procéder à la présélection des candidats. Après un examen attentif, le Bureau a approuvé la recommandation du Directeur général tendant à ce que, pour 1995, le Prix Maurice Pate de l'UNICEF soit attribué au professeur Ihsan Dogramaci (Turquie).

113. Suite à la décision prise par le Conseil d'administration d'approuver la recommandation du Directeur général (voir décision 1995/2), le représentant de la Turquie a déclaré que son pays était très honoré de voir ainsi récompensé l'un de ses citoyens les plus éminents.

K. Conclusions

114. Le Directeur général par intérim a déclaré que l'amorce d'un processus ambitieux de réforme de la gestion à l'UNICEF, s'inspirant de l'étude de gestion, et la réflexion générale sur les opérations de secours d'urgence constituaient les principaux résultats de la session. Dans ces domaines, il était important de continuer à appuyer et à renforcer les programmes de pays dans plus de 130 pays en développement. Le Directeur général par intérim a prié instamment les délégations d'oeuvrer au succès du prochain Sommet mondial pour le développement social, notamment en ce qui concerne les engagements relatifs au financement et aux nouvelles initiatives concernant la dette, les échanges commerciaux, les dépenses militaires, les revenus et l'emploi (voir E/ICEF/1995/CRP.11/Rev.1 pour le texte complet de son intervention).

115. Le Président a résumé les diverses décisions adoptées par le Conseil d'administration lors de sa session et s'est réjoui à la perspective de consultations fructueuses entre les délégations et le secrétariat touchant la mise en oeuvre de l'étude de gestion et des autres projets de taille (voir E/ICEF/1995/CRP.12 pour le texte complet de son intervention).

III. DÉCISIONS ADOPTÉES

1995/1. Élection de représentants du Conseil d'administration au Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation pour l'exercice biennal 1995-1996

Le Conseil d'administration

1. Décide d'élire les membres et membres suppléants suivants au Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation pour l'exercice biennal 1995-1996 :

a) Pour le groupe des États d'Afrique, Mme Esi Sutherland Addy et comme membre suppléant, M. John Kusi-Achampong (Ghana);

b) Pour le groupe des États d'Asie, le Dr Akhtar Hasan Khan et comme membre suppléant, M. Munir Ahmad (Pakistan);

c) Pour le groupe des États d'Europe centrale et orientale, S. E. M. Liviu Major et comme membre suppléant, M. Sorin Ionesco (Roumanie);

d) Pour le groupe des États d'Europe occidentale et autres États, M. Ingmar Gustafsson et comme membre suppléant, M. Lars-Olof Edstrom;

2. Convient que le groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes fera connaître ultérieurement au Conseil d'administration les candidats qu'il entend présenter¹.

Première session ordinaire
2 février 1995

1995/2. Prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995

Le Conseil d'administration

1. Décide d'attribuer le prix Maurice Pate de l'UNICEF pour 1995 au professeur Ihsan Dogramaci (Turquie);

2. Approuve à cette fin l'allocation de 25 000 dollars prélevée sur la masse commune des ressources.

Première session ordinaire
2 février 1995

¹ Le Conseil a ensuite décidé, le 6 février, de reporter l'élection du membre et du membre suppléant du groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes à sa deuxième session ordinaire de 1995, qui doit se tenir du 20 au 23 mars.

1995/3. Services de conférence au siège de l'UNICEF

Le Conseil d'administration

1. Prend note du rapport sur les "services de conférence au siège de l'UNICEF" (E/ICEF/1995/AB/L.2);

2. Décide de prendre une décision sur cette question à une date ultérieure.

Première session ordinaire
3 février 1995

1995/4. Mécanismes relatifs à l'examen et à l'application des futures recommandations du Comité mixte UNICEF/OMS des directives sanitaires et du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation

Le Conseil d'administration

Décide, afin de renforcer la participation du Conseil d'administration aux travaux des comités mixtes :

a) Que les projets d'ordre du jour des deux comités mixtes sont soumis aux représentants du Conseil d'administration de l'UNICEF auprès desdits comités pour observation et adoption;

b) Que des consultations sont organisées systématiquement entre le secrétariat de l'UNICEF et les représentants du Conseil d'administration auprès des comités mixtes au sujet des ordres du jour, des différentes questions à examiner et des résultats souhaités;

c) Que le Président du Conseil d'administration présente le rapport du comité mixte concerné au Conseil d'administration en mettant en relief les questions soulevées, les recommandations formulées et le contexte dans lequel elles se situent ainsi que les incidences futures desdites recommandations.

Première session ordinaire
2 février 1995

1995/5. Rapports annuels au Conseil économique et social

Le Conseil d'administration,

Considérant le paragraphe 29 de l'annexe de la résolution 48/162 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1993, le paragraphe 7 de la résolution 1994/33 du Conseil économique et social en date du 28 juillet 1994 et la décision 1994/293 du Conseil économique et social en date du 28 juillet 1994,

qui ont trait aux rapports annuels à l'intention du Conseil économique et social,

Notant que les secrétariats des conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population, ainsi que le secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) (le PAM sera doté ultérieurement d'un conseil d'administration conformément à la résolution 48/162), se sont réunis le 1er novembre 1994 pour examiner les moyens de répondre aux demandes formulées dans les résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et sont convenus de modalités fondées sur une interprétation commune en ce qui concerne la présentation et la teneur;

Convient des modalités ci-après en ce qui concerne la présentation et la teneur des rapports annuels du Conseil d'administration à l'intention du Conseil économique et social :

a) Une des parties du rapport annuel du Directeur exécutif de l'UNICEF à son conseil d'administration constituera également le rapport qui sera adressé au Conseil économique et social. Cette partie du rapport annuel sera donc publiée sous une double cote et distribuée comme document à la fois du Conseil d'administration et du Conseil économique et social;

b) Le rapport comprendra les sections demandées par le Conseil économique et social :

i) Une section décrivant brièvement les mesures prises en application des dispositions de l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles;

ii) Une section sur les activités réalisées et les mesures prises dans le cadre du ou des thème(s) retenu(s) pour le débat de haut niveau consacré aux activités opérationnelles (en 1995, l'application du programme d'action adopté par la Conférence internationale sur la population et le développement sera le thème principal; d'autres thèmes, y compris les résultats du Sommet mondial pour le développement social, pourraient être examinés);

c) La question de la présentation générale de ces deux sections du rapport, qui doivent suivre le même plan, sera examinée avec les bureaux des conseils d'administration;

d) Le conseil d'administration examinera, à sa session annuelle, les deux sections au titre de points distincts de l'ordre du jour;

e) Les observations et recommandations formulées sur ces sections par le conseil d'administration feront l'objet d'une partie distincte du rapport qui sera présenté au Conseil économique et social sur les travaux de la session annuelle du Conseil d'administration;

f) Les rapports sur les sessions du conseil d'administration tenues depuis juillet 1994 (portant sur trois sessions ordinaires et sur la session

annuelle de 1995) seront soumis au Conseil économique et social à sa session de fond de 1995, en suivant la même procédure qu'en 1994;

g) Une section résumant les recommandations pertinentes du Conseil d'administration sera incluse dans le rapport annuel que le Secrétaire général présente au Conseil économique et social dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles (par. 5 a) de la résolution 1994/33);

h) Un bref aperçu des rapports présentés sur les activités des fonds et programmes, mettant en relief les thèmes, tendances et problèmes communs, figurera également dans le rapport annuel que le Secrétaire général présente au Conseil économique et social dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles (par. 5 e) de la résolution 1994/33);

i) Le secrétariat du Conseil d'administration pourra peut-être apporter des contributions intéressantes aux deux chapitres du rapport annuel du Secrétaire général mentionné aux alinéas g) et h) ci-dessus, consacrés aux activités opérationnelles.

Première session ordinaire
2 février 1995

1995/6. Budget d'administration et d'appui aux programmes pour l'exercice 1996-1997, dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF

Le Conseil d'administration

1. Décide de différer l'élaboration du budget d'administration et d'appui aux programmes et des budgets des fonds d'action générale pour l'exercice biennal 1996-1997, dans l'attente de sa décision sur l'application des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF;

2. Convient que le budget d'administration et d'appui aux programmes et les budgets des fonds d'action générale pour l'exercice 1994-1995 serviront de budgets de base pour l'exercice 1996-1997, et qu'il n'y aura ni création ni reclassement de poste se traduisant par une augmentation nette du nombre de postes permanents, sauf dans le cadre de la mise en place du nouveau bureau régional pour l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants et les États baltes, dont le projet de budget sera examiné par le Conseil dans le courant de 1995, compte tenu des observations formulées à sa première session ordinaire de 1995, notamment par les délégations;

3. Convient en outre que ces budgets de base seront présentés au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et seront examinés par le Conseil à sa session annuelle de 1995, en même temps que le rapport du Comité consultatif;

4. Décide d'examiner, en tant que de besoin, les révisions budgétaires présentées par le secrétariat pendant la période restant à courir de 1995 et en 1996 et 1997.

Première session ordinaire
6 février 1995

1995/7. Examen de gestion de l'UNICEF

Le Conseil d'administration

1. Accueille avec satisfaction le rapport sur l'étude de gestion de l'UNICEF en se félicitant qu'y soient reconnus les réalisations et les points forts de l'UNICEF et identifiés les domaines où l'UNICEF peut obtenir de meilleurs résultats grâce à une efficacité et à une productivité accrues;

2. Adresse aux consultants, auteurs de l'étude, ses félicitations pour leur examen approfondi et équilibré de l'UNICEF;

3. Invite le secrétariat :

a) À enclencher un processus interne de réforme de la gestion de l'UNICEF, notamment en désignant une équipe spéciale chargée de donner suite au rapport et d'élaborer un plan d'action;

b) À assurer l'entière et active participation du personnel de l'UNICEF au travail de l'équipe spéciale;

c) À examiner l'expérience des comités nationaux de l'UNICEF afin d'en faire bénéficier le travail de l'équipe spéciale;

4. Compte entretenir d'étroits contacts avec le secrétariat dans l'élaboration du plan d'action à formuler pour s'attaquer aux problèmes traités dans le rapport;

5. Recommande que le secrétariat organise périodiquement, entre les réunions du Conseil, pour toutes les parties intéressées, des séances informelles de mise au courant au sujet des progrès réalisés sur la voie du changement et encourage le secrétariat à solliciter, selon que de besoin, les directives du Conseil;

6. Décide de créer une consultation informelle intersession ouverte à toutes les parties intéressées, qui se réunira selon que de besoin, afin de faciliter les échanges de vues et les décisions du Conseil au sujet du rapport;

7. Prie le secrétariat, dans une première étape, de communiquer à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, les informations suivantes :

a) Une réponse initiale aux recommandations de l'étude de gestion, en faisant notamment état d'éventuels désaccords sur des aspects factuels, aux fins d'examen par le Conseil;

b) Des avis, classés selon les catégories suivantes, sur les mesures prioritaires recommandées :

- i) Application possible rapidement sans qu'une décision du Conseil soit nécessaire;
- ii) Application nécessitant de nouvelles analyses et la poursuite des consultations;
- iii) Nécessité d'une approbation par le Conseil (en ce qui concerne plus particulièrement les aspects structurels et financiers et les questions de personnel);

c) Un exposé succinct des axes prioritaires d'intervention, accompagné d'un calendrier mensuel provisoire en vue de leur examen et de l'adoption de mesures concrètes;

d) Un avis initial sur les incidences de l'examen de gestion du point de vue du mandat et de la mission de l'UNICEF;

8. Encourage le secrétariat, dans le suivi de l'examen de gestion, à tenir compte des recommandations de l'évaluation pluridonateurs, ainsi que des mesures de réforme envisagées ou en cours dans d'autres organismes des Nations Unies;

9. Prie le secrétariat de soumettre les questions suivantes à l'attention du Conseil d'administration :

a) Projet de descriptif de la mission globale de l'UNICEF, accompagné du projet de descriptif de mission concernant les opérations d'urgence;

b) Projets de mandat en vue d'autres études éventuelles, à réaliser par des consultants, liées à l'examen de gestion;

c) Propositions à soumettre au Conseil d'administration sur d'éventuels besoins de ressources supplémentaires découlant de l'étude.

Première session ordinaire
6 février 1995

1995/8. Processus d'examen et d'approbation des recommandations relatives aux programmes par pays

Le Conseil d'administration

1. Réaffirme que c'est au gouvernement bénéficiaire qu'il incombe au premier chef d'élaborer son programme de pays, et aussi de coordonner tous les

apports d'assistance extérieure, afin d'intégrer effectivement l'assistance au programme national de développement;

2. Souligne l'importance qu'il accorde aux mécanismes de coordination au niveau local, institués par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/199 du 22 décembre 1992;

3. Souligne que les programmes de pays devraient reposer sur une évaluation réaliste des recettes au titre de la masse commune des ressources et des fonds supplémentaires;

4. Décide que le secrétariat, en consultation avec les gouvernements bénéficiaires, informe assez tôt le Conseil, pour servir de base dans les échanges de vues qui auront lieu ensuite dans les pays bénéficiaires, de ses vues préliminaires sur le dosage entre les stratégies et priorités du programme et sur le poids à leur accorder, accompagnées d'une brève description exposant les autres activités conduites dans chaque secteur et expliquant comment les propositions de l'UNICEF pourront y trouver place. Le moyen utilisé consisterait à établir une note succincte de pays (environ 3 ou 4 pages) qui serait soumise au Conseil d'administration pour observations et ferait clairement référence aux résultats obtenus et aux enseignements tirés;

5. Appelle le représentant de pays de l'UNICEF, en consultation avec les pays bénéficiaires et avec le Coordonnateur résident des Nations Unies, à prendre les mesures voulues pour organiser assez tôt des réunions périodiques afin de procéder avec les partenaires concernés à des échanges de vues sur l'état d'avancement des programmes de pays de l'UNICEF, de manière à éviter les chevauchements et à renforcer l'appui mutuel;

6. Prie le secrétariat de soumettre au Conseil, pour adoption, un résumé du document final relatif au programme de pays. Ce document ne devrait pas dépasser 15 pages et devrait comporter un exposé systématique de la stratégie, des apports et des produits. Le Conseil est considéré comme ayant donné son approbation dès lors qu'il n'y a pas d'objection. Si l'un des membres du Conseil souhaite que tel ou tel programme de pays soit soumis au Conseil pour examen, il doit en aviser le secrétariat par écrit avant la réunion;

7. Prie le secrétariat de soumettre au Conseil un résumé de la conclusion des examens à mi-parcours et des principaux rapports d'évaluation, en faisant ressortir, notamment, les résultats obtenus, les enseignements tirés et la nécessité d'éventuelles modifications de la note de pays. Le Conseil fait des observations sur ces rapports et formule, si nécessaire, des directives à l'intention du secrétariat;

8. Décide que ces dispositions devraient commencer à s'appliquer en 1996 et seront réexaminées en 1998.

Première session ordinaire
6 février 1995

/...