



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1996/AB/L.6
26 février 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire de 1996
9-12 avril 1996
Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

POUR INFORMATION

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE GESTION
DE L'UNICEF : RAPPORT D'ACTIVITÉ

RÉSUMÉ

Comme le Conseil d'administration, par sa décision 1995/25 (E/ICEF/1995/9/Rev.1), lui a demandé de le faire périodiquement, le secrétariat de l'UNICEF expose ici ce qui a été entrepris depuis la première session ordinaire de 1996 pour améliorer les méthodes de gestion de cet organisme, ce qui est prévu, avec un aperçu des premières conclusions et recommandations (qui n'ont pas encore été analysées par le Comité directeur) des équipes chargées des différents aspects de la question, et divers autres éléments. On trouvera en annexe des Principes régissant les engagements et le comportement du personnel de l'UNICEF.

* E/ICEF/1996/9.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. PROGRÈS RÉALISÉS	1 - 40	3
A. Résultats de la plus récente des réunions du Comité directeur pour une gestion optimale . . .	3 - 16	3
B. Initiatives visant à optimiser la gestion . . .	17 - 25	6
C. Services externes en matière d'approvisionnements, de gestion informatique et de gestion financière	26 - 28	8
D. Projets pour une gestion optimale	29 - 40	8
II. PARTICIPATION DU PERSONNEL	41 - 46	11
III. CONSULTATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION . . .	47 - 49	12
IV. ÉTAPES SUIVANTES	50 - 53	12
A. Consultations sur les premières propositions . .	50 - 51	12
B. Comité directeur pour une gestion optimale . . .	52	13
C. Suite du processus	53	13
<u>Annexe</u>		
PRINCIPES RÉGISSANT LES ENGAGEMENTS ET LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL DE L'UNICEF		14

I. PROGRÈS RÉALISÉS

1. Depuis que le Conseil d'administration a tenu sa première session ordinaire de 1996 (22-25 janvier) et a adopté ce qui constitue dans l'histoire de l'UNICEF la première Déclaration de principes définissant la mission de cet organisme (voir E/ICEF/1996/12, première partie, décision 1996/1), le Comité directeur pour une gestion optimale a approuvé des Principes régissant les engagements et le comportement du personnel (voir annexe), qui avaient été élaborés par le Conseil consultatif mondial. La Déclaration et les Principes ont été diffusés dans tous les services de l'UNICEF et on prépare actuellement des illustrations graphiques de la première afin que tous les bureaux de l'UNICEF et ses comités nationaux les affichent.

2. La Déclaration a été diffusée par les soins de la Division de l'information auprès des partenaires de l'UNICEF, qu'ils appartiennent aux Nations Unies, aux administrations nationales ou aux sphères non gouvernementales. Elle a été reproduite dans les six langues officielles de l'ONU sur la page d'accueil du réseau World Wide Web d'Internet et figurera dans les publications à paraître, par exemple Les enfants d'abord, le Rapport annuel de l'UNICEF ou À la découverte de l'UNICEF. Toutes les mesures prises pour optimiser la gestion procèdent de cette déclaration et des Principes.

A. Résultats de la plus récente des réunions du Comité directeur pour une gestion optimale

Principes régissant les engagements et le comportement du personnel

3. Les Principes approuvés par le Comité directeur sont entièrement basés sur les résultats de l'enquête qu'a faite le Conseil consultatif mondial. Les agents de l'UNICEF, dont 50 % ont répondu à cette enquête, ont confirmé leur désir de voir ces notions régir les rapports professionnels internes et les relations avec les partenaires extérieurs dans un organisme transformé où elles seraient une source vive. Les Principes ont été introduits dans les services de l'UNICEF par les soins du Conseil consultatif mondial, qui essaie avec les conseils consultatifs régionaux, les associations du personnel et les chefs des bureaux de trouver comment les intégrer dans le travail quotidien et collabore aussi avec la Division des ressources humaines afin que la stratégie du personnel soit désormais conçue de façon à favoriser leur mise en pratique.

4. Le Comité directeur a aussi débattu des propositions des équipes qui essaient de définir ce que devraient être les structures de responsabilisation, fait le point de ce qu'ont déjà accompli les équipes qui s'occupent des relations avec les comités nationaux, les organismes des Nations Unies, les autres organisations intergouvernementales et les organisations non gouvernementales, et étudié la stratégie et les structures de communication.

Structures de responsabilisation

5. Parmi les recommandations faites dans un premier temps, il a été proposé de décentraliser le pouvoir de décision et les fonctions, de redéfinir les attributions du Siège, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Bureau de Genève, de moduler l'action de l'UNICEF selon le degré de développement des

/...

pays auxquels elle s'adresse, d'insister sur le changement de comportement indispensable pour une transformation en profondeur, en commençant par décloisonner les structures de gestion et instaurer la participation, et d'exploiter au maximum dans tous les services de l'UNICEF les possibilités des communications électroniques pour obtenir davantage de résultats avec une plus grande économie de moyens.

6. La Directrice générale a chargé un groupe de travail restreint d'étudier, en tenant compte des vues émises au Comité directeur, les propositions concernant les structures et de déterminer si les premières mesures suggérées méritent d'être retenues, en particulier si on pourrait ainsi assurer un contrôle plus strict, cerner plus rigoureusement les responsabilités, décentraliser, préciser la fonction des bureaux régionaux et du Bureau de Genève et favoriser le travail d'équipe pour obtenir davantage de résultats.

7. L'équipe chargée de la première phase des travaux sur les structures de responsabilisation est partie d'une série de principes qu'elle jugeait particulièrement importants et qui ont guidé sa recherche d'une nouvelle structuration générale de l'UNICEF : a) les services devraient garder des rapports directs avec les enfants et les femmes, qui sont la préoccupation première de l'UNICEF, et affirmer la valeur primordiale de l'approche adaptée au pays; b) ils devraient être décentralisés et s'employer essentiellement à renforcer les moyens d'action du pays considéré; c) l'UNICEF devrait savoir apprendre, assimilant les enseignements des expériences faites aussi bien sur le plan interne que dans ses activités extérieures; d) la gestion devrait reposer sur la participation, respectant l'équité, sans exclusion et sans retenir l'information, afin d'entretenir le sens de la responsabilité et la conscience de l'obligation de résultats, l'accent étant mis sur le travail d'équipe et le respect de la dignité et de la valeur de tous ceux, hommes et femmes, qui sont au service de l'UNICEF; e) le premier critère à appliquer pour les décisions dans tous les domaines devrait être de savoir si les résultats seront à la mesure des coûts et si l'intervention de l'UNICEF présente bien un avantage pour les enfants; f) il faudrait constamment veiller à la transparence dans toutes les opérations.

8. L'équipe a essentiellement proposé des moyens de rendre les bureaux de pays plus autonomes, étant entendu que "l'approche adaptée", consistant à moduler l'action selon le pays auquel elle s'adresse est le point fort de l'UNICEF. Les bureaux régionaux auraient pour fonction d'épauler les bureaux de pays, leurs responsables dirigeant les équipes et supervisant les représentants de l'UNICEF. Il a été recommandé que les services centraux s'occupent quant à eux de l'établissement des orientations, de la représentation de l'UNICEF dans les autres organismes des Nations Unies et auprès des divers partenaires dans le monde, des moyens d'aider au contrôle et à la gestion, des relations extérieures et de l'appui aux pays qui doivent faire face à des crises complexes.

9. Le Comité directeur a approuvé l'orientation générale des mesures proposées, en particulier l'idée de cibler encore davantage l'action sur les pays, mais on a beaucoup débattu des changements préconisés dans le fonctionnement des structures locales, régionales et centrales. On a notamment fait observer que les services centraux devaient rester suffisamment en prise sur les activités au niveau local, sous peine de se couper de ce qui fait la

force de l'UNICEF, les programmes de pays. On a jugé indispensable que tous les services usent des moyens de communication électroniques afin de pouvoir échanger les éléments d'information nécessaires pour prendre les décisions à tous les niveaux.

Relations avec les comités nationaux

10. L'équipe qui s'occupe des relations avec les comités nationaux a proposé de considérer ces derniers comme les représentants de l'UNICEF dans les pays industrialisés et d'organiser les relations avec eux à l'échelon régional et non pas au niveau central.

11. L'analyse a reposé sur trois considérations fondamentales : a) ce que le monde attendra de l'UNICEF dans les 15 ou 20 prochaines années; b) ce qu'il faut changer aux relations avec les comités nationaux pour que ceux-ci puissent obtenir les meilleurs résultats; c) les moyens qu'il serait possible de mettre en oeuvre et comment les réunir.

12. L'équipe est partie du principe que les comités nationaux devraient être considérés non pas comme des éléments extérieurs au réseau de l'UNICEF, mais comme faisant partie de celui-ci, puisqu'ils sont les agents "de première ligne" qui lui assurent une présence dans les pays industrialisés. Elle a aussi jugé que l'UNICEF devrait désormais chercher à décentraliser, dans le cadre de stratégies adaptées à la région à laquelle elles s'appliquent. Il devrait aussi privilégier le travail d'équipe, qui permet d'opérer avec davantage de souplesse et d'efficacité.

13. Ces premières mesures exigeraient davantage de coordination et de coopération avec les comités nationaux et une meilleure façon d'opérer, l'UNICEF planifiant les activités, faisant des évaluations par rapport aux grands indicateurs de résultats, - à établir en commun - et s'entretenant des orientations avec ces partenaires nationaux, dont les intérêts seraient représentés par les équipes régionales. Les comités, en outre, s'emploieraient systématiquement à plaider dans le cadre national la cause des enfants en suivant une politique convenue avec le Conseil d'administration et en utilisant les fonds qu'ils sont autorisés à retenir.

14. Avant de présenter ces recommandations sous leur forme définitive, l'équipe consultera encore les interlocuteurs intéressés, tels les comités nationaux et le Conseil d'administration.

Relations avec les organismes des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et non gouvernementales

15. L'équipe chargée de la question des relations avec les organismes des Nations Unies, les autres organisations intergouvernementales et les organisations non gouvernementales a conclu qu'étant donné les projets de réforme de l'ONU, l'amenuisement des contributions financières habituelles et l'importance croissante prise par les organisations non gouvernementales (ONG), l'UNICEF devait définir plus clairement les modalités de ses partenariats et mettre en place tous les moyens structurels nécessaires pour analyser en profondeur les perspectives qu'ouvrent les grandes mutations politiques et

économiques mondiales. Il devra aussi renforcer ses groupes techniques chargés des affaires relatives aux Nations Unies et des alliances avec d'autres organisations, définir plus nettement les fonctions du siège en ce qui concerne le dialogue avec les gouvernements, établir des procédures de sélection et d'évaluation des ONG partenaires, et se placer dans une perspective plus stratégique pour prendre ses décisions au moment de constituer des partenariats.

16. Le Comité directeur a demandé à l'équipe d'affiner ses propositions, d'en élargir le champ et de les clarifier. La Directrice générale a proposé qu'une série de propositions révisées soit élaborée en commun avec le groupe de travail chargé de la question des structures afin de regrouper toutes les questions concernant les moyens de collaborer plus efficacement avec les organisations intergouvernementales et non gouvernementales et les organismes des Nations Unies partenaires.

B. Initiatives visant à optimiser la gestion

17. La Directrice générale, dans une lettre adressée en décembre 1995 aux chefs de tous les bureaux de pays et services du siège, a demandé à ces responsables, puisque leur fonction est de donner l'impulsion, d'entreprendre au niveau local un bilan des prestations de leurs bureaux respectifs et d'essayer d'améliorer ces opérations.

18. La Directrice générale mettait particulièrement l'accent sur une gestion efficace des ressources humaines, que chaque chef de bureau ou de section doit apprendre à assurer. Les cadres supérieurs ont été invités à suivre en 1996 deux stages de courte durée sur la façon de renforcer l'encadrement et de centrer la gestion sur les individus, organisés par la Section de la formation et du perfectionnement du personnel. L'ensemble du personnel de gestion et tous les directeurs de division du siège devraient en principe suivre ces stages en mars.

19. Plusieurs bureaux ont signalé qu'ils avaient commencé à renforcer la collaboration entre les fonctionnaires pour plus d'efficacité et de rentabilité, s'appliquant à améliorer les communications interservices, à redéfinir les méthodes de travail, à faire respecter les recommandations des vérificateurs des comptes, à mieux planifier les travaux, à assurer l'application juste et cohérente des politiques du personnel et à offrir à celui-ci des possibilités d'élargir ses connaissances et son expérience.

20. Plusieurs bureaux de pays ont spontanément établi des plans d'amélioration de leurs services, avec notamment la mise à jour des Principes directeurs, la prise en compte des problèmes de personnel dans le cadre plus large de la gestion des programmes et des opérations, l'examen des méthodes de travail et les évaluations collectives. On pourra s'inspirer des mesures avancées adoptées par ces bureaux de pays (Brésil, Colombie, Cuba, Équateur, Guinée, Indonésie, Iraq, Jordanie, Maroc, Mexique, Philippines, Tunisie, Turquie, Viet Nam, Yémen, Zaïre) pour formuler une nouvelle stratégie de mise en valeur des ressources humaines.

21. Au siège, le Bureau de la planification et de la coordination, le Bureau des politiques sociales et de l'analyse économique et le Bureau de l'évaluation et de la recherche ont de leur propre initiative proposé d'unir leurs efforts en se regroupant en une seule unité et de simplifier leur organisation, afin de mieux assurer l'analyse des politiques, la planification et l'évaluation. À l'origine, chaque bureau avait une fonction de planification générale bien précise. Mais il est apparu que l'évolution survenue depuis 10 ans impose un décloisonnement. Si la fusion de ces unités est approuvée par le Conseil d'administration, elle devrait se traduire immédiatement par des économies d'échelle, des moyens organiques renforcés pour la planification générale et la formulation des politiques, et une efficacité accrue, dont bénéficieront tous les autres services de l'UNICEF.

22. La nouvelle unité intégrée sera le moteur des activités de contrôle et d'évaluation; les données disponibles seront utilement exploitées, on améliorera les programmes en tirant les enseignements de l'expérience passée et on s'appuiera sur de solides données économiques, entre autres les données de coût, pour la planification et la formulation des politiques.

23. On a également entrepris de réorganiser les divers services du siège chargés jusqu'ici des questions se rapportant à la Convention relative aux droits de l'enfant, afin de pouvoir mieux répondre aux demandes d'assistance technique des bureaux de pays et ainsi permettre à ces derniers de faire face aux besoins que suscitera l'application de la Convention lorsqu'elle aura été universellement ratifiée. Les pays sont de plus en plus nombreux à demander à des organismes comme l'UNICEF de les aider à appliquer correctement les dispositions de cet instrument et à traduire les droits fondamentaux qu'il consacre dans des politiques, des programmes et des dispositions de loi qui protègent les enfants et améliorent leur condition. Ils insistent souvent pour que les programmes de l'UNICEF les aident à élaborer des mesures qui aillent bien dans le sens des observations du Comité des droits de l'enfant concernant la santé, l'éducation et le bien-être de ce groupe.

24. Afin de mieux encadrer cette action et d'appuyer les bureaux de pays, une équipe multidisciplinaire, dirigée au siège par le Conseiller spécial sur les droits de l'enfant, et composée de fonctionnaires du Bureau de la planification et de l'évaluation des politiques, de la Division des programmes, du Bureau des affaires relatives aux Nations Unies, de la Division de l'information et de l'actuelle Section des droits de l'enfant sera constituée pour mieux donner suite aux prescriptions formulées par le Conseil d'administration en 1991 lorsqu'il a défini le rôle de l'UNICEF dans l'application de la Convention (E/ICEF/1991/15, décision 1991/9).

25. Parmi les autres changements opérés au siège, on a confié à la Division de l'information le soin de réaliser les publications Le progrès des nations et Savoir pour sauver et autres publications relatives aux programmes, afin que celles-ci soient regroupées au sein d'une même division. Le Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration et le service chargé des affaires relatives aux Nations Unies font désormais partie des services des relations extérieures, qui relève directement du Directeur général adjoint aux relations extérieures. Le premier budget intégré pour le siège et les bureaux régionaux a été établi et doit être présenté au Conseil d'administration à sa présente

session (voir E/ICEF/1996/AB/L.6). Pour la première fois, les dépenses d'appui aux programmes, imputées précédemment aux fonds d'action générale, seront comptabilisées dans ce budget consolidé unique. Cette mesure, qui fait suite à une recommandation de l'étude de gestion, permettra de répondre aux préoccupations du Conseil d'administration, qui a souhaité lors de sessions précédentes davantage de transparence dans la présentation des budgets.

C. Services externes en matière d'approvisionnements, de gestion informatique et de gestion financière

26. Comme indiqué dans le précédent rapport (E/ICEF/1996/AB/L.3), les recommandations de l'étude de la fonction approvisionnement devraient être présentées en avril 1996, suivies d'une deuxième étude sur les systèmes de gestion des stocks. L'étude des systèmes de gestion financière a commencé en janvier et devrait se terminer en juin 1996. La société-conseil KDMG/Peat Marwick, à qui cette étude a été confiée, examine actuellement les moyens de remplacer les outils informatiques de gestion financière de l'UNICEF, qui sont techniquement dépassés; elle doit également recommander les modifications à apporter dès maintenant aux modes de gestion de base pour les rendre plus simples et plus efficaces.

27. Les recommandations formulées dans le cadre de l'étude sur l'informatique ont été publiées en janvier 1996 et ont été suivies de consultations avec le personnel. Il ressort de cette étude que l'UNICEF est mal équipé pour optimiser l'usage des communications électroniques, qu'il s'agisse d'accéder à l'information, de la partager ou de la diffuser. Les recommandations portent sur trois domaines : gestion de l'information en tant que produit; connectivité mondiale; adaptation de la fonction informatique afin d'en faire l'outil d'une approche stratégique.

28. Des études sur la reprise de l'activité des centres de traitement des données après un sinistre, sur les réseaux longue distance et sur la rentabilité de la vente des cartes de vœux et autres produits, sont prévues pour le début de l'année 1996.

D. Projets pour une gestion optimale

29. Les propositions pour une gestion optimale seront intégrées au fur et à mesure du déroulement du processus de réflexion pour former un plan général de réorganisation. On trouvera ci-après un bref résumé des premières conclusions et recommandations, qui n'ont pas encore été examinées par le Comité directeur.

Stratégie en matière de ressources humaines

30. L'équipe chargée de l'élaboration d'une stratégie en matière de ressources humaines, qui s'est réunie à Hammamet (Tunisie) du 18 au 21 décembre 1995, est en train de mettre au point les paramètres de cette stratégie, en consultant 15 bureaux de pays, dans toutes les régions, et avec leur concours. Cinq grands principes guident sa réflexion : a) l'une des mesures les plus importantes consiste à doter les bureaux de pays des moyens dont ils ont besoin pour gérer leur personnel; b) la stratégie doit être définie d'un commun accord avec les partenaires concernés; c) comme il n'existe pas de formule toute faite pour

transformer les compétences et les méthodes, il faudra procéder empiriquement et tirer les leçons de l'expérience; d) on doit tenir compte de la diversité des activités de l'UNICEF sur le terrain, en évitant d'imposer une formule unique; e) on doit s'ouvrir aux idées nouvelles, d'origine interne ou extérieure.

31. L'équipe a conçu un futur système de gestion des ressources humaines qui : a) reflète les Principes régissant les engagements et le comportement du personnel; b) fait une place aux questions de personnel dans tous les aspects de la mise au point des politiques et de la planification générale; c) recense les compétences d'encadrement existant dans l'ensemble de l'UNICEF; d) définit les critères de qualité de la gestion; e) identifie les compétences d'encadrement nécessaires; et f) propose une méthode d'évaluation des modes d'opération. Toutes ces mesures, alliées à certaines améliorations et modifications de l'orientation générale, devraient permettre de combler l'écart qui existe entre la situation actuelle et ce que devraient être l'encadrement et la gestion des ressources humaines.

32. Les bureaux de pays qui participent à cette opération ont fait état de certaines améliorations ou de "légers progrès" : le personnel tient des réunions au sujet des questions le concernant et certains bureaux ont mis en place des groupes spéciaux; on élabore des plans d'amélioration de l'organisation administrative pour remédier aux problèmes recensés; de nouveaux outils de gestion sont utilisés; on essaie des systèmes d'évaluation des cadres supérieurs, y compris des représentants; la coordination et la collaboration entre les différents services se développent, et la formation du personnel et le déroulement de la carrière sont davantage orientés vers les activités concrètes et le perfectionnement. Toutes ces mesures ont permis de renforcer la motivation du personnel et d'améliorer les relations professionnelles, les fonctionnaires ayant le sentiment d'apporter une contribution utile.

33. L'équipe a également examiné la question de l'appui à apporter aux bureaux de pays pour les aider à progresser dans la direction souhaitée. À cet égard, on envisage d'élargir les fonctions de la Division du personnel du siège en la dotant des compétences nécessaires pour améliorer l'organisation du travail, développer les capacités et introduire de nouvelles méthodes, comme le travail d'équipe pluridisciplinaire.

34. D'ici à mai 1996, cette équipe collaborera avec l'équipe chargée de la question du déploiement du personnel pour recommander les meilleurs moyens d'attirer, encourager dans leur carrière, rétribuer et garder des éléments ayant les compétences nécessaires pour mener à bien la mission de l'UNICEF.

Déploiement du personnel

35. L'équipe chargée de la question du déploiement du personnel a établi, à la mi-décembre 1995, un avant-projet de rapport qu'elle a communiqué à l'équipe chargée de la stratégie en matière de ressources humaines lors de sa réunion de décembre. Les travaux de ces deux équipes sont étroitement liés, puisque la stratégie servira de cadre à la formulation des nouvelles politiques et modalités de déploiement du personnel.

36. L'interaction entre ces deux équipes confirme que leurs démarches respectives sont convergentes et qu'elles continuent de collaborer étroitement. Les premières conclusions auxquelles elles ont abouti préconisent l'amélioration dans tous les services des compétences de gestion des ressources humaines, ce qui doit être un effort commun. Des structures appropriées, au niveau régional et sur le terrain, devront être créées pour surveiller l'application de la politique et les modalités d'opération en la matière. Le rapport complet des deux équipes sera distribué à tous les niveaux et conseils consultatifs au début de mars 1996.

Bonne gestion hors siège

37. L'équipe chargée de la question de la bonne gestion des structures extérieures devait entamer ses réflexions lorsque la première phase des travaux sur les structures de responsabilisation seraient terminés. Elle a donc tenu du 5 au 9 février 1996 à Nairobi, une première réunion au cours de laquelle elle a revu ses projets de documents sur les indicateurs de gestion, les systèmes d'évaluation du comportement professionnel des cadres supérieurs, l'amélioration du fonctionnement des bureaux extérieurs et le renforcement des opérations d'urgence. Ces documents seront révisés et largement diffusés, pour examen et observations, au cours des prochains mois.

38. S'il est un domaine où les travaux ont avancé, c'est bien le système de gestion des programmes (PROMS). Un rapport d'activité comprenant une vue d'ensemble de son fonctionnement a été adressé à tous les bureaux en février 1996. Lors d'une réunion qui se tiendra en mars, plusieurs cadres des bureaux régionaux aideront à mettre au point un plan "chenille" visant à intégrer le PROMS dans les structures, en le mettant en application à la fin de 1996 dans un bureau par région, qui devra ensuite former les autres bureaux.

Communications

39. L'équipe chargée de la question des communications s'est réunie dans la semaine du 5 février 1996 pour commencer à établir les premières recommandations. Elle s'est appliquée à affiner le cadre qui délimitera la politique générale des communications et des objectifs correspondant aux tendances, possibilités et problèmes externes et internes. Les travaux ont également porté sur le profil du personnel (compétences, qualifications, etc.) nécessaire pour la mise en oeuvre de la future politique.

40. Compte tenu des réactions du personnel lorsque l'équipe l'avait consulté au sujet de la mise en place de structures de communications, il est apparu qu'il fallait identifier et préciser les fonctions de ces structures au niveau des pays, des régions et du siège, en mettant l'accent sur une décentralisation des tâches et des responsabilités aussi poussée que possible. Une fois ces fonctions précisées, on pourra entreprendre de mettre au point la future structure des communications du siège. En raison de l'ampleur et de la complexité du réseau de communication dont l'UNICEF a besoin, l'équipe a également estimé qu'il était nécessaire d'examiner la question de la rentabilité et celle de la délimitation précise des responsabilités entre les bureaux régionaux et le siège. Elle a recommandé que, dans une deuxième phase, on poursuive les travaux sur la stratégie et la structure des communications à

recommander, notamment pour ce qui concerne la question de la rentabilité, et que l'équipe chargée de cette tâche collabore étroitement avec l'équipe chargée de la deuxième phase des travaux sur les structures de responsabilisation.

II. PARTICIPATION DU PERSONNEL

41. Depuis le précédent rapport d'activité, les équipes ont poursuivi les consultations avec le personnel de l'UNICEF sur les premières propositions établies dans le cadre des conseils consultatifs, des réunions de représentants, des entretiens avec les comités nationaux et, entre ses sessions, avec le Conseil d'administration, des débats des groupes de travail, des études par pays, etc.

42. L'information concernant le programme d'amélioration de la gestion est toujours fournie par le réseau NEWSFLASH, les équipes, les membres des conseils consultatifs, l'équipe spéciale chargée de la question de la gestion, le courrier électronique et World Wide Web. En outre, des mises à jour sous forme de bulletins ont été préparées pour compléter les indications données par NEWSFLASH au personnel de l'UNICEF et aux comités nationaux, afin que ceux-ci sachent quels progrès ont été réalisés et ce que seront les prochaines étapes.

43. La première réunion d'un conseil consultatif régional a été celle du Conseil consultatif pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, tenue du 15 au 17 janvier, à Harare pour examiner la participation des services extérieurs à l'amélioration des méthodes de gestion, étudier et préparer les éléments à fournir aux diverses équipes et commencer à définir une approche proprement africaine du perfectionnement de la gestion. À la suite de débats de fond sur le travail accompli par les équipes, plusieurs recommandations spécifiques ont été faites en ce qui concerne les structures de responsabilisation, une bonne gestion hors siège, le déploiement des ressources humaines et les relations avec les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, les ONG et les organisations intergouvernementales. Le Conseil a constaté que l'équipe chargée de la première de ces questions avait pris en compte ses recommandations antérieures et les avait incorporées dans la dernière mise à jour de ses activités.

44. Ce Conseil consultatif a défini les grands axes d'une éventuelle approche africaine de l'amélioration de la gestion, qui supposerait une conception et une mise en oeuvre différenciées, spécifiquement adaptés à la région, des réformes dans ce domaine. Cette approche devrait mettre l'accent sur les points suivants : l'Afrique constitue une priorité expresse pour l'ONU et l'UNICEF; elle est sous-représentée dans les postes de direction de l'UNICEF; les objectifs des programmes de pays doivent répondre aux priorités du continent; une attention particulière doit être accordée aux situations d'urgence, à la discrimination fondée sur le sexe, à la question du sida et du paludisme, à l'insuffisance des moyens et infrastructures de communication; les systèmes de gestion doivent être adaptés au contexte culturel. Le Conseil consultatif poursuivra la mise au point de cette approche proprement africaine.

45. Le Conseil consultatif du siège a organisé le 13 février 1996 une nouvelle réunion à l'intention de l'ensemble du personnel de New York, pour l'informer du déroulement du programme d'amélioration de la gestion. Les discussions ont

/...

porté sur les résultats de la réunion tenue par le Comité directeur en janvier, les principes régissant les engagements et le comportement du personnel et les plans pour mettre ces directives en pratique dans tous les services de l'UNICEF, ainsi que sur les équipes chargées respectivement de la stratégie en matière de ressources humaines, de la question du déploiement du personnel et de la question de la bonne gestion hors siège efficace. Les membres du Conseil d'administration ont eux aussi été invités à participer à la réunion afin de constater personnellement les efforts déployés pour améliorer la gestion.

46. L'équipe spéciale chargée de la question de la gestion continuera dans les prochaines phases du programme à tenir compte en priorité des vues du personnel, en consultant celui-ci et en s'assurant sa participation.

III. CONSULTATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

47. Depuis le lancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion en 1995, les mécanismes établis pour informer et consulter régulièrement le Conseil d'administration ont permis d'instituer un dialogue de fond avec ce dernier. En outre, ayant à exposer à chaque session du Conseil les progrès réalisés, le secrétariat est du même coup amené à faire des bilans périodiques de la totalité du programme.

48. Après la première session ordinaire tenue par le Conseil d'administration en 1996, est prévue une réunion intersessions, qui aura lieu le 1er mars, afin que les représentants des équipes dont les travaux sont les plus avancés puissent informer le Conseil des recommandations qu'ils sont en train de mettre au point. Cette session permettra également à un représentant du Conseil consultatif mondial pour une gestion optimale de présenter les Principes régissant les engagements et le comportement du personnel et d'expliquer le processus de concertation qui a conduit à leur définition.

49. Plusieurs membres du Conseil ont également accepté de participer à la réunion d'information organisée à l'intention du personnel par le Conseil consultatif du siège le 13 février 1996. Des exposés ont été faits sur les progrès réalisés dans la mise au point des structures de responsabilisation et les équipes respectivement chargées de la stratégie en matière de ressources humaines, de la question du déploiement du personnel et de celle de la gestion sur le terrain ont fait connaître leurs observations. Ce dialogue régulier et ouvert avec le Conseil d'administration restera un élément essentiel du programme de perfectionnement des méthodes de gestion quand ce dernier passera de la phase de planification à une mise en oeuvre effective. La prochaine réunion intersessions est prévue pour le 29 mai 1996.

IV. ÉTAPES SUIVANTES

A. Consultations sur les premières propositions

50. L'Équipe spéciale chargée de la question de la gestion enverra à tous les bureaux de l'UNICEF un ensemble de documents contenant des propositions relatives à la structure générale de l'UNICEF, notamment des recommandations émanant des équipes s'occupant des relations avec les comités nationaux, les

organismes des Nations Unies, et autres organisations intergouvernementales et les ONG, de la question de la communication, de la stratégie des ressources humaines et d'un nouveau système de déploiement du personnel.

51. Les conseils consultatifs régionaux, travaillant avec les bureaux régionaux, devront organiser des discussions ciblées avec des groupes représentatifs du personnel de l'UNICEF pour étudier en détail les diverses propositions, en présence de membres des équipes concernées qui serviront de conseillers. Tous les services seront priés d'examiner les propositions et de formuler des observations, mais les discussions au niveau régional, où les sujets seront traités dans leur globalité, permettront de connaître les réactions sans attendre. En avril-mai 1996, tous les services de l'UNICEF seront consultés sur la question des ressources humaines et les recommandations relatives au nouveau système de déploiement du personnel.

B. Comité directeur pour une gestion optimale

52. La prochaine réunion du Comité directeur aura lieu juste après la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, afin d'évaluer les progrès réalisés dans l'application des Principes directeurs et les résultats des travaux du groupe de travail chargé de la question de la structure générale de l'UNICEF, y compris les recommandations sur les relations avec les comités nationaux, les organisations intergouvernementales, les ONG et sur les méthodes de communication.

C. Suite du processus

53. Lorsque les équipes auront mis au point leurs recommandations, on exposera dans des rapports d'activité les mesures prises et les résultats obtenus, en spécifiant les décisions que doivent prendre le Conseil d'administration et le secrétariat. Comme demandé, on s'efforcera d'intégrer les recommandations des équipes et des consultants externes pour présenter un plan unique.

Annexe

PRINCIPES RÉGISSANT LES ENGAGEMENTS ET LE COMPORTEMENT
PROFESSIONNEL DU PERSONNEL DE L'UNICEF

Nous inspirant des idéaux consacrés par la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention relative aux droits de l'enfant,

Nous, fonctionnaires du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, nous engageons à respecter les principes fondamentaux et les normes professionnelles énoncés ci-après, en acceptant d'être tenus individuellement et collectivement responsables de leur application dans notre travail et nos actions quotidiens :

Notre obligation première est d'agir dans l'intérêt bien compris des enfants.

Nous considérons que nous avons le devoir de faire preuve d'intégrité, d'honnêteté et de probité dans tous nos actes. Nous nous engageons à faire bon usage des ressources de l'UNICEF, conscients qu'elles ont été confiées à notre garde pour que nous les gérions bien et les utilisions à bon escient.

Nous respectons la dignité et la valeur de chaque individu et ferons de notre mieux pour promouvoir la compréhension et la tolérance et les exercer nous-mêmes, afin d'encourager à respecter la diversité, qu'il s'agisse de différence de sexe, de religion, de culture, de conviction ou de race.

Nous favoriserons un climat d'impartialité, de justice et d'objectivité et assurerons l'application équitable des règles, directives et politiques de l'UNICEF. Nous créerons un milieu de travail où les besoins de chaque fonctionnaire seront pris en considération.

Ceux d'entre nous qui ont le privilège d'occuper des postes de direction sont encore davantage tenus d'obéir aux plus hautes normes professionnelles, et de les faire respecter en donnant personnellement l'exemple. À tous les niveaux, nous aspirons à un accomplissement optimal et nous estimons que chaque fonctionnaire a une utile contribution à apporter.

Nous reconnaissons l'importance d'un bon jugement, de l'initiative et de l'aptitude à imprimer une direction et nous rechercherons et reconnaitrons l'excellence et la productivité.

Nous sommes prêts à écouter des opinions différentes et à apprendre et progresser afin de faire chacun de notre mieux pour l'UNICEF.

Nous faciliterons la participation et favoriserons le travail d'équipe à l'UNICEF et travaillerons dans ce même esprit de collaboration avec tous nos partenaires extérieurs, conscients que ce n'est qu'en communiquant et coopérant véritablement que nous pourrions remplir au mieux notre mission.

Nous affirmons notre loyauté envers l'Organisation des Nations Unies, dont nous placerons les intérêts avant les nôtres. Fonctionnaires internationaux, nous sommes fiers de participer à la haute vocation de l'Organisation et oeuvrerons inlassablement à la réalisation de ses objectifs.

Note : Ces principes directeurs viennent en complément du Rapport des Nations Unies sur les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux 1954 (COORD/CIVIL SERVICE/5, édition de 1986), normes que nous affirmons comme le fondement de notre conduite professionnelle.
