



Conseil économique  
et social

Distr.  
GÉNÉRALE

E/1996/69  
12 juin 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Session de fond de 1996  
New York, 24 juin-26 juillet 1996  
Point 4 c) de l'ordre du jour  
provisoire\*

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES  
AU SERVICE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE POUR LE  
DÉVELOPPEMENT : EXAMEN DES RAPPORTS DES CONSEILS  
D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR  
LE DÉVELOPPEMENT/FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA  
PROMOTION, DU FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
ET DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Rapport annuel du Fonds des Nations Unies pour  
l'enfance au Conseil économique et social

RÉSUMÉ

Le présent rapport a été établi conformément à la décision 1995/5 du Conseil d'administration (E/ICEF/1995/9/Rev.1) sur les rapports annuels soumis au Conseil économique et social, qui décrit la présentation et le contenu de la partie du rapport annuel du Directeur général de l'UNICEF à son Conseil d'administration, qui constitue également le rapport adressé au Conseil économique et social. Il comprend les sections suivantes demandées par le Conseil dans sa résolution 1994/33 du 28 juillet 1994 : a) une section décrivant les mesures prises en application des dispositions de l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles (résolutions 44/211, 47/199 et 50/120 de l'Assemblée générale, en date respectivement des 22 décembre 1989, 22 décembre 1992 et 20 décembre 1995); et b) une section sur les activités réalisées et les mesures prises dans le cadre du/des thème(s) retenu(s) pour le débat de haut niveau consacré aux activités opérationnelles. Par sa résolution 1995/50 du 28 juillet 1995, le Conseil a décidé qu'en 1996, la réunion de haut niveau organisée dans le cadre du débat consacré aux

---

\* E/1996/100.

activités opérationnelles devrait être centrée sur le renforcement de la collaboration entre le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods dans le domaine du développement social et économique, à tous les niveaux, y compris sur le terrain.

Le présent rapport fait également suite à la résolution 1995/51 du Conseil, en date du 28 juillet 1995, par laquelle ce dernier a prié les chefs des secrétariats des fonds et programmes des Nations Unies de lui rendre compte, à sa session de fond de 1996, par l'intermédiaire de leurs conseils d'administration, des mesures prises pour affiner et appliquer efficacement les procédures suivantes : activités de contrôle et d'évaluation, renforcement des capacités nationales, amélioration de la participation nationale au processus d'évaluation, promotion d'une plus grande collaboration dans le cadre de l'évaluation et amélioration du rapport coût-efficacité des services administratifs.

Enfin, le présent rapport fait suite à la résolution 1995/56 du Conseil économique et social, en date du 28 juillet 1995, sur le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence fournie par l'ONU.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
INTRODUCTION . . . . .	1	5
I. SUIVI DE L'APPLICATION DES RÉSOLUTIONS 44/211, 47/199 ET 50/120 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE . . . . .	2 - 27	5
A. Introduction . . . . .	2 - 4	5
B. Coordination . . . . .	5 - 12	6
C. Questions relatives aux programmes . . . . .	13 - 19	8
D. Questions relatives à la gestion, au personnel et au financement . . . . .	20 - 27	10
II. SUITE DONNÉE À LA RÉSOLUTION 1995/50 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS DE BRETTON WOODS . . . . .	28 - 41	12
A. Introduction . . . . .	28 - 30	12
B. Collaboration touchant les grandes orientations des programmes . . . . .	31 - 34	13
C. Collaboration aux activités opérationnelles au niveau des pays . . . . .	35 - 41	15
III. SUITE DONNÉE À LA RÉSOLUTION 1995/51 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL . . . . .	42 - 51	17
A. Introduction . . . . .	42	17
B. Contrôle et évaluation . . . . .	43 - 46	17
C. Renforcement de la capacité nationale de gestion et de coordination de l'assistance internationale . . . . .	47	18
D. Amélioration de la participation nationale à l'évaluation des activités opérationnelles des Nations Unies . . . . .	48	19
E. Promotion d'une plus grande collaboration aux activités d'évaluation . . . . .	49 - 50	19
F. Possibilité d'améliorer le rapport coût-efficacité des services administratifs . . . . .	51	20

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
IV. SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/56 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : ACTIVITÉS HUMANITAIRES . . . . .	52 - 66	20
A. Introduction . . . . .	52 - 53	20
B. Rôle et responsabilités opérationnelles en matière d'aide humanitaire . . . . .	54 - 55	21
C. Capacité d'intervention . . . . .	56 - 59	21
D. Ressources : mobilisation et allocation . . . . .	60 - 61	22
E. Coordination . . . . .	62 - 64	23
F. Évaluation et formation . . . . .	65 - 66	24

## INTRODUCTION

1. Le présent rapport a été établi suivant la présentation commune convenue par les secrétariats du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Programme alimentaire mondial (PAM). Il tient compte des vues exprimées par les délégations sur le suivi des décisions prises par le Conseil économique et social à la première session ordinaire du Conseil d'administration, en 1996, et doit être lu en conjonction avec les rapports soumis par d'autres fonds et programmes au Conseil, et les sections pertinentes du rapport annuel du Secrétaire général au Conseil économique et social.

### I. SUIVI DE L'APPLICATION DES RÉOLUTIONS 44/211, 47/199 ET 50/120 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### A. Introduction

2. En 1995, l'UNICEF a poursuivi l'application des mesures demandées dans la série d'examens triennaux des activités opérationnelles effectués par l'Assemblée générale, dont le dernier fait l'objet de sa résolution 50/120, en date du 20 décembre 1995. À ce sujet, la Directrice générale considère les examens triennaux comme un continuum, fournissant une orientation claire et cohérente sur une période de plusieurs années, ce qui permet de tirer parti des progrès réalisés les années précédentes et d'établir des rapports de synthèse sur l'application des diverses résolutions connexes.

3. L'UNICEF, par l'application des résolutions relatives aux activités opérationnelles, a intensifié sa collaboration avec les organismes des Nations Unies auxquels elle est associée, tant sur un plan bilatéral que collectif, notamment par le biais du Groupe consultatif mixte des politiques, du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), du Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) et du Comité administratif de coordination (CAC). En 1996, un groupe de travail ad hoc, composé de membres du Groupe consultatif s'est réuni, afin de déterminer les responsabilités à assigner, concernant les mesures à prendre pour donner effet à chacune des dispositions de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, selon qu'il conviendra, aux différents fonds et programmes, au Secrétariat de l'ONU, au Groupe consultatif, au CCQPO et/ou au CAC. En outre, le Département de la coordination des politiques et du développement durable, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM, dans une autre série de réunions ad hoc, ont établi un mécanisme visant à promouvoir les échanges d'informations; la collaboration en matière d'établissement de rapports, y compris la mise au point de présentations communes et de bases de données compatibles; et l'harmonisation des procédures et calendriers des différents conseils d'administration.

4. La Directrice générale a adressé une instruction à tous les bureaux extérieurs et unités de siège, afin de les informer des faits nouveaux concernant l'examen triennal, y compris les dispositions de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, et de leur fournir des directives pratiques sur les mesures à prendre concernant notamment les objectifs et stratégies au niveau des pays, l'approche-programme, le contrôle et l'évaluation, le système des

coordonnateurs résidents, le partage des locaux, l'harmonisation, la collaboration avec les institutions de Bretton Woods, les opérations d'urgence et l'établissement de rapports. Ce rapport est l'un d'une série que la Directrice générale établit maintenant tous les six mois, afin de tenir le personnel des bureaux extérieurs au courant des faits relatifs à la réforme de l'ONU, aux activités opérationnelles et à la coordination du suivi des conférences internationales.

## B. Coordination

### Systeme des coordonnateurs résidents

5. Le système des coordonnateurs résidents joue maintenant un rôle important dans le processus d'établissement des stratégies et programmes de pays et les examens à mi-parcours, étant donné que l'UNICEF, conformément à la décision 1995/8 de son Conseil d'administration (E/ICEF/1995/9/Rev.1), resserre ses liens de coopération avec ses partenaires, afin d'éviter les doubles emplois et de renforcer l'appui mutuel. Ce système a contribué dans une certaine mesure à la mise au point des 40 programmes de coopération par pays, soumis pour approbation en 1995-1996, bien que la qualité de cette participation soit inégale. Le système des coordonnateurs résidents a également facilité la tâche des gouvernements en ce qui concerne la coordination de la collaboration entre l'UNICEF et ses principaux partenaires dans le pays, à savoir le PNUD, le FNUAP, le PAM, l'OMS et l'UNESCO.

6. L'UNICEF, avec ses partenaires du Groupe consultatif mixte des politiques, est résolu à élargir la réserve des spécialistes du développement susceptibles de devenir coordonnateurs/représentants résidents et à accroître la transparence du processus de sélection, comme convenu par le Groupe consultatif en février 1994, et à aider le PNUD à définir les conditions, différentes suivant les pays, que devront remplir les candidats au poste de coordonnateur résident. En décembre 1995, tous les représentants de l'UNICEF ont reçu une déclaration sur le rôle et le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, établie par le CCQPO, approuvée par le CAC et actualisant la déclaration de 1989. La question du rôle et du fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, y compris l'examen des questions évoquées dans la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, figure à l'ordre du jour de la réunion du Comité consultatif prévue en mars 1996.

7. En novembre 1995, 9 des 100 et quelques coordonnateurs résidents provenaient de la réserve de candidats en dehors du PNUD. L'UNICEF avait proposé sept candidats au total, dont deux exerçaient leurs fonctions. Les sept autres sur les neuf venaient du FNUAP, du PAM, du HCR et de l'ONU. En outre, un candidat de l'UNICEF a été inscrit sur la liste courte pour un poste de coordonnateur résident. La Directrice générale demeure résolue à accroître le nombre des fonctionnaires de l'UNICEF qualifiés assumant les fonctions de coordonnateur résident et encourage activement les candidats internes à se présenter en plus grand nombre. À cette fin, l'UNICEF examine actuellement plusieurs mesures visant à modifier le cycle des nominations de ses représentants afin de l'harmoniser avec celui du PNUD; intégrer les affectations aux postes de coordonnateur résident dans le plan d'organisation des carrières de l'UNICEF; orienter les candidatures vers les pays où les programmes relatifs

à la fourniture de services sociaux de base occupent un rang de priorité particulièrement élevé; et envoyer un plus grand nombre de fonctionnaires de l'UNICEF suivre les stages de perfectionnement, organisés au Centre international de formation de l'OIT à Turin (Italie), par le PNUD/CCQPO, à l'intention des coordonnateurs résidents ayant acquis une certaine expérience.

8. Dans le cadre du système des coordonnateurs résidents et de la coordination générale des gouvernements des pays d'accueil, l'UNICEF continue d'encourager le recours à des comités locaux et groupes thématiques, afin d'orienter la coordination des activités opérationnelles. Ces comités, s'ils fonctionnent bien, ont généralement à leur tête un représentant de l'organisation la mieux appropriée sur les plans technique et opérationnel pour des questions précises et bénéficiant de la confiance des gouvernements.

9. L'UNICEF estime que dans l'ensemble le système des coordonnateurs résidents fonctionne bien et conformément à la résolution 50/120 de l'Assemblée générale. Les rares difficultés qui ont surgi résultaient toujours de divergences de vues entre des personnes et n'étaient pas liées à des problèmes structurels; les membres du Groupe consultatif mixte des politiques ont établi des mécanismes plus formels afin d'examiner les rares cas non résolus au niveau du pays. La formation de plus de 70 équipes de coordination de pays au Centre de Turin et la formation subséquente dans le pays même ont permis de renforcer considérablement la collaboration au sein du système des coordonnateurs résidents.

#### Suivi des conférences internationales

10. Le suivi des conférences internationales offre pour la première fois aux organismes des Nations Unies la possibilité de collaborer à l'échelle du système à l'élaboration de programmes importants fondés sur des valeurs, des stratégies et des objectifs communs et, dès le départ, place la coordination au coeur du processus. En 1995, l'UNICEF a participé activement aux préparatifs du Sommet mondial pour le développement social et de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes ainsi qu'aux conférences elles-mêmes. Au cours de ces deux rencontres, les objectifs et stratégies énoncés lors du Sommet mondial pour les enfants ont été réaffirmés et l'offre de services sociaux de base a reçu la priorité, y compris, pour les pays intéressés, par l'adoption de l'objectif 20 %-20 % pour l'allocation des ressources budgétaires et la répartition de l'aide.

11. L'UNICEF joue un rôle actif dans quatre équipes spéciales interorganisations, créées par le CAC pour coordonner à l'échelle du système l'aide offerte aux pays pour traduire les résultats des conférences en politiques et programmes nationaux concrets; il s'agit des équipes chargées des aspects suivants : services sociaux de base pour tous; instauration d'un environnement propice au développement social; emploi et moyens de subsistance viables pour tous; et promotion de la femme. L'UNICEF aborde le suivi des conférences de manière globale et multisectorielle et encourage l'adoption d'objectifs clairement définis et l'élaboration de plans d'action nationaux pour la réalisation des objectifs fixés. L'expérience du Sommet mondial pour les enfants a montré que l'élaboration de plans nationaux et infranationaux, avec des objectifs chiffrés clairement définis, est essentielle au succès du suivi des conférences internationales.

### Coordination aux échelons régional et sous-régional

12. Si, au niveau régional, l'UNICEF continue de promouvoir l'échange d'informations, d'organiser des ateliers et des stages de formation, de favoriser la diffusion des enseignements tirés des diverses expériences et d'entretenir des relations étroites avec les organismes régionaux concernés, l'accent est mis sur les programmes de pays, ce qui signifie que les activités au niveau du pays sont prépondérantes. La coordination aux échelons régional et sous-régional est particulièrement difficile dans la mesure où chacun des membres du Groupe consultatif mixte des politiques est doté d'une structure différente et a sa propre approche des problèmes régionaux. Toutefois, comme l'a montré l'Initiative en faveur des fillettes lancée par l'Association sud-asiatique de coopération régionale, les partenaires du Groupe consultatif mixte des politiques peuvent agir de manière efficace lorsqu'une organisation intergouvernementale adaptée existe au niveau régional ou sous-régional. Les thèmes relatifs au développement social traités dans les instances intergouvernementales régionales devraient bénéficier d'activités de sensibilisation renforcées et d'un meilleur appui, notamment en ce qui concerne les questions clefs, comme la mise en oeuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant.

### C. Questions relatives aux programmes

#### Note de stratégie de pays

13. Conformément aux directives énoncées par le CCQPO en mai 1993, l'UNICEF a aidé les pays à élaborer leur note de stratégie. En février 1996, 9 pays avaient terminé et adopté leur note, 8 en étaient au stade du projet final, 7 au stade du projet préliminaire et 19 autres pays étaient sur le point d'achever l'élaboration de leur note. Si l'on ajoute les 43 pays qui en étaient au tout début du processus d'élaboration, on aboutit à un total de 86 pays engagés dans la rédaction de leur note de stratégie. Six pays n'ont pas l'intention d'établir une note de stratégie et 39 autres n'ont pas encore pris de décision définitive à ce sujet.

14. Le personnel de l'UNICEF sur le terrain a reçu des directives officielles soulignant l'importance qu'attache le Directeur général au processus d'élaboration des notes de stratégies de pays et participé à des séminaires de formation au Centre de Turin. Le personnel a mis son temps et ses capacités d'analyse au service des gouvernements et du coordonnateur résident. En ce qui concerne le traitement des questions relatives aux enfants dans le cadre des notes de stratégies de pays, l'UNICEF a noté que les gouvernements s'appuyaient fréquemment sur les programmes d'action nationaux pour mettre en oeuvre les engagements pris lors du Sommet mondial pour les enfants. Dans de nombreux pays engagés dans le processus d'élaboration d'une note de stratégie, l'action du Groupe consultatif mixte des politiques a été d'autant plus efficace qu'elle s'est appuyée sur des initiatives lancées par les gouvernements. Le suivi des conférences internationales peut contribuer à renforcer les notes de stratégies nationales. L'UNICEF continue d'appuyer les plans et priorités nationaux des pays qui ont choisi de ne pas élaborer de note de stratégie.

### Harmonisation des cycles et procédures de programmation et des règles de procédure

15. L'harmonisation des cycles de programmation a considérablement progressé. En octobre 1995, les chefs de secrétariat des organismes intéressés du Groupe consultatif des politiques, à savoir le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM, ont envoyé une lettre commune de réaffirmation à leurs représentants dans tous les pays qui avaient achevé l'harmonisation de leur cycle de programmation ou l'auraient achevée d'ici à 1999. Les bureaux extérieurs des autres pays ont, pour leur part, reçu une lettre les appelant à poursuivre leurs efforts. À l'époque, l'harmonisation des cycles de programmation était réalisée dans 27 pays, devait l'être d'ici à 1999 dans 45 autres, était considérée comme possible dans 24 pays et improbable dans 8 pays considérés comme des cas spéciaux. En décembre 1995, les chefs de secrétariat des organismes membres du Comité consultatif mixte des politiques ont envoyé aux représentants locaux une lettre commune dans laquelle ils soulignaient la nécessité de poursuivre les efforts visant à renforcer la collaboration en matière de programmation et demandaient l'élaboration d'un bilan commun de pays. Ce bilan, qui devrait entrer dans les faits d'ici à 1997, offre un moyen efficace et rentable d'élaborer un système de données commun aux organismes des Nations Unies pour l'évaluation et l'interprétation des tendances, étape essentielle vers une harmonisation plus poussée des procédures de programmation, qui devrait se traduire par l'adoption de mesures dans le cadre des différents programmes de pays. Dans l'analyse de la situation qu'il entreprendra dans le cadre général du bilan commun de pays, l'UNICEF continuera de se concentrer sur les services sociaux de base.

### Approche par programme

16. Cela fait une vingtaine d'années que l'UNICEF a adopté une approche par programme de pays, et le Fonds reste au tout premier rang dans ce domaine. À mesure que ses partenaires du Groupe consultatif mixte des politiques élaborent des approches par programme dans le cadre de leurs mandats respectifs, l'UNICEF a procédé au siège à des échanges de vues extrêmement utiles avec le PAM et le PNUD. L'UNICEF et ses partenaires du Groupe ont également eu des entretiens au niveau local dans plusieurs pays. Ce type de consultations est particulièrement constructif lorsqu'il répond à une initiative gouvernementale dans le cadre de laquelle le gouvernement et les organismes établissent une évaluation commune de la situation du pays et que le gouvernement a lui-même lancé une approche par programme. Cela étant, la généralisation de l'approche par programme sera probablement fonction du stade de développement des approches par programme des membres du Groupe consultatif mixte des politiques et de la portée des directives dont devra s'inspirer chaque bureau extérieur dans ses relations avec les autres bureaux et les autorités gouvernementales. Les partenaires du Groupe consultatif mixte des politiques continueront d'échanger des informations sur la formation à l'approche par programme.

### Directives communes aux bureaux extérieurs pour le recrutement, la formation et la rémunération du personnel recruté au niveau national au titre des projets

17. L'UNICEF est entièrement favorable au recours aux compétences nationales pour l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de pays. À l'heure

actuelle, l'UNICEF emploie plus de 1 000 administrateurs recrutés au niveau national, soit près de 40 % de l'effectif total des administrateurs. Le Fonds encourage vivement l'utilisation des techniques locales et, le cas échéant, leur introduction dans d'autres pays. Près de 50 % des experts employés par l'UNICEF comme consultants sont des ressortissants des pays dans lesquels ils travaillent. Ils bénéficient des mêmes barèmes de rémunération et de la même monnaie de paiement que le personnel recruté au niveau national. Le Groupe consultatif mixte des politiques a établi un rapport qui définit les éléments d'une politique commune relative à la rémunération du personnel gouvernemental. Les chefs de secrétariat enverront prochainement aux représentants locaux une lettre commune sur cette question.

#### Exécution nationale et renforcement des capacités nationales

18. Parce qu'elle garantit la viabilité des programmes et permet un désengagement progressif de l'UNICEF, l'exécution nationale, qui prend la forme d'un partenariat avec les gouvernements ou des organismes nationaux, constitue depuis longtemps la pierre angulaire des programmes de l'UNICEF. Elle a toujours donné des résultats probants, même dans les conditions les plus difficiles.

#### Répartition du travail

19. L'UNICEF élabore et applique ses programmes conformément à son mandat tel qu'il est défini dans le Descriptif de sa mission et aux décisions pertinentes du Conseil d'administration, du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale. Ces programmes font partie des programmes de pays approuvés par le Conseil d'administration, dont l'exécution est coordonnée par les pays bénéficiaires, et font l'objet d'un examen de la part du système du coordonnateur résident. La répartition des attributions et des fonctions d'examen et de contrôle assure la complémentarité des rôles des différents fonds et programmes et permet d'éviter que les activités qu'ils entreprennent fassent double emploi, tout en tenant compte de la situation particulière de chaque pays.

#### D. Questions relatives à la gestion, au personnel et au financement

#### Système d'audit de gestion et obligation de rendre compte de l'aide fournie

20. Les réunions annuelles des représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies et des institutions multilatérales permettent d'utiles échanges de vues. Mais, de l'avis de l'UNICEF, il faut continuer à rationaliser ce mécanisme, qui doit définir avec une plus grande clarté les questions d'intérêt commun appelant des mesures communes.

21. Le Groupe de travail des services d'audit interne du Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP) a maintenant été supprimé : il a accompli sa tâche et ses recommandations ont été appliquées; pourtant, l'échange de vues sur les questions d'intérêt commun et la concertation sur les questions particulièrement sensibles demeurent nécessaires. Les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques organisent désormais une formation harmonisée et commune

d'auditeurs. Le PNUD et l'UNICEF ont adopté des directives communes pour les audits de programme et concernant la présentation des rapports annuels. Si les conceptions de l'audit interne restent légèrement différentes, les organismes membres de ce groupe travaillent activement à une harmonisation de ces conceptions, l'UNICEF faisant office de chef de file sur les questions d'audit de gestion. Tous les organismes membres du Groupe consultatif ont adopté les normes établies par l'Institut d'audit interne. L'UNICEF fait appel à des cabinets extérieurs pour les travaux d'audit interne et fait le bilan de cette expérience en vue de sa diffusion. Le PNUD, l'UNICEF et d'autres programmes examinent actuellement plusieurs mesures novatrices possibles : audits de gestion communs dans des domaines d'intérêt commun; établissement de rapports communs; mise au point d'une base de données communes sur les conclusions des audits.

22. Pour réduire la charge de travail que représente l'audit interne, l'UNICEF et d'autres organes des Nations Unies, de même que la Banque mondiale et diverses autres institutions financières internationales, s'orientent vers une harmonisation des procédures afin d'aider les gouvernements à s'acquitter plus efficacement de leurs responsabilités en matière d'audit.

#### Formation

23. L'UNICEF étend ses efforts de formation au travail en équipe et à la communication interpersonnelle, en pensant surtout aux directeurs de bureau et de projet. Ces compétences figureront dans un nouveau système d'évaluation des hauts responsables et d'autres catégories de personnel à l'UNICEF. La démarche suivie tiendra compte des travaux effectués sur la définition des compétences par d'autres organismes tels que le PNUD, le HCR et la Banque mondiale. Dans le cas des directeurs, les compétences à évaluer incluront l'aptitude à la coordination interinstitutions.

24. Une formation est organisée à l'intention des administrateurs et des agents recrutés sur le plan national, conformément aux plans élaborés dans les bureaux de pays. Le personnel recruté sur le plan national participe aussi à des activités régionales ou mondiales de formation et a également droit aux congés pour études et autres possibilités de formation à l'extérieur. Les homologues nationaux dans les administrations publiques ou d'autres institutions participent généralement à des activités de formation avec leurs collègues de l'UNICEF.

#### Équilibre des sexes dans le recrutement

25. En 1994 l'UNICEF avait atteint l'objectif de 40 % de femmes aux postes d'administrateur recrutées sur le plan international et dépassé ce chiffre dans le cas des administrateurs recrutés sur le plan national. L'UNICEF continue à rechercher l'équité entre les sexes en 2000, mais le ralentissement prévu des prises de retraite et du recrutement extérieur pourrait retarder la réalisation de cet objectif.

### Décentralisation

26. Alors qu'il mène des programmes dans 144 pays et que plus de 85 % de son personnel est déployé sur le terrain, l'UNICEF est déjà, géographiquement, une organisation très largement décentralisée. Depuis longtemps, ce sont les représentants de l'UNICEF dans les pays qui organisent le cycle de programmation. Le programme de perfectionnement professionnel examine les moyens d'accroître encore la décentralisation fonctionnelle et de mieux rendre compte des activités menées sur le terrain, à la faveur d'une nouvelle délégation des attributions opérationnelles et financières. La Directrice générale prévoit que, de cette façon, on rendra plus efficaces la réalisation et le suivi des programmes dans les bureaux de pays.

### Locaux et services administratifs communs

27. Des locaux communs à deux organismes membres du GCMP ou plus existent déjà dans 52 pays, l'UNICEF étant l'un de ces partenaires dans 27 cas, et cette situation s'étendra à 68 pays au moins d'ici la fin de 1997, l'UNICEF étant présent dans 43 cas au moins. Si le Sous-Groupe des locaux communs du GCMP a effectué un travail considérable en analysant la viabilité des locaux communs et en surveillant leur mise en place effective, le GCMP a désormais approuvé la création d'un groupe des Nations Unies pour un système de locaux communs. De cette façon, un programme plus rationnel de développement et de construction d'installations devrait voir le jour, et on devrait pouvoir apporter à cette tâche une compétence professionnelle plus grande, analyser avec plus de rigueur les coûts et les avantages, améliorer le processus consultatif et tirer parti des atouts de chaque organisation. L'UNICEF reste désireux de porter au maximum le nombre de locaux communs, tout en respectant le principe de rentabilité, celui de la répartition équitable de toutes les dépenses et celui de la préservation de l'identité propre de chaque organisation, qu'exigent les activités de plaidoyer et la réalisation des programmes de pays.

## II. SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/50 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS DE BRETTON WOODS

### A. Introduction

28. L'UNICEF a toujours eu une riche relation avec les institutions de Bretton Woods, en particulier la Banque mondiale, collaboration qui est axée sur un débat sur les politiques, mais aussi sur l'exécution des programmes, le financement des projets, la fourniture de services, la participation aux réunions de groupes consultatifs et la coopération à divers groupes de travail techniques. L'UNICEF et la Banque travaillent étroitement ensemble depuis plusieurs années, et on peut s'attendre à une coopération encore plus étroite à l'avenir. De ce fait, l'UNICEF continue à revoir ses politiques et ses procédures de collaboration avec la Banque mondiale selon le principe d'un partenariat fondé sur l'intérêt commun et la poursuite du dialogue, la nécessité d'améliorer la coordination à l'échelle du système, celle de mobiliser un appui international et national plus grand en faveur des efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs du Sommet mondial pour les enfants concernant les enfants et les femmes et de mobiliser assez de ressources pour réaliser les

objectifs sociaux fondamentaux fixés pour l'an 2000 et au-delà, y compris l'initiative 20/20. L'UNICEF reconnaît le rôle essentiel que joue la Banque, qui exerce une influence majeure sur la formulation des politiques que suivent les gouvernements, en fournissant un financement multilatéral et en mobilisant d'importantes ressources pour les services sociaux de base, les soins de santé primaires, l'éducation de base, la nutrition, l'eau et l'assainissement, ainsi que dans d'autres domaines prioritaires tels que l'Afrique et l'atténuation de la pauvreté.

29. La collaboration de l'UNICEF avec la Banque mondiale se situe dans le contexte d'un renforcement d'ensemble de la coopération entre les organismes des Nations Unies au sens strict et les institutions de Bretton Woods. À cet égard, un groupe de travail composé de membres du Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques, de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), du FNUAP, de l'UNICEF, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et du Département de la coordination des politiques et du développement durable, sous la présidence de l'Administrateur associé du PNUD, a examiné les dispositions existantes en matière de coopération avec les institutions de Bretton Woods, a recensé les besoins de coopération pour le développement qui pourraient tirer parti d'une coopération accrue, ainsi que les difficultés et les obstacles virtuels, et a préparé des recommandations tendant à renforcer cette coopération.

30. Le groupe de travail est parvenu à la conclusion qu'il existait des domaines d'activité dans lesquels il y avait bien une coopération, et qu'elle devait porter surtout, à l'avenir, sur les domaines et les questions prioritaires qui affectaient le plus grand nombre d'organismes des Nations Unies. Ces domaines étaient les suivants : a) la coopération dans les pays où un effort majeur de relèvement et de reconstruction est nécessaire, b) l'échange d'informations et de données en vue de l'analyse des politiques, c) l'échange d'informations sur la recherche prévue et sur les questions de politique, d) le renforcement de la coopération et de la coordination des politiques au niveau des pays, e) une plus grande collaboration et un plus grand échange d'informations relatives aux notes de stratégie de pays, aux études nationales communes et aux documents relatifs à l'assistance accordée à chaque pays, et f) l'établissement de rapports aux organes intergouvernementaux compétents des organismes des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods.

#### B. Collaboration touchant les grandes orientations des programmes

31. L'UNICEF poursuit de longue date un dialogue avec la Banque mondiale sur l'ensemble des grandes orientations des programmes de développement ainsi que sur les questions de politique sectorielle. Il y a entre eux un large accord sur les questions d'ensemble essentielles telles que le renforcement des efforts visant à satisfaire les besoins des populations dans le cadre des processus d'ajustement, la nécessité de mettre encore plus l'accent sur la réduction de la pauvreté et une collaboration efficace en matière de statistique et de surveillance. La Banque mondiale et le Fonds monétaire international ont à présent reconnu que la protection des groupes vulnérables et les problèmes liés à la pauvreté doivent être une composante importante des politiques

d'ajustement. La Banque mondiale s'est associée à la CNUCED, au PNUD, au FNUAP et à l'UNICEF pour élaborer une interprétation commune de l'Initiative 20/20. En novembre 1995, le Directeur général de l'UNICEF était l'un des sept directeurs de programme ou d'organisme qui ont participé avec M. Wolfensohn, Président de la Banque mondiale, à une discussion de haut niveau à Washington D. C. (États-Unis) sur la collaboration future entre le système des Nations Unies et la Banque mondiale.

32. Plusieurs questions méritent d'être approfondies, dont l'équilibre et la complémentarité entre une approche économique de la fourniture des services sociaux fondamentaux induite par la demande et une approche fondée sur les droits de la personne et l'équité, les mécanismes de recouvrement des dépenses liées à la fourniture des services sociaux de base, le rôle de la conditionalité de la Banque mondiale dans les programmes d'ajustement structurel et le renforcement des capacités d'intervention des collectivités. Il est important que les deux institutions conservent leur autonomie et leur intégrité au niveau des modalités d'action et qu'elles agissent dans le cadre de la coordination et de l'autorité générales des gouvernements des pays couverts par leurs programmes. L'UNICEF demeurera un "partenaire critique" pour les questions liées à la survie, à la protection et au développement de l'enfant.

33. Au niveau sectoriel, la Banque mondiale et l'UNICEF mènent de nombreuses activités en commun. La Conférence mondiale sur l'éducation pour tous convoquée en mars 1990 à Jomtien (Thaïlande) et coparrainée par l'UNICEF, la Banque mondiale, le PNUD et l'UNESCO, a adopté des recommandations visant à étendre rapidement l'éducation de base et l'alphabétisation en assurant un suivi par l'intermédiaire du Forum interorganisations de la Conférence. Le Comité directeur pour l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement se réunit chaque année en vue de promouvoir la coordination des politiques et priorités de la Banque mondiale et des organismes des Nations Unies qui oeuvrent dans ce secteur, principalement le PNUD, l'UNICEF, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et l'OMS. Une série de réunions sont organisées périodiquement par le Groupe de travail PNUD/UNICEF/Banque mondiale sur la surveillance de la pauvreté, qui a pour objet d'établir un Centre d'échange d'informations sur la surveillance et l'analyse de la pauvreté par pays, de renforcer les liens entre la collecte de données d'enquêtes et leur utilisation par des décideurs et d'élaborer des instruments d'enquête aux fins de la mise à l'essai sur le terrain. Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida, auquel participent la Banque mondiale, le FNUAP, l'OMS, le PNUD et l'UNESCO, fournit un modèle de coopération multilatérale axée sur une question sociale et sanitaire essentielle. La Banque, qui a apporté un appui particulièrement important à l'Initiative de Bamako, parrainée par l'UNICEF et l'OMS, est un membre actif, avec l'UNICEF et d'autres organismes, du Groupe d'étude pour la survie et le développement de l'enfant, qui a été créé en 1984. La Banque mondiale, l'UNICEF et d'autres organismes et programmes des Nations Unies ont participé à l'élaboration et à la promotion de l'Initiative spéciale en faveur de l'Afrique, à l'échelle du système du CAC, auquel la Banque mondiale apporte un appui résolu et bien agencé. Étant donné qu'environ 85 % des crédits nécessaires de l'Initiative concernent les domaines du ressort de l'UNICEF, c'est-à-dire la santé de base, l'éducation primaire, l'eau et l'assainissement, il existe de prime abord des possibilités de mener en commun des activités de fond.

34. Bien qu'il n'existe pas un accord général unique couvrant la collaboration opérationnelle, la Banque mondiale et l'UNICEF ont signé au moins quatre mémoires/mémorandums d'accord bilatéraux sur la collaboration en matière d'éducation et de santé en Afrique. En outre, l'UNICEF et la Banque mondiale ont envoyé plusieurs lettres communes aux représentants locaux en Afrique et en Amérique latine. La dernière occasion en date a été l'envoi en juin 1995 d'une lettre aux représentants en Afrique concernant la collaboration en matière de politique et l'activité au niveau des pays. L'UNICEF participe périodiquement aux réunions du Groupe consultatif de la Banque mondiale, dans le cadre des délégations conduites par le PNUD ou à titre personnel lorsqu'elle a une contribution importante à faire ou lorsqu'il s'agit de sessions dans le domaine social.

#### C. Collaboration aux activités opérationnelles au niveau des pays

35. La complémentarité est bonne entre la Banque mondiale et l'UNICEF au niveau des opérations sur le terrain. La Banque est une source de savoir-faire en matière d'analyses économiques et elle apporte des ressources substantielles, tandis que l'UNICEF apporte sa grande expérience au niveau des pays, des capacités de plaidoyer et des alliances dans le cadre de partenariats, ainsi que son acquis au niveau d'activités de programme peu coûteuses sur le terrain. L'efficacité de la collaboration au niveau des pays s'est accrue au cours des récentes années et il existe à présent diverses modalités de collaboration au niveau des pays dans le cadre de partenariats avec les homologues des gouvernements : missions conjointes; collaboration au niveau de programmes d'identification et/ou de mise en oeuvre; utilisation de ressources de la Banque pour appuyer les programmes de l'UNICEF; services d'achat de l'UNICEF pour les projets financés par la Banque; utilisation de ressources de la Banque pour des programmes d'urgence et la reconstruction de post-urgence.

36. En Zambie, la Banque mondiale et l'UNICEF travaillent de concert avec l'OMS et d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires d'organisations non gouvernementales en vue d'appuyer le programme d'ensemble de réforme des soins de santé mis en oeuvre par le Gouvernement et de mobiliser l'appui de donateurs bilatéraux. Au Mali, la Banque mondiale et l'UNICEF travaillent avec le Fonds de développement européen, la Kreditanstalt für Wiederaufbau (une banque allemande) et l'Agency for International Development des États-Unis en vue d'améliorer la planification de la santé au niveau des districts dans le cadre d'un programme intégré en matière de santé, de population et d'approvisionnement en eau. Cet effort a débouché sur la mise en place d'un réseau dynamique de systèmes de santé communautaires dans l'ensemble du pays, ce qui encourage la communauté à régler elle-même les problèmes de santé ordinaires.

37. En avril 1996, les représentants de l'UNICEF et de la Banque mondiale de plus de 10 pays africains, ainsi que le personnel d'appui technique, doivent se réunir à Abidjan (Côte d'Ivoire) en vue de promouvoir des objectifs communs en Afrique en a) identifiant et en précisant leur politique et leurs perspectives techniques respectives dans les domaines de la santé et de l'éducation, b) en renforçant les liens entre les stratégies de mise en oeuvre de l'UNICEF et de la Banque, en s'appuyant sur leurs avantages comparatifs respectifs, et c) en améliorant la compréhension mutuelle des procédures et méthodes opérationnelles de l'UNICEF et de la Banque mondiale. L'UNICEF et la Banque mondiale ont

collaboré à des fonds d'investissement social en Bolivie, en Équateur, au Guatemala, au Honduras et au Pérou, ainsi qu'à des services urbains de base au Guatemala. Les enseignements tirés sont appliqués dans le cadre de la mise en oeuvre de programmes similaires de la Banque mondiale dans d'autres pays.

38. L'UNICEF a utilisé les contributions des gouvernements à la Banque mondiale en vue d'appuyer la mise en oeuvre d'activités spécifiques dans le cadre de programmes de pays approuvés. Au total, plus de 10 gouvernements ont utilisé plus de 60 millions de dollars au titre des fonds de la Banque en tant que contribution aux programmes de l'UNICEF dans leur pays. En outre, l'UNICEF a assuré des services d'achat s'élevant à plus de 120 millions de dollars pour des programmes financés par la Banque mondiale dans plus de 15 pays. Dans le cadre de situations d'urgence, la Banque mondiale a octroyé des dons à l'UNICEF – 7 millions de dollars en Somalie et 10,5 millions de dollars au Rwanda – aux fins de programmes d'urgence dans le cadre des appels globaux interorganisations des Nations Unies.

39. Certes, l'UNICEF peut servir de catalyseur pour orienter des ressources supplémentaires vers les activités du secteur social et apporter un appui technique approprié, mais il faudra aussi mobiliser des ressources supplémentaires pour les programmes de pays de l'UNICEF qui ont été approuvés. L'UNICEF ne peut en effet utiliser ses ressources générales qui sont limitées en vue d'assurer les services d'appui technique aux programmes qui sont parfois nécessaires pour que les ressources de la Banque mondiale soient utilisées efficacement. En outre, l'UNICEF doit continuer d'opérer conformément à son mandat et aux principes directeurs, en harmonie avec le programme de pays et les objectifs du programme national d'action, conformément à ses règles de gestion financière relatives notamment à la vérification des comptes, aux procédures financières, à l'achat, au recouvrement des frais généraux, et assurer un suivi efficace en faisant rapport aux donateurs. Le rôle de l'UNICEF ne consiste pas à gérer des fonds au titre de l'exécution de projets de la Banque mondiale, mais plutôt de collaborer et d'assurer une assistance technique dans le cadre de l'élaboration de politiques et stratégies et de la mise en oeuvre, de la surveillance et de la supervision des programmes.

40. L'UNICEF a créé une équipe spéciale interne chargée d'examiner les procédures de collaboration avec la Banque mondiale, en particulier les arrangements financiers et le Directeur exécutif gardera le Conseil d'administration régulièrement informé de l'évolution de la collaboration renforcée avec la Banque mondiale. En outre, l'UNICEF étudie les méthodes utilisées par d'autres programmes et fonds des Nations Unies dans ces mêmes domaines et continuera de participer activement aux groupes interorganisations compétents.

41. La collaboration avec la Banque mondiale peut être renforcée de nombreuses façons. Il convient de continuer et d'intensifier le dialogue sur les grandes orientations, les missions conjointes au titre des programmes, la collaboration en matière d'élaboration et de mise en oeuvre des programmes, les groupes de travail mixtes et la participation à des groupes consultatifs dans le cadre de partenariats fondés sur le respect mutuel. Il est prévu d'accroître le montant des ressources de la Banque mondiale affectées aux programmes visant à assurer les services sociaux de base par l'intermédiaire d'activités qui sont bien

planifiées, coordonnées, viables et qui font l'objet d'une surveillance et d'une évaluation appropriées. L'ensemble de la coopération avec la Banque sur le terrain doit avoir un caractère tripartite, les gouvernements étant chargés de la direction et de la conduite générale tout en tenant compte des avantages comparatifs respectifs.

### III. SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/51 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

#### A. Introduction

42. L'UNICEF a accordé un rang de priorité élevé à l'application des dispositions de la résolution 1995/51 du Conseil économique et social, en date du 28 juillet 1995, compte tenu des résolutions de l'Assemblée générale 48/162 du 20 décembre 1993, 45/206 du 21 décembre 1990 et 46/151 du 18 décembre 1991. Le Directeur général ayant déjà indiqué ailleurs le nombre de dispositions dont il avait été tenu compte, le présent rapport est essentiellement consacré aux questions touchant le contrôle et l'évaluation.

#### B. Contrôle et évaluation

43. En 1995, le Bureau de l'évaluation et de la recherche de l'UNICEF a, conformément à la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 1992, continué à mettre l'accent sur a) le renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation; b) la réalisation d'analyses thématiques régionales en collaboration avec les bureaux régionaux; et c) la réalisation d'évaluations et de recherches à l'échelon mondial. Au niveau des pays, tous les bureaux extérieurs ont reçu une directive réaffirmant le rôle fondamental des évaluations qui font partie intégrante de la programmation par pays et contenant des instructions pour mieux préparer les évaluations et tirer les enseignements de l'expérience acquise. Chaque bureau de pays a été chargé d'adopter et d'exécuter un plan intégré de contrôle, d'évaluation et de recherche dans le cadre du programme de pays. Les bureaux extérieurs sont tenus de définir les problèmes et de prendre les mesures voulues pour y remédier dans le cadre du processus d'examen au niveau des pays. En 1995, les bureaux de pays se sont attachés à déterminer la mesure dans laquelle avaient été atteints les objectifs fixés pour le milieu de la décennie et à rendre les pays mieux à même de s'acquitter de cette tâche. Tous les bureaux de pays ont contribué à la constitution d'une base de données mondiale sur l'évaluation des programmes de l'UNICEF, disponible sur CD-ROM et contenant plus de 6 000 évaluations et études réalisées depuis 1987. Cette base a été distribuée à tous les services et principaux partenaires de l'UNICEF dans d'autres organismes des Nations Unies.

44. Les responsables du contrôle et de l'évaluation dans les bureaux régionaux se sont essentiellement employés à fournir des services d'appui et de formation aux bureaux de pays. Plusieurs stages de perfectionnement ont été organisés à l'échelon régional. L'expérience acquise et les enseignements qui en ont été tirés dans des domaines d'intérêt particulier dans certaines régions ont été examinés dans le cadre des évaluations thématiques régionales qui portaient sur des thèmes très divers : revitalisation des systèmes de santé; approvisionnement en eau, assainissement et élimination de la dracunculose; éducation et droits de l'enfant; programmes nutritionnels réussis; programmes psychosociaux; et

/...

nouveaux types d'enseignement de base destinés à des groupes particuliers. Ces évaluations contribueront à améliorer la conception des futurs programmes de pays dans les secteurs à l'étude.

45. Les évaluations thématiques mondiales comportaient une étude menée conjointement avec le Mouvement international ATD-quart monde, organisation non gouvernementale internationale, dans laquelle ont été définies des stratégies de programme appropriées pour atteindre les plus pauvres parmi les pauvres. Une évaluation mondiale de la gestion des situations d'urgence a révélé une amélioration considérable depuis l'évaluation précédente en 1991 et indiqué d'autres domaines où les procédures d'urgence pourraient être rationalisées. Le Bureau de l'évaluation et de la recherche de l'UNICEF, agissant de concert avec le Centre d'études sur la population de Harvard, a organisé un atelier important sur l'élaboration de stratégies devant permettre de réaliser durablement les objectifs fixés par le Sommet mondial pour le milieu de la décennie et l'an 2000. L'UNICEF a procédé, en collaboration avec le Conseil de la population, à l'évaluation du rôle des hommes et des pères au sein de la famille dans le cadre des efforts visant à assurer l'égalité des sexes et il a organisé un séminaire international au Centre Innocenti, à Florence (Italie), pour diffuser les résultats de cette évaluation. Les rapports publiés par la suite sont utilisés par tous les services de l'UNICEF lors de l'élaboration de nouveaux programmes de pays. Une évaluation mondiale des enseignements tirés du programme de vaccination universelle des enfants (1990) a été extrêmement utile pour préserver durablement les acquis. La version définitive d'une étude mondiale de l'expérience acquise dans le contexte de l'Initiative de Bamako, qui comprend des monographies sur neuf pays et recense les meilleures pratiques et les enseignements tirés, sera mise au point en 1996 et distribuée à tous les bureaux extérieurs intéressés.

46. L'UNICEF a poursuivi ses travaux en vue de la mise au point d'un système d'évaluation qui permette de mesurer plus précisément les résultats concrets des programmes et projets. Un prototype est actuellement prêt pour être mis à l'essai dans un petit nombre de bureaux extérieurs. Tenant compte de l'expérience de sept bureaux de pays, l'UNICEF a amélioré ses directives relatives aux évaluations des programmes de pays. Il a également mis sur pied un projet destiné à fournir une perspective historique de l'oeuvre du Fonds, notamment en archivant des documents historiques importants sur les politiques, les décisions du Conseil d'administration, des monographies sur d'importants thèmes faisant l'objet d'un programme et les comptes rendus d'entretiens tenus avec de hauts responsables sur le point de prendre leur retraite.

C. Renforcement de la capacité nationale de gestion  
et de coordination de l'assistance internationale

47. L'UNICEF reconnaît que l'efficacité et l'impact de ses activités opérationnelles sont fonction de la capacité des organismes dans le pays où est exécuté le programme de gérer efficacement le processus de développement et d'intégrer l'assistance extérieure dans les plans nationaux. Les activités visant à renforcer cette capacité font partie intégrante des programmes de pays bénéficiant d'une assistance de l'UNICEF.

D. Amélioration de la participation nationale à l'évaluation des activités opérationnelles des Nations Unies

48. L'UNICEF accorde un rang de priorité élevé à la participation des pays à l'évaluation des programmes et projets bénéficiant de son assistance. La méthode d'évaluation repose sur le principe fondamental ci-après : il est essentiel d'assurer la participation d'homologues dans les administrations nationales et institutions sous-nationales à l'évaluation des programmes pour faire en sorte que les modifications et améliorations recommandées soient apportées aux programmes. En général, les évaluations et les recherches opérationnelles entreprises par les bureaux extérieurs de l'UNICEF comprennent parmi leurs principaux éléments la participation nationale qui en constitue un aspect essentiel.

E. Promotion d'une plus grande collaboration aux activités d'évaluation

49. L'UNICEF participe activement aux travaux de trois organes dans le cadre desquels se situe la collaboration interorganisations lors de la réalisation des évaluations. Le rapport, intitulé "Harmonisation du contrôle et de l'évaluation", récemment présenté par le Groupe de travail du Groupe consultatif mixte de l'évaluation et du contrôle des politiques, sert de base aux membres du Groupe consultatif pour harmoniser le mode de présentation des produits, le but étant d'assurer une interprétation commune des notions et de faciliter l'échange d'informations. Les activités de ce groupe sont axées sur les aspects suivants : évaluation des projets – politiques, procédures et produits; évaluation des programmes – politiques, concepts, terminologie et produits; et suivi des produits tant pour les projets que pour les programmes de pays. Les membres du Groupe consultatif ont également défini des mesures précises et concrètes propres à renforcer la coopération entre les organismes, dont la mise en place d'un système qui donnera à chaque organisme un accès informatisé aux bases de données d'évaluation des autres organismes, l'établissement d'une liste commune de consultants, la mise en place d'une formation commune aux techniques d'évaluation et l'organisation de missions d'évaluation conjointes.

50. Le Groupe de travail interorganisations de l'évaluation, organe qui réunit de manière informelle les chefs de tous les services d'évaluation du système des Nations Unies, a siégé en novembre 1995 pour examiner plusieurs questions importantes : a) harmonisation du contrôle et de l'évaluation au sein du système des Nations Unies; b) évaluation du fonctionnement des banques multilatérales; c) capacité de contrôle et d'évaluation des pays bénéficiant d'un programme; d) bases de données d'évaluation; et e) application des systèmes d'évaluation. Les organismes participants mettent actuellement à profit les enseignements tirés de ces examens. Le Sous-Comité du développement rural du CAC s'est réuni en avril 1995 pour examiner les questions liées aux différences entre les sexes dans l'évaluation. Il a adopté un schéma tenant compte des sexospécificités qui sera appliqué aux futures évaluations et les membres du Groupe consultatif poursuivent l'élaboration de schémas d'évaluation communs pour d'autres secteurs. La réunion de ce sous-comité fait suite à celle des services d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, donnant ainsi l'occasion d'échanges fructueux sur des problèmes d'intérêt commun.

F. Possibilité d'améliorer le rapport coût-efficacité  
des services administratifs

51. L'UNICEF voit dans le partage de locaux communs avec d'autres organismes des Nations Unies un moyen de promouvoir une efficacité optimale des services administratifs grâce à la mise en commun de ces services chaque fois que cela est possible et économique. Un examen des expériences dans ce domaine dans des locaux entièrement nouveaux fournis par le Gouvernement sud-africain, entrepris en collaboration avec les membres du Groupe consultatif, pourrait contribuer à la mise au point de meilleures directives, et notamment d'un système plus équitable de répartition des dépenses.

IV. SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/56 DU CONSEIL  
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : ACTIVITÉS HUMANITAIRES

A. Introduction

52. Le Directeur général a entrepris un examen des activités humanitaires de l'UNICEF, faisant en particulier porter son attention sur les questions concernant son rôle et ses responsabilités opérationnelles ainsi que sur les capacités opérationnelles et financières dont il dispose pour agir dans le cadre de son mandat, dans le contexte de vastes programmes humanitaires globaux, compte tenu de la partie VII de l'annexe à la résolution 40/182 de l'Assemblée générale et de la liste indicative des points contenue dans la résolution 1995/56 du Conseil économique et social en date du 28 juillet 1995. L'UNICEF joue un rôle dans l'Équipe spéciale interorganisations animée par le Département des affaires humanitaires de l'Organisation des Nations Unies et examine les questions ayant trait à la coordination et aux capacités interorganisations dans le domaine humanitaire.

53. L'UNICEF a également consulté son Conseil d'administration à propos de la liste indicative de points contenue dans l'annexe à la résolution du Conseil économique et social et la plupart de ces points ont été examinés par le Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire en janvier 1996. L'UNICEF a présenté deux rapports complémentaires définissant le rôle de l'UNICEF dans les situations d'urgence qui ont servi de base aux débats l'un intitulé "Services de secours d'urgence de l'UNICEF : mission et stratégies" (E/ICEF/1996/4) et l'autre "Opérations de secours d'urgence de l'UNICEF" (E/ICEF/1996/7). Conformément à la décision 1996/2 du Conseil d'administration (E/ICEF/1996/12, partie I), l'UNICEF présentera au Conseil d'administration, à sa session annuelle de juin 1996 un document de fond de deux pages énonçant les principes directeurs qui régissent ses interventions d'urgence. L'UNICEF présentera également au Conseil à ses sessions ultérieures en 1996 et 1997 des documents sur les questions suivantes : a) capacité d'intervention rapide; b) renforcement des capacités; c) coordination; d) créneau occupé et avantages comparatifs; e) prévention et planification rapide; f) protection des enfants en cas de conflit; g) procédures d'urgence; et h) équilibre entre le développement à long terme et l'assistance d'urgence. Ces questions ont un rapport étroit avec la liste indicative de points contenue dans l'annexe à la résolution 1995/56 et le Conseil d'administration en a tenu dûment compte lorsqu'il a présenté sa position.

B. Rôle et responsabilités opérationnelles en matière d'aide humanitaire

54. Le Conseil d'administration tout en s'efforçant de définir clairement la notion d'urgence, a engagé l'UNICEF à s'occuper de tous les types d'urgence y compris les urgences "silencieuses" et "oubliées". Il a souligné l'importance de la prévention afin d'éviter que les urgences "silencieuses" ne deviennent des urgences "criantes". Le Conseil a approuvé des mesures visant à renforcer la prévention, tels les arrangements prévisionnels et les stratégies de développement durable. Il s'est également efforcé de mieux préciser la manière dont la participation de l'UNICEF aux opérations humanitaires permet au système dans son ensemble de mieux faire face aux crises humanitaires.

55. Le Conseil d'administration souscrivait à l'approche axée sur le développement que l'UNICEF a adoptée pour faire face aux situations d'urgence, le développement durable jouant en effet un rôle essentiel dans la prévention de ces situations. Le Conseil a en outre recommandé d'unir étroitement les secours et le développement et de poursuivre les efforts pendant la période de reconstruction et de relèvement consécutive aux conflits. Il a estimé que le concept de continuité entre la phase des secours et celle du développement méritait d'être analysée plus en détail et exigeait la mise en place d'un mécanisme approprié pour assurer la transition. Le Conseil d'administration a approuvé une approche à quatre volets, à savoir la prévention, la planification préalable, les secours d'urgence et l'aide à la réhabilitation et au relèvement.

C. Capacité d'intervention

Mesures à prendre pour renforcer la capacité et les mécanismes d'intervention locaux

56. Dans l'évaluation de l'UNICEF par plusieurs donateurs en 1992, telle qu'elle est résumée dans le document E/ICEF/1993/CRP.7, il a été recommandé de faire de la prestation de services, du renforcement des capacités, de la participation communautaire et de l'habilitation des stratégies clefs pour l'élaboration des programmes de l'UNICEF. Le Conseil d'administration a été informé de l'importance que l'UNICEF accordait au renforcement des capacités locales par le biais d'une autonomisation des familles leur permettant de soigner et protéger les enfants et d'assurer leur sécurité; aux efforts visant à encourager les communautés à intervenir en cas d'urgence et à entreprendre des activités de relèvement; et à la création de capacités nationales permettant de rétablir les services et de superviser le processus de relèvement. Le Conseil a indiqué que la mise au point concertée de principes et normes de coopération communs en ce qui concerne la prise en charge des enfants non accompagnés et le regroupement familial par l'UNICEF, le HCR, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et Save the Children Fund, constituait un bon exemple de renforcement des capacités locales dans le cadre de situations d'urgence complexes résultant de guerres et de conflits civils. Le Conseil d'administration a recommandé de faire davantage appel à des consultants et organismes locaux, non seulement pour contribuer au renforcement des capacités locales mais aussi pour améliorer la rentabilité des opérations et favoriser le processus de développement. Il a en outre préconisé de tirer parti, pour le

renforcement des capacités, des structures politiques et administratives en place même s'il faut assurer une formation dans les disciplines requises.

Moyens d'action et capacité financière nécessaires pour agir rapidement et efficacement

57. Conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant, l'UNICEF s'efforce de garantir que les enfants victimes des conflits armés continuent de jouir de leurs droits fondamentaux : protection contre la violence, les violences sexuelles, l'abandon et toutes les formes de violations des droits de l'homme. En collaboration avec ses partenaires du système des Nations Unies et les organismes humanitaires, il offre un dispositif unique d'intervention rapide pour alléger les souffrances des enfants et de ceux qui s'en occupent. Dans le cadre de son programme d'amélioration de sa gestion, l'UNICEF passe en revue ses systèmes de financement, d'approvisionnement et de communication afin de pouvoir intervenir avec une souplesse et une efficacité plus grandes face aux situations d'urgence.

Procédures administratives et autres qui assurent la souplesse des opérations et facilitent une intervention rapide

58. L'UNICEF entreprend actuellement un examen général de ses procédures opérationnelles d'urgence, de ses règlements opérationnels et règles de gestion financière et des normes relatives à l'établissement des rapports destinés aux donateurs. Cet examen permettra de rationaliser et d'améliorer les règles et procédures applicables aux aspects administratifs, au personnel et aux questions financières ainsi que les méthodes d'établissement des rapports et partant, de faire face avec plus de souplesse aux situations d'urgence sur le terrain.

Délégation de pouvoirs sur le terrain

59. L'UNICEF est déjà une organisation fortement décentralisée déléguant des pouvoirs considérables aux représentants de pays. Le Fonds s'emploie à présent à revoir ses procédures de prise de décisions concernant la définition des situations d'urgence et de la façon d'y faire face et ce, afin de préciser les pouvoirs de chacun, de mieux définir les responsabilités et de renforcer la communication entre ses bureaux de pays, ses bureaux régionaux et le siège, dans le cadre du programme en cours d'amélioration de sa gestion. Dans le contexte du processus d'examen interorganisations, l'UNICEF continuera d'appuyer le principe d'une délégation maximale de pouvoirs et de responsabilités sur le terrain.

D. Ressources : mobilisation et allocation

60. La capacité financière de l'UNICEF au cours de la phase de secours et de développement a été longuement examinée par le Conseil d'administration. Parmi les questions abordées figuraient le risque de prélever des fonds sur les programmes ordinaires pour les allouer à des opérations d'urgence et connexes; le rapport entre les fonds alloués aux activités de développement et à ceux consacrés aux activités humanitaires; le financement de services supplémentaires et la mobilisation de plus de ressources importantes pour les pays en ayant besoin; le surcroît de travail considérable imposé en personnel administratif du

fait de l'accroissement des activités de secours d'urgence; la nécessité de mettre au point un système viable d'allocation et de gestion des ressources aux niveaux sous-régional et interrégional; l'utilisation du Fonds de programmation pour les secours d'urgence afin de renforcer les capacités régionales; et la nécessité de maintenir l'équilibre délicat qui existe entre les ressources consacrées aux secours et celles destinées au développement.

61. L'UNICEF procède également à la mise au point d'un meilleur système de comptabilisation des fonds reçus et dépensés afin d'assurer une plus grande transparence et de mieux différencier les dépenses effectuées au titre des secours d'urgence et celles relatives au développement. Le fait que l'on demande en permanence à l'UNICEF de renforcer ses effectifs afin de faire plus efficacement face aux situations d'urgence sans pour autant lui octroyer davantage de ressources à cette fin doit aussi être pris en compte.

#### E. Coordination

##### Collaboration avec le Département des affaires humanitaires de l'ONU

62. L'appui apporté par l'UNICEF au Département des affaires humanitaires et aux activités de coordination interorganisations a été noté avec satisfaction. Cette collaboration a revêtu diverses formes : détachement de personnel auprès du Département des affaires humanitaires, tant au siège que sur le terrain, appui au Programme de formation et à la gestion des catastrophes à l'Initiative de formation pour les situations d'urgence complexes et participation active aux missions d'évaluation des besoins et à la formulation d'appels globaux. L'UNICEF continue de recommander que le Processus des appels globaux donne la priorité aux activités qui permettent à la fois de sauver des enfants et d'assurer un relèvement rapide.

63. Bien que la sécurité du personnel et l'existence de systèmes de communication efficaces lors des situations d'urgence ne relèvent pas du Comité permanent interorganisations, ils constituent cependant des éléments essentiels de la capacité d'intervention du système des Nations Unies. L'UNICEF collabore étroitement avec ses partenaires du système pour rationaliser et renforcer la sécurité du personnel dans les pays confrontés à des situations d'urgence en leur donnant une formation, en préparant mieux les dispositifs d'intervention et en gérant efficacement ses systèmes de communication et logistique. Dans les cas où les conditions de sécurité sont très mauvaises, le Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité peut juger bon de demander aux organismes opérationnels d'évacuer un pays. Toutefois, c'est précisément dans ce genre de situation que la présence de l'UNICEF continue d'être requise pour répondre aux besoins des populations touchées. Il conviendrait d'examiner la manière dont sont perçues les questions de sécurité par le Coordonnateur, d'un côté, et l'UNICEF, de l'autre.

##### Collaboration avec d'autres partenaires : élaboration de mémorandums d'accord

64. La conclusion d'accords de partenariat est un élément essentiel de toute collaboration efficace et une priorité pour l'UNICEF, s'il veut renforcer sa capacité de faire face aux situations d'urgence. L'UNICEF est sur le point de signer des mémorandums d'accord avec le HCR et le PAM et a engagé des

consultations à ce sujet avec l'OMS et l'UNESCO. En outre, l'UNICEF met actuellement au point des accords précisés lui permettant de collaborer avec des centres d'études avancées ainsi qu'un prototype d'accord de coopération avec les ONG sur le terrain. Le Conseil d'administration a félicité le Fonds de ces efforts et l'a engagé à renforcer la coordination avec les organismes des Nations Unies lui apportant leur concours et bénéficiant en retour de son appui, la communauté des donateurs et le Comité international de la Croix-Rouge à donner un caractère officiel aux partenaires avec les ONG.

#### F. Évaluation et formation

65. Dans le cadre du processus d'amélioration de sa gestion, l'UNICEF collabore avec d'autres organismes des Nations Unies afin d'améliorer et de renforcer ses procédures d'évaluation et ainsi, de mieux planifier, suivre et évaluer ses activités. Le renforcement des capacités du Bureau des programmes d'urgence a permis d'améliorer la communication entre les opérations d'urgence sur le terrain et le Centre des opérations d'urgence à New York et de communiquer les informations pertinentes et les rapports de situation au Département des affaires humanitaires et au Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU.

66. Sur le plan interne, en mettant en place un vaste programme de formation, l'UNICEF a pris des mesures propres à renforcer les capacités administratives et techniques de son personnel lors de situations d'urgence. L'UNICEF est également en train de réviser son règlement du personnel en vue d'appuyer les initiatives interorganisations tendant à promouvoir l'adoption de codes de conduite ainsi que de règles encourageant la conscience professionnelle. Le Fonds redouble d'efforts pour améliorer par une formation interne les connaissances et les compétences de son personnel. Il a participé activement au Programme de formation à la gestion des catastrophes et collaboré à la mise au point de l'Initiative de formation pour les situations d'urgence complexes. L'UNICEF a invité d'autres partenaires des Nations Unies s'occupant de situations d'urgence, notamment le HCR, le PAM et le Département des affaires humanitaires, à participer à des ateliers de gestion des situations d'urgence et a mis des formateurs à la disposition d'autres institutions offrant des cours. Le Conseil d'administration a instamment demandé à l'UNICEF de rendre son personnel et ses partenaires encore mieux à même de faire face aux situations de crise.

-----