NATIONS
UNIES

E

Conseil économique et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1996/AB/L.13
19 juillet 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Troisième session ordinaire de 1996
16-19 septembre 1996
Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

POUR SUITE À DONNER

RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LE PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE GESTION : RECOMMANDATION CONCERNANT LE RÔLE DES BUREAUX DE PAYS, DES BUREAUX RÉGIONAUX ET DU SIÈGE, AINSI QUE LA RESPONSABILITÉ DE LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES COMITÉS NATIONAUX

RÉSUMÉ

Le présent rapport expose les progrès accomplis à ce jour dans l'exécution du programme de perfectionnement des méthodes de gestion, conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire, en septembre 1995 (E/ICEF/1995/9/Rev.1, décision 1995/25) et compte tenu des observations faites par les délégations à la session annuelle de 1996 du Conseil.

Après une brève introduction, le chapitre I fait le point de l'état d'avancement de la réforme de l'UNICEF sur le plan de l'organisation dans les domaines suivants : renforcement de la responsabilisation du personnel; rationalisation des activités du siège; renforcement des systèmes d'opérations; amélioration de la gestion des ressources humaines; et renforcement de la collaboration avec les organismes des Nations Unies. Le chapitre II apporte des informations de base pour les débats de politique générale sur : a) les rôles attribués aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au siège, en donnant notamment un aperçu à titre indicatif des changements projetés dans leurs attributions et responsabilités pour ce qui concerne l'établissement, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes de pays; et b) la gestion des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF. Le chapitre III contient un projet de recommandation à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration. On trouvera dans l'annexe, présentée sous forme de matrice, une récapitulation des mesures prises à ce jour pour donner effet aux recommandations contenues dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton.

* E/ICEF/1996/18.

TABLE DES MATIÈRES

		Paragraphes	Page
INTRODUCTION		1 - 3	3
I.	ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME ORGANISATIONNELLE DE L'UNICEF	4 - 16	3
	A. Renforcement de la responsabilisation du personnel	5	3
	B. Rationalisation des activités du siège	6 - 7	4
	C. Renforcement des systèmes d'opérations	8 - 12	5
	D. Amélioration de la gestion des ressources humaines	13 - 14	6
	E. Renforcement de la collaboration avec les organismes des Nations Unies	15 - 16	7
II.	INFORMATIONS DE BASE POUR LES DÉBATS DE POLITIQUE GÉNÉRALE	17 - 48	7
	A. Rôle des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège	17 - 33	7
	B. Relations avec les comités nationaux	34 - 48	15
III.	PROJET DE RECOMMANDATION	49	18
	Annexe		
	SUITE DONNÉE À L'ÉTUDE DE BOOZ-ALLEN & HAMILTON (ÉTUDE BAH)		19

INTRODUCTION

1. Le présent rapport expose les récents progrès accomplis dans la réforme de l'UNICEF sur le plan de l'organisation, apporte des informations de base pour l'examen par le Conseil d'administration des rôles dévolus aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au siège de l'UNICEF et propose de nouvelles modalités de gestion des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF. Il explique comment les changements projetés vont modifier les pratiques actuelles et utilise l'exemple de la procédure applicable pour les programmes de pays pour donner un aperçu de la façon dont les changements projetés dans le rôle dévolu aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au siège vont préciser les responsabilités, améliorer l'efficacité et renforcer la coordination à la fois à l'intérieur de l'UNICEF et avec ses partenaires extérieurs.

2. Les débats au Conseil d'administration et les décisions que celui-ci prendra au sujet des propositions en question lors de la présente session serviront de base à l'établissement des propositions budgétaires que le secrétariat présentera au Conseil d'administration, par l'entremise du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à la première session ordinaire de 1997 et, selon les besoins, à la troisième session ordinaire de la même année.

3. La récapitulation, sous forme de matrice, des mesures prises à ce jour pour donner effet aux recommandations contenues dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton figure dans l'annexe du présent rapport.

I. ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFORME ORGANISATIONNELLE DE L'UNICEF

4. Eu égard au premier Énoncé de la Mission de l'UNICEF et aux Principes régissant les engagements et le comportement professionnel du personnel, des propositions sont en train de prendre forme en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'organisation. Entre-temps, dans plusieurs domaines, des réformes sont déjà en train d'améliorer la responsabilisation du personnel, le rapport coût-efficacité, les systèmes d'opérations, la gestion des ressources humaines et la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies. Les premiers résultats sont en partie exposés ci-après.

A. Renforcement de la responsabilisation du personnel

5. Les réformes dans ce domaine sont notamment les suivantes :

a) Création d'équipes de gestion au niveau des bureaux et aux échelons régional et mondial en tant que mécanismes destinés à intégrer les travaux réalisés en divers endroits et dans diverses unités fonctionnelles de l'organisation et à renforcer la gestion des diversités nationales et régionales en s'appuyant sur un cadre mondial. Les équipes doivent donner des avis sur les stratégies futures, l'établissement de priorités, les questions de politique générale et les grands thèmes liés aux ressources humaines et financières;

b) Désignation du Bureau de Genève comme centre de coordination des relations avec les comités nationaux;

c) Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux afin d'en renforcer la responsabilisation et les fonctions de contrôle et d'instaurer un champ de surveillance plus facile à gérer et plus réaliste; les directeurs régionaux feront rapport à la Directrice générale. Deux Directeurs généraux adjoints aideront la Directrice générale à s'acquitter des fonctions qui relèvent de sa charge. Par ailleurs, ils contrôleront le travail des directeurs de division au siège, qui conserveront toutes leurs responsabilités dans les domaines qui relèvent de leur compétence;

d) La tâche d'approuver les recommandations relatives aux programmes de pays qui doivent être présentées au Conseil d'administration sera transférée du siège aux régions. Cela abrégera la procédure de planification des programmes de pays, en fusionnant les responsabilités, pouvoirs et obligation de rendre compte, actuellement dispersés entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège;

e) Création d'une fonction d'assurance de la qualité qui sera intégrée à l'ensemble de l'organisation et établissement d'une équipe chargée de définir les priorités pour l'établissement de normes, de tirer les leçons des résultats obtenus dans d'autres contextes et d'établir un plan d'action, qui comportera notamment des mécanismes destinés à en suivre et à en évaluer l'application.

B. Rationalisation des activités du siège

6. Plusieurs regroupements ont été effectués au siège dans un souci de plus grande efficacité, à savoir :

a) Le regroupement des fonctions d'information exercées par exemple par les groupes chargés des publications sur les programmes et de savoir pour sauver dans le cadre de la Division de l'information, qui est devenue à présent le Département de la communication;

b) Le regroupement des tâches concernant les relations avec les organisations intergouvernementales dans le cadre du Bureau des affaires relatives aux Nations Unies;

c) Le regroupement des fonctions liées aux relations mondiales avec les organisations non gouvernementales (ONG) dans le cadre de la Division des programmes;

d) L'incorporation du Bureau de la gestion administrative à la Division des finances et de l'administration;

e) L'incorporation du Bureau des statistiques des programmes à la Division des finances et de l'administration.

7. À ce jour, 27 postes ont été supprimés au siège et les budgets du siège et des bureaux régionaux ont été amputés de 18,9 millions de dollars, ce qui a permis à l'organisation d'investir dans le nouveau Système de gestion des programmes et le Système intégré de gestion des Nations Unies ainsi que de créer le nouveau bureau pour l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants et les États baltes, et d'attribuer des ressources du programme à

ces pays. L'intégration des bureaux de l'évaluation, des politiques et de la planification s'est traduite par une économie de 800 000 dollars pour 1996/1997.

C. Renforcement des systèmes d'opérations

8. Des mesures ont déjà été prises pour donner suite aux recommandations de l'étude de Booz-Allen & Hamilton concernant le renforcement des systèmes d'opérations. Par exemple, l'étude recommandait que l'UNICEF cesse d'établir deux budgets (le budget d'administration et le budget des programmes) dont l'existence nuisait à la transparence et augmentait les coûts étant donné qu'il fallait travailler en parallèle, ce qui entraînait des chevauchements superflus. Le regroupement du budget des fonds d'action générale, du budget des programmes et du budget d'administration des bureaux régionaux et du siège a été réalisé avec succès en avril 1996 avec la présentation d'un budget intégré du siège et des bureaux régionaux (E/ICEF/1996/AB/L.5 et Corr.1) à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration. L'intégration du budget d'administration et du budget des programmes des bureaux de pays est en cours et les recommandations relatives aux programmes de pays qui doivent être soumises au Conseil d'administration en 1997 comporteront le budget intégré pour les bureaux de pays, présenté sous la forme qui a été arrêtée.

9. La recommandation formulée dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton de transférer à la Division de la gestion financière les activités de gestion du budget des programmes actuellement exécutées par la Section des statistiques des programmes de la Division des programmes a été appliquée en mai 1996. Les activités en question sont les suivantes : responsabilité des informations budgétaires dans les recommandations relatives aux programmes; établissement de documents budgétaires pour l'exercice biennal; autorisations budgétaires; contrôle et suivi du budget des programmes; systèmes de budgétisation des programmes, méthodes de travail et formation au processus budgétaire.

10. Booz-Allen & Hamilton ont constaté que les bureaux extérieurs recevaient leurs informations financières de New York et ont recommandé d'établir des systèmes pour que les bureaux de pays se procurent sur place les données relatives aux budgets et aux dépenses afin de réduire le laps de temps nécessaire pour les obtenir, ce qui permettra de prendre des décisions plus solidement étayées. Ils ont également recommandé que ce travail soit exécuté en liaison avec l'amélioration des systèmes intégrés de gestion à la fois dans les bureaux extérieurs et au siège. Les mesures de suivi prises à ce jour ont essentiellement porté sur le développement intégré de nouveaux systèmes de gestion de l'information, des finances et des approvisionnements. On s'est efforcé de mettre au point un nouveau système intégré de gestion des programmes. Ce système, lié à la fois au nouveau système financier central et à la base de données relative à l'approvisionnement au niveau mondial qui doit permettre d'assurer le suivi administratif de l'utilisation des ressources et de l'exécution des programmes, sera mis en place dans plusieurs bureaux dès la fin de 1996 et dans la plupart des bureaux de l'UNICEF dès la fin de 1997. Le nouveau système financier recevra des informations financières des bureaux extérieurs par le biais du système de gestion des programmes. Il devrait permettre d'améliorer, de simplifier et de rationaliser les procédures administratives, de présenter des budgets intégrés et des rapports financiers plus transparents, de définir clairement les responsabilités en matière de

gestion financière et de fournir des informations à jour pour faciliter la prise des décisions dans toute l'organisation.

11. Les études réalisées par les services de consultants externes en matière de gestion financière, de gestion informatique et d'approvisionnement feront en priorité l'objet d'une évaluation intégrée à la première réunion de l'équipe mondiale de gestion, qui doit avoir lieu après la présente session du Conseil d'administration. Les résultats de cette évaluation seront alors présentés au Conseil d'administration pour qu'il donne un avis et des orientations. Entre-temps, des mesures ont été prises pour que les informations identifiées comme produits de l'UNICEF soient utilisées de façon plus stratégique moyennant la mise en place de fonctions informatiques et de gestion de l'information. Un mécanisme de gouvernance devant permettre d'assigner un rang de priorité aux projets et services en matière de technologie de l'information a été mis en place afin de tirer le meilleur parti possible du peu de ressources disponibles, ainsi qu'il est recommandé dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton. La Division des approvisionnements à Copenhague s'emploie à donner des conseil d'experts aux bureaux extérieurs sur la mise au point de spécifications techniques, la fabrication, le calcul des coûts, l'établissement de normes et l'assurance de la qualité. On s'efforce aussi actuellement d'élargir l'accès des bureaux extérieurs à l'information sur les possibilités mondiales d'achat et l'optimisation des ressources.

12. Plusieurs bureaux de pays sont en train de mettre au point des plans de perfectionnement afin d'améliorer leurs opérations. Ces plans portent sur la redéfinition des méthodes de travail en vue d'accroître la productivité et l'optimisation des opérations de l'UNICEF et d'améliorer la gestion des ressources humaines. Les résultats en sont déjà visibles dans les bureaux de l'UNICEF au Brésil, en Équateur, en Guinée, en Indonésie, au Maroc, au Mexique, en Ouganda, en Tunisie, au Viet Nam et au Zaïre.

D. Amélioration de la gestion des ressources humaines

13. À ce jour, la redéfinition des méthodes de travail en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines à l'UNICEF a donné les résultats suivants :

a) Accélération du traitement des demandes de prestations ainsi que des procédures de recrutement, d'affectation et de cessation de service;

b) Essai de nouveaux modes d'évaluation, par exemple les évaluations portant sur tous les aspects du comportement, les évaluations en équipe et les auto-évaluations;

c) Adoption de nouvelles démarches pour chercher à résoudre le problème du personnel dont le travail ne donne pas satisfaction en utilisant un système de notation plus rigoureux et en appliquant des plans de cessation de service;

d) La révision du Manuel d'administration du personnel qui est maintenant achevée permettra aux bureaux extérieurs de disposer d'une version à jour des règles et méthodes applicables au personnel.

14. De plus, la nouvelle procédure budgétaire intégrée a l'avantage de doter l'UNICEF d'un mécanisme permettant un examen minutieux des postes pendant la préparation des programmes de pays et les aménagements consécutifs aux examens à mi-parcours.

E. Renforcement de la collaboration avec les organismes des Nations Unies

15. Des efforts ont été accomplis récemment pour renforcer la collaboration avec les organismes des Nations Unies, notamment :

a) L'harmonisation des méthodes d'établissement des budgets et de leur présentation aux conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et de l'UNICEF, qui prendra effet en janvier 1998;

b) L'application par l'UNICEF; dès juin 1997, du module du Système intégré de gestion de l'ONU relatif aux ressources humaines;

c) La présidence par l'UNICEF du Comité des organisations coparrainantes de l'ONUSIDA pendant le premier semestre de 1996;

d) La présidence par l'UNICEF du Sous-Comité pour les questions de personnel du Groupe consultatif mixte des politiques;

e) L'utilisation commune des locaux de l'ONU dans 27 bureaux de pays de l'UNICEF;

f) La création du Bureau pour la gestion des locaux communs, avec la pleine participation de l'UNICEF.

16. En octobre 1995, 27 pays avaient harmonisé leurs cycles de programmation, 45 autres devaient le faire d'ici à 1999, 24 de plus ont considéré cette harmonisation comme possible, celle-ci étant considérée comme peu probable dans 8 pays considérés comme des cas spéciaux.

II. INFORMATIONS DE BASE POUR LES DÉBATS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

A. Rôle des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège

Aperçu général

17. Ainsi qu'il est indiqué dans les rapports d'activité précédents, l'étude de Booz-Allen & Hamilton a) constatait que l'atout traditionnel de l'UNICEF résidait dans sa structure décentralisée articulée autour du programme de pays, mais rappelait que les principaux reproches concernant les opérations de terrain tenaient au manque de transparence de ces opérations et à l'absence d'obligation de rendre compte; b) faisait état de préoccupations suscitées par la définition par le siège d'objectifs mondiaux qui ne tenaient pas compte des réalités des pays; c) indiquait que l'appui apporté par le siège et les bureaux régionaux pendant l'établissement des programmes de pays avait été limité et inégal, et souvent axé sur le produit final, c'est-à-dire les recommandations relatives aux

programmes de pays; d) relevait que différentes unités du siège avaient donné aux bureaux extérieurs des indications non coordonnées, voire contradictoires, qui dénotaient une absence de compréhension des réalités locales; e) faisait observer que les responsabilités des représentants étaient diffuses et qu'il n'existait pas à l'intérieur du système de service unique à qui rendre compte; f) faisait observer que les évaluations des programmes étaient réalisées par les équipes des bureaux de pays ou par des évaluateurs extérieurs désignés par elles et g) notait que la qualité des évaluations souffrait d'un manque d'objectivité.

18. Pour renforcer la décentralisation de l'UNICEF et résoudre les problèmes de responsabilisation et de transparence, l'étude de Booz-Allen & Hamilton recommandait de préciser les rôles et fonctions des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège et proposait une approche coordonnée de l'appui à apporter aux bureaux de pays en matière de programme et de gestion, avec une définition plus précise du rôle que devaient jouer les bureaux régionaux et directeurs régionaux en tant que chefs d'équipe, conseillers et contrôleurs de la qualité sur le terrain.

19. Cela étant, l'équipe chargée de la première phase des travaux sur les structures de responsabilisation a analysé les structures, attributions et fonctions existantes et présenté au Comité directeur pour une gestion optimale ses recommandations relatives à une nouvelle structuration générale de l'UNICEF. Ces recommandations ont fait l'objet d'un examen approfondi par l'équipe de transition, en particulier dans l'optique de l'amélioration du contrôle et de la responsabilisation, de la décentralisation, de la délimitation plus précise des rôles du siège et des bureaux régionaux et de la promotion du travail d'équipe en tant que stratégie propre à élargir la participation et à renforcer l'efficacité.

Rôle pivot du programme de pays

20. Ainsi qu'il est indiqué dans le rapport d'activité de juin 1996 concernant le programme de perfectionnement des méthodes de gestion (E/ICEF/1996/AB/L.9), le Comité directeur, à ses réunions d'avril, a étudié les propositions des équipes concernant les questions de structure, en se déclarant favorable au principe du rôle pivot du programme de pays et d'une structure décentralisée dans laquelle les rôles du siège et des bureaux régionaux seraient clairement définis, ce qui, loin de faire double emploi avec les activités de première ligne des bureaux de pays, aurait en fait pour effet de les valoriser.

Rôle des bureaux régionaux

21. Le Comité directeur a confirmé le rôle joué par les bureaux régionaux et les équipes régionales de gestion en définissant les priorités régionales, en adaptant les objectifs mondiaux aux réalités nationales et régionales et en suivant les résultats des bureaux de pays. Il a également rappelé qu'il incombait à ces équipes d'aider à l'élaboration des programmes de pays et d'apporter une perspective régionale en ce qui concerne les processus mondiaux d'élaboration des politiques et de planification stratégique. Il a précisé le rôle des directeurs régionaux comme chefs de ces équipes, en leur donnant une responsabilité accrue en matière de contrôle et d'obligation de rendre compte des résultats des bureaux de pays, en qualité de supérieurs hiérarchiques des

représentants de pays et de responsables, en collaboration avec les équipes régionales de gestion, de l'approbation des notes de pays et des recommandations relatives aux programmes à soumettre au Conseil.

Rôle du siège

22. Le Comité directeur a précisé qu'il incombait au siège de définir une orientation globale qui reflète les liens avec les organismes des Nations Unies et les directives établies par le Conseil d'administration, et d'assumer la responsabilité de la planification générale pour l'ensemble de l'organisation, y compris l'allocation des ressources financières, ainsi que la gestion et le contrôle des ressources humaines de l'ensemble de l'UNICEF. Le siège tiendrait également les rênes de l'élaboration des perspectives globales de l'UNICEF en intégrant l'expérience et la contribution de toutes les parties de l'organisation et en veillant à ce que ces perspectives se répercutent sur la planification, l'élaboration des politiques, l'orientation de la gestion et l'assurance de la qualité. Le Comité directeur a également reconnu qu'il faudrait centrer les attributions exercées à New York sur l'établissement de normes, la fonction d'impulsion et d'information concernant les tout derniers faits intéressant les grands domaines d'action de l'UNICEF, l'orientation de l'élaboration des politiques et des stratégies et la diffusion des meilleures pratiques et enseignements acquis tant au sein de l'UNICEF qu'à l'extérieur.

23. À sa réunion de juin, qui faisait suite à la session annuelle du Conseil d'administration, le Comité directeur a chargé une petite équipe, comprenant deux directeurs régionaux ainsi que de hauts fonctionnaires des bureaux de pays et du siège, d'examiner les aspects essentiels du processus d'établissement des programmes de pays, y compris les fonctions de contrôle et de suivi, en définissant clairement les rôles et fonctions des bureaux de pays ainsi que les rôles, les fonctions et l'importance accrue des régions et du siège. Dans ce contexte, il a estimé que le processus d'établissement des programmes de pays était particulièrement approprié pour montrer les problèmes à traiter et les occasions à saisir pour redéfinir, et ce faisant renforcer, les liens et relations d'interdépendance à l'intérieur de toute l'organisation. Cette analyse du processus en question constitue la base des changements projetés qui sont indiqués dans le tableau présenté plus loin sous forme de matrice. Ces changements renforcent le rôle pivot du programme de pays et redéfinissent dans leurs grandes lignes les attributions, tâches et responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, en utilisant la structure administrative en place plutôt qu'en créant une nouvelle structure hiérarchique pour la gestion hors siège, comme le recommande l'étude de Booz-Allen & Hamilton.

Changements projetés dans le processus d'établissement des programmes de pays

24. L'idée essentielle est qu'il faudra échelonner ces changements sur plusieurs années à mesure que les capacités se renforcent et que les systèmes s'améliorent. Les variations d'une région à l'autre auront elles aussi une incidence sur l'échelonnement des changements en question. Par ailleurs, les changements projetés dans les rôles et responsabilités reposent sur cinq grands postulats : a) il y aura de nouveaux systèmes pour les fonctions financement et approvisionnement; la technologie de l'information et la gestion des ressources

en matière d'information seront améliorées; b) les niveaux de responsabilité des représentants de pays seront plus précis, et leurs pouvoirs seront en rapport; il n'y aura pas de chevauchement notable entre les pouvoirs des directeurs régionaux et ceux du siège; c) des équipes de gestion des bureaux seront créées en tous lieux; les équipes régionales et mondiales de gestion établiront de nouvelles combinaisons de qualifications du personnel à l'appui du programme de pays et imposeront à chacun plus de responsabilités sur le plan des consultations; d) ce sont le bureau régional et l'équipe régionale de gestion qui, dans chaque région, apporteront sur place l'appui le plus efficace pour les programmes de pays; le directeur régional supervisera le représentant de plus près et constituera la seule source d'approbation des recommandations relatives aux programmes de pays; enfin e) le siège servira de réservoir de connaissances; il donnera une impulsion créatrice pour la planification stratégique des programmes et améliorera les directives techniques et de procédure, les normes, les indicateurs ainsi que les meilleures pratiques de suivi et d'évaluation des programmes.

25. Une brève comparaison des méthodes actuelles et des changements projetés en ce qui concerne trois fonctions en rapport avec les programmes, à savoir leur établissement, leur gestion et suivi et leur évaluation, montre comment les changements apportés dans les rôles et responsabilités vont leur donner davantage de valeur.

Établissement des programmes de pays

26. Actuellement, les représentants doivent obtenir de nombreuses approbations du siège, les bureaux régionaux devant dans plusieurs cas donner leur avis, par exemple lorsqu'il s'agit de formuler des stratégies pour les programmes. La décision d'établir un budget intégré et le plan obligatoire de gestion des programmes par pays obligent maintenant à adopter un mode d'approche plus rigoureux et coordonné pour planifier les programmes, prévoir les personnels nécessaires et élaborer les budgets.

27. Les changements projetés conduisent à confier aux représentants la responsabilité, accompagnée des pouvoirs qui y sont associés, de définir avec le gouvernement des accords portant sur le champ d'application, le type et le cycle du programme de pays; le plan de travail nécessaire pour son établissement; l'ampleur de la participation des autres partenaires, par exemple les organismes des Nations Unies, les institutions bilatérales et les ONG; la stratégie à appliquer pour le pays, le plan cadre des opérations, le budget intégré, le plan de gestion des programmes par pays et les recommandations relatives aux programmes de pays. Les directeurs régionaux superviseraient l'établissement des programmes, détermineraient l'appui dont les bureaux de pays ont besoin et assureraient la direction des activités des équipes régionales de gestion en vue de faciliter l'élaboration et d'obtenir l'approbation des stratégies des programmes de pays, des notes de pays, des recommandations relatives aux programmes de pays et des plans de gestion des programmes par pays. Le siège procéderait à l'attribution des ressources faisant partie de la masse commune, arrêterait les critères à appliquer pour un financement supplémentaire, définirait les meilleures pratiques en rapport avec les stratégies et les plans des programmes, préciserait les directives applicables pour la préparation des composantes stratégiques et techniques des programmes, établirait les plans de

gestion des programmes par pays et le budget intégré et assurerait le suivi de l'ensemble des résultats afin de garantir le respect des normes de qualité. Il resterait à déterminer si les pouvoirs conférés aux directeurs régionaux pourraient inclure l'approbation du budget intégré.

Gestion et suivi des programmes

28. Actuellement, en matière de gestion et de suivi des programmes, le représentant est également chargé de la gestion de tous les types d'aide apportée par l'UNICEF aux pays. C'est à lui qu'il incombe de faire approuver par diverses unités du siège les plans et budgets des projets ou programmes annuels, les diverses décisions liées à l'affectation du personnel, la plupart des demandes d'approvisionnement, les propositions de projets pour lesquels des financements supplémentaires ont déjà été approuvés, les rapports aux donateurs sur les activités bénéficiant de fonds supplémentaires, les propositions d'activités ponctuelles destinées à apporter des fonds supplémentaires, qui doivent être soumises à l'approbation du Conseil d'administration, ainsi que les résultats de l'examen du programme annuel entrepris conjointement avec le gouvernement et le rapport annuel. Ce processus donne parfois lieu à des instructions contradictoires.

29. Les changements projetés garantiraient que les pouvoirs conférés aux représentants sont en rapport avec les responsabilités qui leur sont confiées et que ces représentants sont pleinement comptables des décisions qui relèvent du domaine de compétence qui leur a été assigné. Pour ce qui concerne la gestion des bureaux de pays, les représentants auraient a) à mettre en place des processus ouverts faisant appel à la participation, propices à la responsabilisation de chaque fonctionnaire, sur la base des Principes régissant les engagements et le comportement professionnel du personnel; et b) à créer et diriger des équipes de gestion de pays qui contribueraient à la prise de bonnes décisions et à l'instauration, dans les bureaux, d'un sens de responsabilité partagé quant aux résultats à obtenir. Les équipes régionales de gestion donneraient aux directeurs régionaux des avis sur les questions liées au contrôle du déroulement des programmes de pays dans chaque région et à la promotion des meilleures pratiques suivies. Ce changement permettrait au siège de se concentrer sur l'amélioration des systèmes de surveillance mondiale à l'usage des pays, le perfectionnement du nouveau système de gestion des programmes, la gestion du nouveau système financier central, l'adoption de normes et des meilleures pratiques de gestion et la formation du personnel, ainsi que sur la surveillance à l'échelon mondial de l'exécution des programmes et de l'évolution générale des dépenses.

Évaluation des programmes

30. Actuellement, en matière d'évaluation des programmes, le représentant est chargé de l'établissement des calendriers, de l'organisation et de l'utilisation des résultats des évaluations réalisées au niveau des pays pour améliorer le programme de pays.

31. Les changements projetés concernent pour l'essentiel l'amélioration de la capacité du bureau de pays à appliquer les normes spécifiées dans les directives en vigueur afin que l'organisation puisse aspirer et parvenir à des niveaux de

compétence encore plus élevés en matière d'évaluation des programmes, dans le cadre des Directives interinstitutions pour le contrôle, l'examen et l'évaluation des activités opérationnelles. Il est également prévu de renforcer la responsabilisation des équipes de gestion de pays afin d'intégrer l'évaluation dans les programmes de pays, d'enrichir les connaissances sur les questions liées aux droits des enfants et les stratégies des programmes et de développer des capacités nationales pour l'assurance de la qualité. Le directeur régional contrôlera et conseillera le représentant pour que les choses s'améliorent progressivement, s'agissant par exemple de la qualité des examens à mi-parcours; le bureau régional et l'équipe régionale de gestion fourniront pour leur part les ressources techniques. Le siège et les régions utiliseront les évaluations de pays pour que l'organisation acquière et diffuse plus d'informations pertinentes au sujet des enfants et des programmes, entreprendront des audits d'assurance de la qualité et intégreront les résultats intéressants dans les fonctions de planification stratégique. Ils aideront les bureaux de pays à affiner les normes, et ils mettront en évidence les meilleures pratiques et les moyens d'améliorer la gestion des activités dans les programmes de pays.

Valorisation des programmes de pays

32. Les changements apportés dans les attributions du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays quant aux trois grandes fonctions en rapport avec les programmes qui sont présentées ici renforceront la cohérence du système constitué par l'UNICEF en précisant les paramètres qui définissent les pouvoirs dévolus aux diverses parties de ce système, ce qui fournira une assise efficace pour les bureaux de pays. Les nouvelles méthodes de gestion faisant appel à la participation à l'intérieur des régions et d'une région à l'autre mobiliseront un maximum de talents jusqu'ici largement inexploités à travers toute l'organisation pour apporter un appui aux programmes de pays. Diverses méthodes de travail appliquées dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au siège seront rationalisées, simplifiées ou supprimées dans un souci de plus grande efficacité. Les directeurs régionaux assureront l'encadrement convenablement ciblé des représentants afin de faire en sorte qu'ils s'acquittent bien de leurs fonctions. De plus, ils contribueront aux débats de l'équipe mondiale de gestion en apportant une dimension régionale à l'élaboration des politiques. Le siège et l'équipe mondiale de gestion concentreront leur attention sur le contrôle et l'encadrement de l'ensemble du système de l'UNICEF, et le Groupe des programmes de New York pourra consacrer les ressources nécessaires à l'appui aux bureaux de pays en élaborant des directives de toute première qualité pour les programmes ainsi que des normes plus appropriées et plus utiles en s'inspirant d'exemples des meilleures pratiques suivies en matière de programmation et en assurant une surveillance mondiale plus homogène des divers aspects de l'assurance de la qualité dans les programmes de pays.

33. Le tableau qui suit donne un aperçu des changements projetés dans les rôles et responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège en ce qui concerne l'élaboration, l'exécution et le suivi ainsi que l'évaluation des programmes de pays.

TÂCHE	MÉTHODES ACTUELLES	MÉTHODES FUTURES	AVANTAGES POUR L'UNICEF
ÉTABLISSEMENT DES PROGRAMMES DE PAYS			Pays • Le représentant est doté des moyens voulus pour répondre de façon plus efficace et créative aux besoins et priorités du pays. • Amélioration de la responsabilisation, de la transparence et de l'assurance de la qualité. • Réduction des coûts des processus de programmation, ce qui dégage des ressources pour l'exécution. • Meilleure efficacité grâce à l'application de procédures simplifiées et l'intervention d'une équipe de gestion de pays. • Acquisition de connaissances plus efficaces et objectives et amélioration de l'ensemble des connaissances pour les activités de plaidoyer et les stratégies des programmes. • Accélération du développement des capacités des gouvernements et autres partenaires. Régions • Prise en compte des perspectives régionales/sous-régionales dans les programmes de pays. • Utilisation cohérente (voire) efficace des ressources régionales et soutien technique aux programmes de pays.
1. Décision concernant le champ d'application, le type et le cycle du programme de pays ainsi que du plan de travail.	Le représentant de pays, en consultation avec le gouvernement, reçoit l'approbation de New York après avoir consulté le directeur régional.	Le représentant présente, et le directeur régional approuve, les propositions relatives au champ d'application, au type et au cycle du programme de pays. Le représentant établit le programme de travail puis l'applique.	
2. Formulation de la stratégie de chaque programme de pays, établissement des notes de pays, des budgets des programmes et des projets ainsi que des plans de gestion des programmes par pays.	Le représentant consulte le bureau régional. New York examine et approuve.	Le représentant et l'équipe de gestion de pays entreprennent l'établissement des documents. Appui et examen par l'équipe régionale de gestion et approbation par le directeur régional. Le groupe des programmes du siège apportera la documentation nécessaire et évaluera les données d'expérience recueillies aux niveaux national et régional/sous-régional en ce qui concerne les normes et le contenu.	
EXÉCUTION ET SUIVI DES PROGRAMMES			
3. Établissement des plans d'action à inscrire dans le programme et des propositions de financement supplémentaire.	Le représentant élabore les propositions, le siège en approuve l'application.	Le directeur régional approuve les changements apportés dans les programmes et budgets pour lesquels le représentant n'a pas autorité. Le siège se concentre sur l'amélioration des systèmes d'appui au suivi et à l'utilisation des informations pour la prise des décisions.	
4. Demande de prélèvement sur le budget d'une aide en numéraire, de fournitures et matériels, d'une assistance technique et d'un soutien pour les activités de plaidoyer.	Le représentant est autorisé à exécuter ces fonctions à des degrés divers et dans certaines limites, avec l'approbation de diverses unités du siège.	Le budget du programme est placé sous l'autorité du représentant. Le directeur régional exerce les fonctions de contrôle et l'équipe régionale de gestion suit les réalisations du bureau de pays en utilisant des indicateurs. Le siège fixe des normes en matière de gestion et d'assurance de la qualité, fournit des informations techniques et des directives.	

TÂCHE	MÉTHODES ACTUELLES	MÉTHODES FUTURES	AVANTAGES POUR L'UNICEF
5. Établissement d'un système de suivi pour l'exécution des programmes et projets au niveau des pays.	Le représentant, en coordination avec le gouvernement et les ONG partenaires, établit les pratiques à appliquer en matière de suivi. Examens périodiques au niveau des pays et à New York, de l'exécution et des dépenses des programmes de pays.	Le siège établit de meilleurs systèmes sur le plan financier et sur celui de la gestion et du suivi des programmes. L'équipe de gestion du siège, l'équipe de gestion régionale et l'équipe de gestion de pays améliorent les connaissances du personnel en matière d'utilisation des systèmes. Le bureau régional et l'équipe de gestion régionale approuvent, diffusent et favorisent les meilleures pratiques. L'équipe de gestion régionale adapte les normes et directives applicables au niveau mondial. Les représentants et l'équipe de gestion de pays appliquent les systèmes.	• Établissement d'un contrôle à palier unique et approbation par le directeur régional. • Renforcement des connaissances du bureau régional sur les programmes et les activités de plaidoyer. • Amélioration du processus de consultation et de la mise en commun des ressources par l'équipe de gestion régionale dans toute la région; le chef d'équipe est le directeur régional. • Apporte une perspective nationale et régionale dans l'élaboration de la politique mondiale.
ÉVALUATION DES PROGRAMMES			
6. Calendrier et organisation des évaluations des programmes et projets et utilisation des résultats pour l'amélioration des programmes.	Il existe bien des directives en matière d'évaluation, mais elles ne sont pas appliquées de façon uniforme, systématique et planifiée.	Le représentant incorporera un plan d'évaluation dans le plan de gestion des programmes par pays. Il incombe à l'équipe de gestion de pays d'obtenir les connaissances spécialisées nécessaires sur le plan technique et professionnel. Les informations et analyses sont incorporées dans la base de connaissances de l'équipe de gestion régionale et du siège. L'équipe de gestion de pays développe les capacités des partenaires/institutions locaux. Le bureau régional et l'équipe de gestion régionale fournissent les ressources techniques régionales. Le siège utilise les résultats des évaluations pour établir des politiques et plans stratégiques. Le directeur régional suivra et vérifiera le processus d'évaluation des programmes de pays. Le siège diffuse les informations fournies par les évaluations concernant les moyens d'améliorer la qualité des programmes de pays en tenant compte des directives pour le contrôle, l'examen et l'évaluation des activités opérationnelles formulées par le Groupe consultatif mixte des politiques.	New York • Concentration intensive et soutenue sur l'assurance de la qualité, l'acquisition des connaissances pour l'élaboration des politiques, planification stratégique des programmes et de la logistique pour les programmes de pays. • Utilisation plus sélective et appropriée des ressources de New York pour soutenir les actions de plaidoyer et la programmation au niveau des pays et des régions. • Diminution des frais supportés par New York pour soutenir les aspects opérationnels de la coordination avec les programmes de pays. • Renforcement des compétences aux fins de l'analyse et de la diffusion des meilleures pratiques suivies et plus grande efficacité des approches utilisées pour les programmes de pays. • Amélioration des normes de qualité et des orientations pour les programmes et la gestion.

B. Relations avec les comités nationaux

Aperçu général

34. Pour s'acquitter des tâches qui lui avaient été confiées, l'équipe chargée d'étudier les relations avec les comités nationaux a associé un travail de recherche théorique et des consultations, menées à l'échelle mondiale, des autorités à la compétence reconnue pour les questions liées à l'enfance, dans le but de définir un certain nombre de principes fondamentaux qui feront de l'UNICEF du XXIe siècle une organisation efficace, rationnelle et à l'écoute des besoins. À cet effet, l'équipe s'est basée sur les considérations suivantes : ce que le monde attendra de l'UNICEF dans les 15 ou 20 prochaines années; ce qu'il faut changer aux relations avec les comités nationaux pour que ceux-ci puissent obtenir les meilleurs résultats; les moyens qu'il serait possible de mettre en oeuvre et comment les réunir; enfin, le type d'intervention de l'UNICEF le mieux adapté à la situation dans un pays donné.

35. L'équipe a débattu de ces considérations et de leurs répercussions pour l'UNICEF et les comités nationaux en procédant auprès de ces comités à toute une série de consultations. Elle leur a communiqué ses rapports d'activité au fur et à mesure de l'avancement de ses travaux, et ses recommandations finales ont été présentées et examinées à la réunion annuelle des comités nationaux (20-24 mai 1996). Ses concluions ont également été présentées dans leurs grandes lignes aux sessions de février et de juin du Conseil d'administration et débattues aux réunions intersessions de mai et septembre 1996.

36. Le consensus qui s'est dégagé de ces discussions constitue la base des propositions ci-après relatives aux principes appelés à orienter les relations entre l'UNICEF et ses comités nationaux ainsi que les structures et hiérarchies de responsabilité conçues à l'appui de ces relations.

Principes destinés à orienter les relations entre l'UNICEF et ses comités nationaux

37. Le premier principe concerne les relations que les comités nationaux entretiennent avec l'UNICEF. Les consultations ont confirmé que ces comités souhaitent établir une relation plus étroite avec l'UNICEF, tout en maintenant leur statut actuel d'ONG nationales indépendantes constituées conformément à la législation de leur pays et pleinement comptables de leurs actions envers leur propre conseil d'administration. Leurs relations avec l'UNICEF doivent rester régies par les clauses et conditions de l'Accord de reconnaissance. Sur le plan de la hiérarchie des responsabilités, conformément à l'Accord de reconnaissance, l'UNICEF entretiendra des relations avec les conseils d'administration des comités par l'entremise de leurs présidents. De la sorte, les comités nationaux continueront de représenter l'UNICEF dans leur pays conformément à l'Accord de reconnaissance. Il ne sera pas créé de comité national pour l'UNICEF dans les pays où il existe un bureau de l'UNICEF et pour lesquels le Conseil d'administration a approuvé un programme de pays.

38. Lorsque l'on jugera nécessaire, au vu de la situation qui règne dans un pays, de mettre en oeuvre des programmes opérationnels de coopération, l'UNICEF interviendra par l'intermédiaire d'un bureau créé par lui, et non d'un comité

national. Il peut exister, dans certains pays pour lesquels le Conseil d'administration a approuvé un programme de pays de l'UNICEF, des possibilités de collecte de fonds non négligeables sur place. Dans ce cas, le bureau de l'UNICEF pourrait collecter des fonds pour financer le programme de pays approuvé et couvrir la totalité ou la majeure partie des frais d'administration de ce bureau. Les bureaux recevront alors le nom de bureaux autofinancés de l'UNICEF.

39. Le deuxième principe concerne la décentralisation. De l'avis général, il est souhaitable que les services et consultations soient mieux adaptés aux comités nationaux, et c'est la raison pour laquelle il est fortement suggéré que tous les comités s'adressent au Bureau de Genève de l'UNICEF qui constituerait l'unique point de contrôle et de coordination des relations avec les comités nationaux. Cela n'interdirait pas, à l'avenir, à certains comités nationaux non européens qui le souhaitent de se mettre en rapport avec le bureau régional de l'UNICEF établi dans leur propre région. Toutefois, pour le moment, comme 31 des 38 comités nationaux sont européens, il semble que le meilleur moyen d'appliquer le principe de subsidiarité consiste à faire du Bureau de Genève de l'UNICEF l'unique point de contrôle. Naturellement, les comités resteront également en contact avec d'autres parties du système de l'UNICEF, dans toute la mesure nécessaire pour assurer la qualité de leurs prestation.

40. Le troisième principe arrêté d'un commun accord concerne l'importance de la responsabilisation. Le jugement que l'on porte sur l'UNICEF dépend en dernier ressort des résultats qu'il obtient en faveur des enfants, et pour ce faire, il doit apporter la preuve de son efficacité dans toutes les actions entreprises en son nom par son propre personnel, celui des comités nationaux ou encore des bénévoles.

41. Cela dit, pour apprécier l'efficacité de leurs actions, il faut que l'UNICEF et les comités nationaux établissent ensemble de grands indicateurs de résultats qui serviront de critères de base objectifs. Les normes et indicateurs sont à replacer dans le contexte d'un plan stratégique mis au point par le comité national et approuvé par son propre conseil d'administration. Les comités nationaux établiront ce plan en consultation avec le Bureau de Genève de l'UNICEF. Il leur incombe d'évaluer leurs propres résultats au regard des normes et indicateurs arrêtés d'un commun accord et de prendre les mesures qui conviennent chaque fois que ces résultats se révéleront insatisfaisants.

42. Le Bureau de Genève de l'UNICEF évaluera chaque année les résultats obtenus par les comités nationaux au regard des indicateurs et normes convenus d'un commun accord. Il lui incombera de prendre les dispositions voulues lorsque ces résultats ne répondront pas aux normes fixées ou ne satisferont pas aux clauses et conditions de l'Accord de reconnaissance.

43. Il est proposé que les vérifications des comptes des comités nationaux restent confiés à des bureaux indépendants, tout en s'inscrivant dans un cadre commun qui permette une analyse comparative des comités. Ce cadre doit être établi conjointement par les représentants de l'UNICEF et des comités nationaux, sous la direction du Bureau de Genève de l'UNICEF.

44. Un quatrième principe concerne l'établissement de relations plus étroites sans toutefois que l'autonomie des comités nationaux s'en trouve amoindrie. Étant donné que l'UNICEF est en train de faire du travail d'équipe sa principale stratégie de gestion du personnel et d'exécution de ses tâches à l'avenir, on est en droit de penser que l'organisation et les comités nationaux créeront des occasions de travail en commun de leurs personnels respectifs qui uniront leurs efforts lorsqu'il s'agira de traiter de questions d'intérêt commun. Les comités nationaux garderont voire développeront leur mécanisme actuel de consultation, le Groupe permanent et l'Assemblée annuelle par exemple, dans un souci de plus grande efficacité et de meilleure coordination.

45. En recommandant une poursuite des relations entre l'UNICEF et les comités nationaux, basée sur les principes exposés ci-dessus, le secrétariat estime qu'il est possible de renforcer l'efficacité de l'action des comités nationaux en faveur des enfants et de remédier aux faiblesses actuelles constatées dans la gestion des relations. Les changements projetés ont sur le plan des structures des incidences très limitées, mais ils modifieront sensiblement les modalités d'action. Ces changements vont dans le sens d'une modification des comportements et des méthodes de travail à la fois des comités nationaux et de l'UNICEF, ainsi que d'un renforcement de la détermination commune d'obtenir les meilleurs résultats en faveur des enfants.

46. L'application des principes exposés plus haut aura une incidence directe sur les grandes questions ci-après abordées dans l'étude de Booz-Allen & Hamilton :

> "En adoptant une attitude plus dynamique à l'égard des comités nationaux, l'UNICEF maîtriserait mieux ses communications. (P.IX-21). Il a besoin, dans le domaine de ses relations extérieures, d'assurer un encadrement impartial des comités nationaux afin de prêter l'attention voulue aux questions liées à l'information et aux appels de fonds, de consacrer moins de temps à l'opération Cartes de voeux et aux activités connexes pour se concentrer sur les questions de fond et sur ses activités proprement dites. L'UNICEF jouerait davantage un rôle de direction à l'égard des comités nationaux sans porter atteinte à leur autonomie. (IX-24)."

47. L'UNICEF estime que les fonctions présentées plus haut dans leurs grandes lignes doivent être exercées par un point de contrôle unique, ainsi qu'il a été envisagé, mais qu'une démarche moins centralisée correspond mieux aux besoins futurs à la fois des comités nationaux et de l'UNICEF dans son ensemble. C'est pourquoi le secrétariat de l'UNICEF appuie le consensus qui est en train de se dégager, à savoir confier la responsabilité du contrôle au Bureau de Genève de l'UNICEF.

48. L'étude de Booz-Allen & Hamilton contient également de nombreuses observations sur les questions liées aux collectes de fonds. Le service externe de consultation de l'UNICEF sur la rentabilité des ventes de cartes de voeux et autres produits élaborera des recommandations supplémentaires qu'il conviendra d'examiner par la suite.

III. PROJET DE RECOMMANDATION

49. La Directrice générale recommande que le Conseil d'administration adopte le projet de recommandation suivant :

Le Conseil d'administration,

Ayant examiné le "Rapport d'activité sur le perfectionnement des méthodes de gestion : recommandation concernant le rôle des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège ainsi que la responsabilité de la gestion des relations avec les comités nationaux" (E/ICEF/1996/AB/L.13),

Approuve

a) L'orientation des changements projetée dans le rôle des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, présentée dans le rapport;

b) Les rôles futurs dévolus aux comités nationaux pour l'UNICEF, la stratégie intégrée à l'échelle de l'UNICEF en matière de gestion de ses relations sous forme de partenariat ainsi que les structures et hiérarchies de responsabilité nécessaires.

Annexe

SUITE DONNÉE À L'ÉTUDE DE BOOZ-ALLEN & HAMILTON (ÉTUDE BAH)

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Mission et opérations d'urgence	
Revoir la mission générale de l'UNICEF et les opérations d'urgence dans le contexte de cette mission, compte tenu des contraintes imposées par la réforme de l'ONU et le nombre croissant de situations d'urgence.	* Énoncé de la mission de l'UNICEF approuvé par le Conseil d'administration à sa session de janvier 1996.
Définir clairement la nature du rôle joué par l'UNICEF dans les situations d'urgence — choix d'un rôle fonctionnel particulier ou fixation d'un plafond pour les dépenses sur une période de plusieurs années.	* Document exposant la mission de l'UNICEF et ses stratégies dans les situations d'urgence, présenté au Conseil d'administration à sa session de janvier 1996, suivi d'un document sur le cadre conceptuel des interventions d'urgence de l'UNICEF présenté au Conseil en juin 1996; celui-ci devrait être lui-même suivi d'un document à présenter au Conseil en janvier 1997, qui portera sur le domaine de compétence particulier de l'UNICEF et son avantage relatif dans les situations d'urgence, son point de vue sur les questions de coordination et autres questions opérationnelles, y compris l'équilibre entre le développement sur le long terme et l'aide d'urgence. Mémorandum d'accord signé avec le HCR et autres mémorandums d'accord en cours de négociation avec le PAM et l'OMS.
Améliorer l'efficacité opérationnelle dans les situations d'urgence grâce à une amélioration de la planification préalable, à un déploiement plus efficace du personnel, à la fourniture d'un appui accru aux pays et à un accroissement de la rentabilité.	* Les activités de planification préalable comprennent la mise au point de modèles de planification des interventions en cas d'urgence (modèle pilote dans la région de l'Afrique orientale et australe — RAOA); analyse des dispositifs d'alerte rapide et des points vulnérables (RAOA et Région de l'Afrique occidentale et centrale); élaboration en cours de directives concernant la sécurité, la communication et la programmation par pays dans le cadre de la planification préalable. * Création d'un centre d'opérations à New York pour assurer la coordination des communications entre le Siège et les bureaux extérieurs établis dans les pays devant faire face à une situation d'urgence. * Mise en chantier d'un examen des modes d'opération (administration, finances, personnel, approvisionnements) afin d'accroître la qualité et l'efficacité des opérations dans les situations d'urgence. * Définition plus précise du profil et des compétences nécessaires pour mener à bien les opérations et travailler en situation d'urgence. Création et entraînement d'équipes d'intervention rapide en cas d'urgence — les membres de ces équipes ont déjà participé à diverses interventions. Matériel stocké en attente à Copenhague. Accords prévisionnels en cours de signature avec des organisations appelées à participer aux opérations. * Refonte des méthodes de travail pour l'octroi de fonds pendant des opérations d'urgence et de la structure préliminaire du programme afin d'en accroître la souplesse tout en maintenant l'obligation de rendre compte.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Systèmes financiers	
Accroître la transparence du système de valeurs de l'UNICEF; élaborer des normes de comportement professionnel pour le personnel — En plus de la question "Est-ce juste?", il faut aussi se poser les questions "Est-ce clair? Peut-on le comprendre? Peut-on le démontrer facilement?".	* Application d'un système d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'UNICEF. Création d'une équipe modulable chargée de donner des avis sur la façon d'intégrer l'assurance de la qualité dans toutes les fonctions de bureau, de déterminer les normes à établir en priorité, d'examiner les meilleures pratiques en dehors de l'UNICEF et d'établir le parcours à suivre avant d'agir. Il est nécessaire de définir des normes concernant non seulement les résultats en faveur des enfants, mais aussi les méthodes de travail et les comportements.
Intégrer les principes de transparence et de responsabilité dans la conception des processus et les critères de réforme de l'organisation (division des responsabilités en matière de comptabilité, responsabilité des soldes de trésorerie, etc.).	Étude sur les systèmes de gestion financière qui doit déboucher sur des recommandations concernant la définition précise des responsabilités des fonctions et actions de gestion financière, y compris un système financier intégré à utiliser dans l'ensemble de l'Organisation.
Éliminer la double budgétisation; intégrer le budget des programmes et le budget d'administration des bureaux de pays; mettre au point un processus de budgétisation plus analytique.	* Suivi en cours, dans le cadre des propositions de budget intégré. Un budget intégré a été établi pour le Siège et les bureaux régionaux, et des mesures prises pour revoir les recommandations relatives aux programmes de pays, qui seront présentées au Conseil d'administration en 1997 sous forme de budget intégré. Cela signifie qu'abstraction faite de l'ampleur de l'assistance proposée dans le cadre du programme, les structures complémentaires d'appui au programme, de gestion et d'administration sont en cours d'examen et devraient devenir une partie intégrante du programme de pays. C'est la première fois qu'un lien est officiellement établi entre le budget des programmes de pays et les budgets d'administration et d'appui aux programmes pour toute la période du cycle de programmation par pays. De nouvelles discussions sont en cours au Fonds pour affiner le processus, et des consultations sans caractère officiel auront lieu avec des membres du Conseil d'administration dans le courant de l'année. * Harmonisation des méthodes d'établissement des budgets et de leur présentation aux conseils d'administration respectifs du PNUD, de l'UNICEF et du FNUAP, qui devrait prendre effet en janvier 1998.
Accroître la transparence dans le contexte de la présentation de budgets multiples au Conseil d'administration.	
Améliorer l'établissement des budgets et des rapports concernant les fonds d'action générale.	* Les fonds d'action générale prélevés sur la masse commune des ressources ont été progressivement supprimés à l'exception des fonds correspondant aux programmes d'urgence, qui font l'objet de directives très précises.
En collaboration avec la Division de la gestion des ressources en matière d'information, améliorer les systèmes d'information sur le terrain et au Siège pour faciliter la présentation des données des bureaux extérieurs, la clôture des comptes au Siège, etc.	* Mise au point d'un nouveau système financier central : a) qui facilitera la présentation de budgets intégrés et de rapports plus transparents et qui permettra de simplifier et d'accélérer la clôture des comptes; b) qui peut être utilisé dans toute l'organisation afin d'obtenir des informations à jour pour la prise de décisions ainsi que pour l'évaluation des ressources disponibles et des tendances; et c) qui contiendra des données mises en mémoire par les bureaux extérieurs par le biais du système de gestion des programmes. * Modifications intérimaires apportées au système mondial d'appui sur le terrain afin de faciliter la concordance des comptes en fournissant un moyen d'identification automatique des "exceptions". * La Division de la gestion des ressources en matière d'information s'efforce d'accroître la connectivité au niveau mondial. La connectivité et l'accès aux grands réseaux sont devenus des objectifs stratégiques de l'Organisation conformément aux recommandations faites dans le contexte des projets d'amélioration des méthodes de gestion et de l'étude sur la technologie de l'information.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Modifier la structure organisationnelle au Siège afin qu'elle comprenne toutes les fonctions de comptabilité; confier toutes les activités liées au budget à la Division de la gestion financière.	* Les fonctions liées au budget de la Section des statistiques des programmes de la Division des programmes et du Bureau de la gestion administrative ont été transférées à la Division de la gestion financière, qui porte maintenant le nom de Division financière et administrative. Les fonctions de la Section des statistiques des programmes qui ont été transférées sont les suivantes : informations budgétaires dans les recommandations relatives aux programmes; documents budgétaires pour l'exercice biennal; autorisations budgétaires; contrôle et suivi du budget des programmes; système de budgétisation des programmes, méthodes de travail et formation au processus budgétaire.
Mettre en place des capacités sur le terrain pour le traitement et le contrôle des transactions.	* Le système de gestion des programmes est conçu pour être clairement axé sur le renforcement des opérations de traitement et de contrôle des transactions.
Appliquer les politiques concernant l'établissement de rapports sur l'utilisation de l'aide en numéraire.	* Le système de gestion des programmes est conçu pour donner lieu à l'établissement de rapports sur l'utilisation de l'aide en numéraire, afin d'améliorer le contrôle.

Systèmes d'information	
Établir des directives stratégiques pour la gestion des ressources en matière d'information; dans les cas où la gestion des ressources en matière d'information est adaptée au mandat et aux objectifs généraux de l'UNICEF, tenir compte de la notion de rentabilité des investissements "Quel est l'intérêt pour l'UNICEF de disposer de telle ou telle capacité?".	L'étude sur la technologie de l'information a fait ressortir que l'information est un produit essentiel à l'appui de la mission de l'UNICEF. La stratégie en matière de technologie de l'information est actuellement mise à jour à la lumière des résultats donnés par les recommandations des équipes chargées du perfectionnement des méthodes de gestion. Pour donner suite à l'étude sur la technologie de l'information, un processus de gouvernance pour l'établissement d'un ordre de priorité entre les projets et services est actuellement mis en place afin de tirer le meilleur parti du peu de ressources disponibles.
Procéder à un examen approfondi de la mission et des procédures administratives correspondantes de la Division de la gestion des ressources en matière d'information.	L'étude sur la technologie de l'information recommandait la mise en place d'une fonction de gestion de l'information qui soit distincte de la fonction informatique mais qui y soit liée. Un groupe de travail interdivisions est en cours de création afin d'examiner cette recommandation et de faire des propositions concernant la suite à lui donner.
Modifier les programmes et l'organisation pour exploiter les possibilités d'amélioration, par exemple une nouvelle évaluation du recours à des services extérieurs.	* Pour accroître la connectivité des données au niveau mondial, des appels d'offres sont adressés à des entreprises commerciales, en liaison avec le PNUD et le FNUAP. Une étude devrait être entreprise en septembre 1996 pour évaluer ces propositions dans le contexte d'une stratégie de télécommunications. Une autre étude devrait être réalisée au deuxième semestre de 1996 en vue d'élaborer un mode d'approche du centre de données de l'UNICEF dans la perspective de la reconstruction après une catastrophe et de formuler des protocoles d'opération.
Modifier les procédures administratives pour améliorer le niveau des services.	* La fonction Aide aux utilisateurs au siège a été réorganisée et le contenu des prestations est en cours de redéfinition.
Revoir le système de gestion des programmes (étendue du projet, coûts et appui des échelons supérieurs).	* Une analyse des risques a été réalisée pour le système de gestion des programmes; un nouveau chef de projet et une nouvelle équipe ont été mis en place, l'étendue du projet a été redéfinie, le budget de développement et du plan chenille revu, et les opérations doivent se poursuivre en vue d'appliquer progressivement un plan chenille dans tous les bureaux en 1997.
Réévaluer le projet concernant le changement de plate-forme informatique pour déterminer le rapport entre le coût et la valeur du projet et les risques qu'il présente.	* L'étude sur les systèmes de gestion financière va déboucher sur des décisions se rapportant à un nouveau système financier relié au système de gestion des programmes et au système intégré de gestion concernant les ressources humaines. Il est possible de procéder à une révision du plan concernant le changement de plate-forme de tous les systèmes informatiques Wang encore utilisés.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Approvisionnements	
Intégrer plus efficacement la Division des approvisionnements aux opérations de l'UNICEF sur le terrain au lieu d'en faire une opération extérieure autofinancée et quasi commerciale.	* Les propositions initiales découlant de l'étude réalisée par un organisme extérieur et concernant la fonction approvisionnement préconisent a) une décentralisation de la prise de décisions et des responsabilités dans ce domaine en faveur des bureaux extérieurs; b) un renforcement des capacités et des compétences au niveau des bureaux extérieurs pour ce qui est de la gestion des approvisionnements; c) un élargissement de l'accès des bureaux extérieurs à l'information sur les possibilités mondiales d'achat et l'optimisation des ressources; d) un renforcement des moyens dont dispose Copenhague pour donner des conseils d'experts aux bureaux extérieurs sur la mise au point des spécifications techniques, la fabrication, le calcul des coûts, l'établissement de normes et l'assurance de la qualité.
Investir dans l'analyse des systèmes et la réorganisation pour améliorer la productivité, réduire les délais de livraison et accroître la rentabilité; la gestion de l'information jouera un rôle important.	* Une deuxième étude sur les systèmes de gestion des stocks doit déboucher sur des recommandations concernant les changements à apporter au système de gestion des stocks, notamment au flux des opérations de planification, d'exécution des commandes, d'entreposage, d'emballage et d'expédition, pour atteindre les objectifs suivants : a) fournir des services optimaux aux programmes; b) établir une stratégie de gestion des stocks, comprenant l'identification des dépenses d'investissement pour la Division des approvisionnements et les clients; c) réduire les délais de livraison tant pour les opérations d'urgence que pour les programmes ordinaires; d) réexaminer le processus de planification logistique pour les entrées et sorties de fournitures; e) établir des critères concernant les stocks à conserver dans les entrepôts; f) réexaminer le niveau des stocks de produits nécessaires pour les opérations d'urgence pour assurer une réponse optimale; g) définir des critères de performance.
Mettre au point des politiques opérationnelles pour obtenir des résultats de haut niveau s'agissant des services fournis aux clients dans le cadre des opérations d'urgence de l'UNICEF et des programmes de pays en vue de l'élargissement de la clientèle.	
Mettre en place un système de contrôle amélioré permettant d'évaluer en permanence le degré de satisfaction des clients.	

Structure	
Envisager la création d'un poste de Directeur général associé responsable de l'administration interne au niveau le plus élevé; laisser le choix des orientations externes au Directeur général.	* Création en juin 1996 de l'équipe de gestion du bureau de New York, dirigée par l'un des directeurs généraux adjoints, qui a pour mission de veiller au fonctionnement efficace du siège et d'assurer une coordination entre les fonctions des divisions de New York. L'équipe mondiale de gestion qui sera dirigée par la Directrice générale, sera créée en septembre 1996 et aura pour mission de donner l'impulsion et les orientations nécessaires à l'exécution et l'intégration des activités de l'UNICEF partout dans le monde. * Deux directeurs généraux adjoints aideront la Directrice générale à s'acquitter des fonctions qui relèvent de sa charge et exerceront un contrôle sur les directeurs de division au Siège.
Constituer un comité de stratégie composé d'experts de l'extérieur chargé de donner des avis sur les choix stratégiques.	* L'un des mécanismes clefs pour mener à bien à l'avenir les tâches associées à l'élaboration de la politique stratégique consistera à faire appel à des équipes modulables chargées de se tenir au courant des faits les plus récents ainsi que des talents et connaissances acquises, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.
Donner une priorité accrue aux ressources humaines et à l'opération Cartes de voeux et renforcer les responsabilités dans ces domaines en les rattachant directement au Directeur général associé.	* Stratégie en matière de ressources humaines pour préciser les rôles et responsabilités en matière de gestion des ressources humaines dans tous les services de l'UNICEF. * Des changements ne seront apportés à la structure d'établissement et de communication des rapports qu'une fois connues les conclusions de l'étude sur la profitabilité de la vente des cartes de voeux et autres produits qui a été confiée à un organisme extérieur.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Mettre en place un groupe des services de contrôle, chargé de la vérification interne des comptes et du contrôle des bureaux extérieurs, pour assurer l'intégrité des rapports sur les résultats.	* Une fonction d'assurance de la qualité est actuellement mise en place à l'intérieur de l'organisation afin d'établir des normes d'assurance de la qualité applicables à tous les aspects des travaux et des mécanismes de suivi pour l'évaluation de l'application de ces normes. * Renforcement du Bureau de la vérification interne des comptes qui sera doté de ressources financières et humaines supplémentaires pour l'exercice biennal 1996-1997, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration à sa session d'avril 1996. * Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux afin d'en renforcer la responsabilisation et les fonctions de contrôle et d'instaurer un champ de surveillance plus facile à gérer et plus réaliste.
Confier la gestion des opérations hors siège à une entité autonome composée de divers services (régions, approvisionnements, situations d'urgence, évaluation et recherche, données et statistiques et information relative aux programmes).	* La proposition de créer un groupe de gestion des opérations hors siège est contraire au principe d'une structure décentralisée articulée autour du programme de pays, dans laquelle les rôles du siège et des bureaux régionaux seraient clairement définis, ce qui, loin de faire double emploi avec les activités de première ligne des bureaux de pays, aurait en fait pour effet de les valoriser. Cette proposition va à l'encontre de la rationalisation des fonctions du siège car elle ajouterait un niveau superflu de bureaucratie dans l'organisation, avec des fonctions et tâches parallèles à celles des bureaux régionaux et des équipes régionales de gestion. La démarche recommandée est de renforcer la gestion des opérations hors siège en utilisant les structures existantes.
Faire appel aux régions pour les chefs d'équipe, les conseillers et les contrôleurs de la qualité au sein du groupe de la gestion; leur donner des pouvoirs s'arrêtant à la prise de décisions pour les représentants des pays.	* Création d'équipes régionales de gestion chargées de donner des avis sur les politiques, les stratégies et l'attribution de ressources humaines et financières; de suivre les questions liées à leur application et à l'assurance de la qualité et d'évaluer les résultats obtenus et enseignements tirés sur le plan régional. Il incombera aux régions d'approuver les recommandations relatives aux programmes de pays à soumettre au Conseil. Les représentants de pays seront supervisés par les directeurs régionaux.
Confier aux régions et à la direction du groupe de la gestion hors siège les fonctions relevant des secteurs géographiques.	* Les fonctions actuelles relevant des secteurs géographiques sont directement liées à l'appui aux programmes de pays qui doit être transféré aux régions, y compris l'approbation des recommandations relatives aux programmes de pays à soumettre au Conseil. La Division des programmes du siège gardera les moyens d'action nécessaires pour établir une base stratégique de connaissances géographiques sur la diversité régionale et les mesures prises dans les programmes pour en tenir compte. Les équipes régionales de gestion donneront des avis sur les politiques, les stratégies et l'attribution de ressources humaines et financières; elles suivront les questions liées à leur application à l'assurance de la qualité et évalueront les résultats obtenus et enseignements tirés sur le plan régional. Les représentants de pays rendront compte aux directeurs régionaux et feront partie des équipes régionales de gestion.
Maintenir la fonction concernant la politique et l'élaboration des programmes au siège.	* Les fonctions exécutées au siège pour ce qui concerne les programmes consistent à fournir des informations sur les tout derniers faits intéressant les grands domaines d'action de l'UNICEF, à orienter l'élaboration des politiques des programmes et des stratégies en fonction des liens établis avec les organismes des Nations Unies et des directives données par le Conseil d'administration, ainsi qu'à réunir et diffuser les données d'expérience et les enseignements acquis à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNICEF.
Créer un groupe unique de communication pour les relations extérieures.	* Création d'une Division de la communication qui regroupe les groupes chargés des publications sur les programmes et de Savoir pour sauver ainsi que l'ex-Division de l'information.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Donner une visibilité et une priorité accrues à la gestion des comités nationaux et aux relations avec les organisations non gouvernementales.	* Désignation du Bureau de Genève comme centre de coordination des relations avec les comités nationaux. Des travaux supplémentaires sont en cours afin de préciser les fonctions, méthodes de travail et instruments pour assurer une coordination efficace. * La responsabilité de la gestion des relations mondiales avec les ONG sera confiée à la Division des programmes.
Accroître l'efficacité des systèmes financiers et des systèmes d'information grâce à la mise en place d'une structure plus rationnelle et mieux ciblée.	* Suivi des études sur la gestion financière et la gestion de l'information, qui ont été confiées à des organismes extérieurs, afin de mettre au point un système financier plus efficace et transparent ainsi qu'une stratégie en matière de technologie de l'information qui permet de mieux satisfaire les nécessités administratives de la politique de l'UNICEF.

Responsabilités et rapport coût/performance	
Utiliser l'encadrement, les modèles à émuler, la formation et les encouragements pour que les responsabilités soient mieux définies et prises au sérieux dans le style de gestion de l'UNICEF. Donner aux auditeurs et à l'Équipe de contrôle les moyens de suivre la responsabilité tout en s'appuyant davantage sur une "modification du système des valeurs" en général. Les principes de responsabilité s'appliquent au coût-efficacité. Étant gérants de fonds pour les enfants, tous les fonctionnaires doivent assumer la responsabilité d'une gestion prudente.	* Adoption de normes à appliquer pour chaque fonctionnaire, définies sur la base des Principes régissant les engagements et le comportement professionnel du personnel adoptés par le Comité directeur pour une gestion optimale en janvier 1996, y compris le principe aux termes duquel "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". Les conseils consultatifs du personnel veillent, en collaboration avec la Division des ressources humaines, à ce que ces normes et principes soient incorporés dans les méthodes de travail de l'UNICEF. * Une fonction renforcée de vérification des comptes au siège suivra dans toute l'organisation l'application des Principes régissant les engagements et le comportement professionnel du personnel, en vue d'instaurer à l'UNICEF de nouveaux changements dans le système de valeur basé sur ces principes. * Équipe créée pour donner des avis sur la façon d'intégrer l'assurance de la qualité dans toutes les fonctions de bureau, déterminer les priorités dans l'établissement des normes auxquelles le personnel devra satisfaire, examiner les meilleures pratiques en dehors de l'UNICEF et établir le parcours à suivre avant d'agir. Il est nécessaire de définir des normes concernant non seulement les résultats en faveur des enfants, mais aussi les méthodes de travail et les comportements.
Veiller à ce que le processus d'évaluation, de promotion et de récompense contribue au respect des principes de responsabilité. Éliminer les fonctionnaires incapables de prendre leurs responsabilités à n'importe quel niveau.	* Stratégie applicable aux ressources humaines pour l'adoption de mécanismes et indicateurs d'évaluation en vue d'assurer une gestion efficace, y compris l'évaluation des personnels d'encadrement et de l'équipe et les auto-évaluations. Adoption de nouvelles démarches pour se séparer des membres du personnel dont le travail ne donne pas satisfaction.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Programmation	
Les conseillers techniques au siège devront s'attacher à maintenir le niveau de spécialisation et à formuler des politiques.	* Il incombe au siège de définir une orientation globale qui reflète les liens avec les organismes des Nations Unies et les directives données par le Conseil d'administration, et d'assumer la responsabilité de la planification stratégique et du contrôle pour l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre de ses fonctions concernant les programmes, il exerce une fonction d'impulsion en fournissant des informations sur les tout derniers faits intéressant les grands domaines d'action de l'UNICEF, il oriente l'élaboration des politiques des programmes et des stratégies, et il réunit et diffuse des données d'expérience mondiales et les enseignements acquis à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNICEF.
Relever le degré de priorité accordé au Centre international pour le développement de l'enfant; l'intégrer au processus de planification stratégique.	* Actuellement à l'étude dans le cadre de l'examen global des fonctions d'acquisition des connaissances au siège.
Les conseillers techniques ne gèrent pas les priorités sur le terrain. Cette tâche incombe aux équipes de gestion sur le terrain.	* Recherche d'une conception plus stratégique du rôle des conseillers techniques au siège; sur le plan opérationnel, les conseillers techniques au niveau des pays et du siège doivent continuer à mieux cibler leur action sur l'acquisition et la gestion de la connaissance de l'organisation et les orientations à donner concernant l'application des politiques.
Introduire davantage de contrôle des responsabilités des représentants de pays par le biais de l'organisation de la gestion hors siège, notamment au niveau des régions et du groupe de contrôle, y compris la planification interne.	* Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux afin d'en renforcer la responsabilisation et les fonctions de contrôle et d'instaurer un champ de surveillance plus facile à gérer et plus réaliste. * Les régions seront chargées d'élaborer les recommandations relatives aux programmes de pays et de les soumettre au Conseil, ce qui renforcera le contrôle et l'assurance de la qualité. * Le renforcement des fonctions de vérification des comptes et d'évaluation au siège permettra également de mieux contrôler les résultats obtenus dans l'ensemble de l'organisation. * Le système de gestion des programmes confiera aux représentants la responsabilité des décisions en matière d'attribution des ressources qui peuvent être facilement identifiées par les bureaux régionaux et le siège.
Abréger le processus de planification des programmes de pays; réduire les coûts et accroître l'opportunité.	* La tâche d'élaborer et d'approuver les recommandations relatives aux programmes de pays qui doivent être présentées au Conseil sera transférée du siège aux régions, ce qui simplifiera et abrégera l'ensemble du processus, en réduira le coût et en augmentera l'opportunité.
Accroître la flexibilité à mi-programme grâce à l'utilisation efficace des examens annuels et à mi-parcours.	* Redéfinition en cours du processus de planification de la gestion des programmes de pays, y compris des normes à appliquer pour les examens annuels de la gestion. * Les équipes de gestion des bureaux de pays sont responsables de l'évaluation en cours des résultats des programmes de pays et de la gestion des plans et objectifs de ces programmes. Les bureaux régionaux sont chargés du contrôle des résultats des bureaux de pays.
Envisager d'élaborer des plans de programme plus d'une fois tous les cinq ans.	* Le système de gestion des programmes est conçu comme un moyen de gestion pour la planification des programmes et projets en vue de faciliter la révision périodique des plans de programme en fonction des besoins des pays.
Regrouper les fonctions de contrôle (collecte de données) de tous les services du siège.	* Il est prévu de revoir les fonctions et méthodes de travail du Groupe des programmes, y compris le suivi et les activités relatives aux données des programmes afin de rationaliser les fonctions de suivi et de limiter la fréquence des demandes adressées aux bureaux extérieurs.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Élaborer des fonctions de suivi qui tiennent compte de la complexité de la gestion des activités de l'UNICEF, y compris les apports des gouvernements et des ONG qui influent sur les résultats.	* Le système de gestion des programmes comprend un volet assistance qui comptabilise à des fins de contrôle l'aide en numéraire accordée par l'UNICEF aux gouvernements et aux ONG. Il est possible de prévoir la possibilité d'inclure des activités et apports non financés par le budget de l'UNICEF dans les composantes du système de gestion des programmes relatives aux plans de travail pour l'exécution des projets et l'établissement de rapports. Cette possibilité vaut également pour les apports des gouvernements et des ONG aux programmes et projets communs.
Attendre que les régions introduisent des valeurs nouvelles et des mécanismes de contrôle dans le processus d'évaluation par pays.	* Création en cours d'équipes régionales de gestion pour évaluer les résultats obtenus et enseignements acquis au niveau régional. * Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux afin d'en renforcer la responsabilisation et les fonctions de contrôle et d'instaurer un champ de surveillance plus facile à gérer et plus réaliste.
Continuer à constituer une base de données sur les enseignements et en renforcer l'application	* Base de données d'évaluation, qui comprend un résumé des résultats d'évaluation et des enseignements acquis, distribuée sur CD-ROM dans toute l'organisation. Il incombe aux bureaux extérieurs d'entrer au fur et à mesure les données relatives aux enseignements tirés des évaluations et des études. Il est envisagé d'incorporer cette base de données dans le système de gestion des programmes. Renforcement systématique de la fonction de gestion de l'information dans tous les bureaux de l'UNICEF.

Objectifs mondiaux	
Introduire un mécanisme de collaboration continue pour la définition des objectifs; les régions devront coordonner les apports des pays pour le dialogue avec le Siège.	* L'un des principes sur lesquels repose la structure de l'UNICEF est le rôle pivot du programme de pays, qui permet de gérer la diversité dans un cadre mondial et de répondre aux besoins de l'environnement. Définition des stratégies prioritaires des programmes de pays en fonction de l'analyse de leur situation. * Création en cours d'équipes de gestion aux échelons mondial, régional et national, qui seront chargées de donner des avis sur les orientations mondiales et régionales du programme, la définition des objectifs et la planification stratégique.
Fixer les niveaux à atteindre en fonction de l'analyse des possibilités techniques et des exemples optimums disponibles.	
Différencier les objectifs dès le départ pour tenir compte des niveaux de départ différents selon les pays plutôt que d'introduire un mécanisme de concessions.	
Éliminer l'utilisation des fonds d'action générale (fonds alloués au Programme pour les objectifs de 1990) pour le personnel du siège.	* Recommandation caduque, étant donné que les fonds d'action générale prélevés sur la masse commune des ressources ont été progressivement supprimés, à l'exception des fonds pour les programmes d'urgence. Réexamen en cours des directives applicables au Fonds pour les programmes d'urgence afin de prendre en compte a) la nécessité de réserver des ressources pour les besoins à satisfaire d'urgence au niveau mondial dans les domaines de la coordination, de la sécurité, de la communication et de l'information, notamment, et b) la rationalisation des procédures de paiement.
Définir des principes clairs pour l'allocation des fonds d'action générale aux bureaux extérieurs et les appliquer dans la transparence.	
Exiger la présentation de rapports clairs sur l'utilisation des fonds d'action générale pour la réalisation des objectifs.	

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Ressources humaines	
S'attacher à réduire le niveau de frustration; rétablir l'intégrité des mécanismes intéressant les ressources humaines.	* Ces mécanismes ont donné lieu à une redéfinition des méthodes de travail qui a permis d'accélérer le traitement des demandes de prestations ainsi que les procédures de recrutement, d'affectation et de cessation de service. Examen des politiques basé sur le principe que les mécanismes intéressant les ressources humaines doivent être équitables, prévisibles, exhaustifs, liés au mérite et aux résultats, transparents et souples. * La stratégie applicable en matière de ressources humaines prévoit notamment une fonction stratégique pour la Division du personnel et la détermination des rôles, responsabilités et compétences dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans tous les services de l'UNICEF.
Minimiser les redéfinitions d'emploi.	* La nouvelle procédure budgétaire intégrée permettra de revoir attentivement les emplois lors de l'élaboration des programmes de pays et des ajustements par des examens à mi-parcours, ce qui réduira la redéfinition continue des emplois.
Repenser la politique en matière de roulement dans l'occupation des postes; le cas échéant, l'appliquer en faisant un petit nombre de concessions.	* La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines prévoit le roulement dans l'occupation des postes pour le personnel international et l'adoption d'une forme de roulement pour le personnel recruté sur le plan local. Le roulement dans l'occupation des postes ne s'applique pas au personnel de projets gérés localement.
Simplifier le processus de recrutement des administrateurs recrutés sur le plan international; minimiser les interventions de supérieurs.	* La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines comporte une redéfinition des politiques et méthodes de travail en matière de recrutement, d'affectation, de promotion, de roulement dans l'occupation des postes et de cessation de service.
Dissocier la reconnaissance du mérite du reclassement des postes.	* La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines propose de dissocier la classe d'un poste et le grade attribué à titre personnel afin que la répartition du personnel puisse se faire en tenant compte de la reconnaissance du mérite et avec plus de souplesse.
Appliquer un mécanisme d'évaluation approfondie pour tous les fonctionnaires; se donner les moyens d'intervenir s'ils ne donnent pas satisfaction.	* Des améliorations ont été apportées dans le système d'évaluation et d'examen des résultats; de nouveaux modes d'évaluation sont à l'essai, par exemple les évaluations portant sur tous les aspects du comportement, les évaluations en équipe et les auto-évaluations. * Réexamen des politiques concernant les systèmes de sanctions et de reconnaissance du mérite, y compris adoption de nouvelles formules pour se séparer du personnel dont les résultats ne donnent pas satisfaction en appliquant un système de notation et un plan de cessation de service.
Définir clairement les possibilités d'organisation des carrières et ce qu'il faut faire pour obtenir une promotion, surtout pour les agents des services généraux.	* Mise en place d'un régime d'administrateurs associés semblable au régime d'administrateurs auxiliaires, mais favorisant l'accession aux postes d'administrateur d'agents des services généraux particulièrement qualifiés, de fonctionnaires nationaux et de candidats venus de l'extérieur qui répondent aux conditions voulues.
Lier les programmes de formation aux compétences nécessaires du personnel.	* L'application d'un système de gestion des carrières à l'UNICEF comprend l'établissement d'un lien entre la formation et le perfectionnement du personnel, d'une part, le plan de carrière et le statut contractuel, d'autre part. * La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines prévoit le développement des compétences, l'organisation de stages et la mise en place d'instruments pour assurer les fonctions de direction, le renforcement des capacités de gestion des programmes, l'amélioration des aptitudes personnelles, la redéfinition des méthodes de travail et le travail en équipe.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Mettre à jour le manuel des politiques de gestion du personnel; évaluer les besoins en matière de traitement des demandes et réévaluer la dotation en effectifs selon les besoins.	* La révision du manuel de politiques de gestion du personnel qui est maintenant achevée permettra aux personnels des bureaux extérieurs de disposer d'une version à jour des règles et procédures applicables au personnel. * La redéfinition des méthodes de travail a permis d'accélérer le traitement des demandes. * La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines comprend notamment la définition des compétences essentielles pour la gestion des ressources humaines et l'exécution des opérations et programmes (qualifications, connaissances, expérience, caractéristiques personnelles), dont l'UNICEF aura besoin pour s'acquitter de son mandat en l'an 2000, afin que ces compétences existent et soient récompensées par des recrutements, possibilités de perfectionnement et évaluations appropriés.

Information et communication	
Intégrer toutes les activités; en confier la coordination et la direction à un seul service.	* Dans le cadre de la suite donnée à l'étude BAH, les groupes chargés des publications sur les programmes et de Savoir pour sauver ont été maintenant incorporés dans la Division de l'information, qui est devenue à présent la Division de la communication. * Un groupe de travail a entrepris, sous la direction de l'un des directeurs généraux adjoints, une étude approfondie des mécanismes d'examen des publications et des questions de coût à l'UNICEF. Le budget des publications pour 1996/1997 a été établi en fonction des conclusions de cette étude. De plus, des dispositions sont actuellement prises en vue de créer un comité des publications.
Formuler des directives concernant la stratégie de la communication sur la base de la mission fondamentale et des objectifs de l'UNICEF.	
Restructurer les ressources de manière à faciliter la coordination, la synergie et la cohésion; simplifier les processus; renforcer les mécanismes d'examen des publications.	
Assurer la coopération et l'harmonie entre New York et Genève au niveau des opérations.	
Faire de choix en investissant dans l'analyse de l'efficacité sur le terrain, notamment les enquêtes auprès des rédacteurs et des journalistes, au moins une fois tous les deux ans.	
Faire intervenir la productivité dans les décisions concernant les services de rédaction; contrôler les fonds, les coûts de production et le temps du personnel; définir des plans d'action selon le public cible.	
Introduire une budgétisation efficace et une mesure valable des résultats en matière de communication.	
Aider à lancer un programme volontariste de supervision des activités de relations extérieures des comités nationaux.	* La Division de l'information a entrepris des enquêtes d'opinion et des études de marché en collaboration avec les comités nationaux, et elle est en train d'élaborer des propositions visant à renforcer la fonction recherche des publics cibles, et notamment les méthodes d'évaluation de l'impact des activités d'information.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
Collecte de fonds	
Coordonner plus efficacement des déplacements de représentants de pays dans les capitales des pays donateurs.	* Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux afin d'en renforcer la responsabilisation et les fonctions de contrôle et d'instaurer un champ de surveillance plus facile à gérer et plus réaliste. Actuellement, les directeurs régionaux approuvent toutes les demandes de déplacement à l'extérieur du lieu d'affectation que leur adressent les représentants de pays. * Diffusion d'une instruction administrative demandant aux représentants de ne pas se rendre dans les capitales des pays donateurs sans en avoir reçu l'autorisation en bonne et due forme.
Étudier la possibilité d'améliorer le traitement des dons complémentaires en élaborant, avec les donateurs, des normes universelles.	* Efforts en cours pour améliorer la négociation de fonds supplémentaires avec les donateurs.
Disjoindre les services chargés de l'opération Cartes de voeux et de la collecte de fonds privés en dotant chaque service des connaissances techniques et de l'expérience voulue.	* Étude sur la profitabilité des ventes de cartes de voeux et de produits, en cours de réalisation par un organisme extérieur. Les conclusions de cette étude serviront de base à la formulation d'un plan d'exploitation visant à optimaliser les recettes des ventes de cartes et autres produits et à recommander des stratégies de commercialisation ainsi que des structures et des mécanismes visant à améliorer les procédures en la matière. * Recrutement pour l'OCV d'un nouveau directeur possédant les compétences voulues en commercialisation sur le marché privé, qui prendra ses fonctions le 1er septembre 1996.
S'employer à relancer l'OCV, notamment en privilégiant des marchés potentiels de première importance, en simplifiant la sélection des motifs, en améliorant la gestion de l'inventaire et en revoyant les moyens d'encourager le développement des marchés.	
Étudier les possibilités d'élargir substantiellement la gamme de produits, notamment en offrant des articles de fantaisie, des jouets, etc., avec l'aide de spécialistes de la commercialisation et de la vente au détail (en évitant les "embûches" fiscales).	
Examiner les possibilités de réduire les coûts de la collecte de fonds privés; étudier les commissions des comités nationaux et d'autres rubriques.	* Désignation du bureau de Genève comme centre de coordination des relations avec les comités nationaux. Travaux supplémentaires en cours pour définir des fonctions, méthodes de travail et moyens déterminés pour gérer efficacement les relations.
Gérer plus activement les comités nationaux par l'intermédiaire du Directeur des relations extérieures (nouvellement renforcées).	
Modifier et contenir les commissions et les coûts des comités nationaux à long terme.	

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	SUITE DONNÉE À CE JOUR
ONG et autres organismes	
Renforcer la volonté de travailler avec les partenaires pour tirer mieux parti des connaissances et des ressources de l'UNICEF.	* La Division des programmes s'est vu confier la responsabilité d'acquérir des connaissances sur la société civile partout dans le monde et de gérer les relations avec les organismes de la société civile au niveau mondial.
Promouvoir cette priorité, en commençant par les plus hauts fonctionnaires.	* Publication en janvier 1996 du nouvel accord type de coopération pour l'exécution de projets conclu entre l'UNICEF et les ONG, directives pour le choix des ONG en cours de préparation.
Apporter des changements aux opérations quotidiennes au niveau des pays, notamment en faisant participer les ONG intéressées au processus de planification.	* Définition des stratégies et priorités pour la mise en oeuvre des changements à apporter aux opérations mondiales, régionales et de pays sur la base des consultations avec les bureaux de pays et les ONG.

Organes de direction	
Décider consciemment de lancer une "ère nouvelle" de soutien, de collaboration, de transparence et d'obligation redditionnelle entre le Conseil d'administration et le secrétariat.	* Une petite équipe du secrétariat, sous la direction d'un directeur adjoint, a été créée par la Directrice exécutive. Définir, en coopération avec les membres du Conseil d'administration, les moyens de renforcer la coopération entre le secrétariat et le Conseil d'administration face aux problèmes de demain.
Revoir et redéfinir les rôles; les priorités du Conseil sont la politique, la stratégie et le contrôle; celles du secrétariat sont la stratégie et l'efficacité de la gestion.	
Établir un plan stratégique de base pour orienter le dialogue.	
Utiliser l'ordre du jour des réunions pour orienter l'attention du Conseil sur les questions les plus importantes; envisager une planification annuelle de l'ordre du jour.	

/...