NATIONS UNIES **E**

Conseil économique et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1997/AB/L.1
11 novembre 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Première session ordinaire de 1997
20-24 janvier 1997
Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

POUR INFORMATION

MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE GESTION DE L'UNICEF

RÉSUMÉ

Comme le Conseil d'administration, par sa décision 1995/25 (E/ICEF/1995/9/Rev.1), lui a demandé de le faire périodiquement, le secrétariat de l'UNICEF rend compte dans le présent rapport de la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion. Il expose les progrès accomplis récemment dans l'application des décisions relatives au perfectionnement des méthodes de gestion, notamment dans le domaine de la gouvernance interne, et les mesures prises en vue de donner suite aux recommandations des consultants externes sur la technologie de l'information, la gestion financière et les opérations d'approvisionnement. On trouvera à l'annexe I, présentée sous forme de matrice, une vue d'ensemble des mesures prises pour donner effet aux recommandations contenues dans l'étude de Booz•Allen & Hamilton, et à l'annexe II un organigramme illustrant l'organisation actuelle du secrétariat.

Le présent rapport doit être lu en parallèle avec le budget intégré révisé de l'exercice biennal 1996-1997 pour le siège et les bureaux régionaux (E/ICEF/1997/AB/L.5), qui contient des détails sur les changements organisationnels intervenus au siège et qui ont des incidences budgétaires.

* E/ICEF/1997/2.

96-31761 (F) 031296 051296 061296

/...

MISE AU POINT D'UN MÉCANISME DE GOUVERNANCE INTERNE

1. L'équipe mondiale de gestion est à présent opérationnelle et a tenu sa première réunion les 23 et 24 septembre 1996. Les membres ont arrêté les méthodes de travail qui permettront à l'équipe de s'acquitter de sa mission en tant qu'organe chargé d'orienter la planification stratégique et la formulation des politiques à l'UNICEF. L'équipe formulera également à l'intention du Bureau de la Directrice générale des avis sur les grandes priorités organisationnelles, l'utilisation et l'allocation des ressources, et le contrôle et l'évaluation des résultats de l'organisation au regard des normes convenues. Les membres de l'équipe sont également chargés de conduire la mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion.

2. Bien qu'il soit prévu qu'elle se réunira régulièrement, le plus souvent à l'occasion des réunions du Conseil d'administration, l'équipe fera fonction d'organe consultatif permanent du Bureau de la Directrice générale, utilisant des moyens électroniques de communication pour mener un dialogue permanent.

3. L'équipe donne des orientations sur les procédures révisées de gestion du processus des programmes de pays, se fondant sur les rôles récemment dévolus aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au siège, comme il est indiqué dans le rapport précédent sur le perfectionnement des méthodes de gestion (E/ICEF/1996/AB/L.13) et sur le renforcement de la fonction relative à la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'organisation. La capacité de gérer efficacement le personnel sera de plus en plus un domaine de compétence sur lequel chaque supérieur hiérarchique à l'UNICEF sera évalué. Cette question, ainsi que d'autres relatives aux ressources humaines, constitue une véritable gageure pour l'UNICEF. C'est la raison pour laquelle l'équipe mondiale de gestion, à sa réunion de janvier 1997, axera ses travaux sur une série de questions relatives aux ressources humaines, y compris la réorientation des activités de la Division des ressources humaines, qui ne seront plus limitées à l'administration du personnel mais seront élargies à la planification et à la gestion stratégiques des ressources humaines. Cette réunion portera également sur l'examen de certaines procédures, notamment celles concernant les recrutements et les affectations, la formation, les plaintes et les mesures disciplinaires.

4. Des équipes de gestion régionales sont en cours de création dans toutes les régions. De telles équipes fonctionnent déjà dans de nombreux bureaux de pays et divisions de l'UNICEF à New York. Des rapports ultérieurs sur l'état d'avancement du programme de perfectionnement des méthodes de gestion accorderont une large part à la description des activités des équipes de gestion à différents lieux d'affectation, à mesure que ces équipes acquièrent de l'expérience et que leurs travaux sont évalués.

GROUPES DE TRAVAIL SUR LE PERFECTIONNEMENT DE LA GESTION

5. Le travail d'équipe étant considéré comme la méthode de choix pour accomplir certaines tâches, plusieurs activités relatives au perfectionnement des méthodes de gestion continuent d'être menées par des équipes souples. Actuellement, des équipes travaillent sur a) la définition de nouveaux mécanismes relatifs à la décentralisation des fonctions d'appui aux programmes

de pays; b) l'évolution du rôle des sections géographiques à New York; c) la réorganisation du Bureau pour l'Europe à Genève, en tant que centre de coordination des relations avec les comités nationaux de l'UNICEF; d) la formulation d'une stratégie de l'UNICEF en matière de technologie de l'information; et e) l'application de nouvelles politiques de gestion du personnel. Des propositions de mise en oeuvre seront présentées à l'équipe mondiale de gestion, qui les examinera, et seront communiquées régulièrement au Conseil d'administration.

RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES D'OPÉRATION

6. L'équipe mondiale de gestion a examiné les mesures prises pour donner suite aux recommandations des consultants externes sur les systèmes de gestion financière, de technologie de l'information et d'approvisionnement. Elle a défini les principales priorités, notamment la nécessité de formuler une stratégie globale de formation au niveau de l'organisation pour développer les compétences que le personnel devra acquérir à mesure que de nouveaux systèmes et mécanismes seront adoptés dans ces trois domaines.

Système de gestion financière

7. L'étude externe sur la gestion financière contient des recommandations visant à clarifier les responsabilités en matière de gestion financière, et reconnaît la nécessité de mettre en place un système financier unifié pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Le système, qui sera mis en place en 1997, sera conçu de manière à faciliter la présentation de budgets intégrés et de rapports financiers plus transparents, et à permettre de simplifier et d'accélérer la clôture des comptes. Tous les bureaux de l'UNICEF auront accès au système pour obtenir des informations à jour qui faciliteront la prise de décisions et évaluer la disponibilité des ressources et les tendances connexes. Les bureaux extérieurs fourniront des données par l'intermédiaire du Système de gestion des programmes. La Division de la gestion financière et administrative évalue en ce moment les options pour l'acquisition d'un nouveau système, y compris le Système intégré de gestion (SIG) de l'ONU. Le nouveau système devrait être opérationnel en 1998.

8. Les mesures déjà prises pour donner suite aux recommandations de l'étude externe sur la gestion financière sont notamment les suivantes :
a) consolidation des fonctions relatives au budget, qui étaient auparavant assurées par divers services du siège au sein de la Division de la gestion financière et administrative; b) modifications apportées à titre provisoire au système actuel de gestion financière, lesquelles ont réduit de 25 % le temps nécessaire pour vérifier la concordance des comptes; c) adoption de budgets intégrés pour le siège et les bureaux régionaux par le Conseil d'administration à la deuxième session ordinaire de 1996; et d) établissement de budgets intégrés pour les bureaux extérieurs en 1997.

Technologie de l'information

9. L'étude sur la technologie de l'information a proposé de mettre en place une fonction de gestion de l'information qui soit distincte de la fonction informatique mais qui y soit reliée. Le Groupe interdivisions de coordination

des systèmes a été créé pour diriger la mise en place d'un système intégré de gestion pour l'UNICEF, y compris des systèmes de gestion des programmes, de gestion financière, de coordination de l'approvisionnement et de gestion du personnel. On met en place actuellement un mécanisme de gouvernance pour établir un ordre de priorité des projets et des services afin de s'assurer que les ressources limitées sont investies dans la mise en place de systèmes ayant un caractère prioritaire pour l'organisation.

10. Parmi les progrès réalisés récemment, il convient de noter une augmentation de la connexité de l'UNICEF pour le courrier électronique de 45 % au cours de l'année écoulée (160 bureaux extérieurs en octobre 1996 contre 71 en octobre 1995). Le volume de courrier électronique a augmenté de 182 % au cours des six derniers mois, et a entraîné une diminution des frais de téléphone de 47 % au siège.

11. La phase initiale de la mise en place du Système de gestion des programmes est pratiquement achevée et le bureau du Pérou a servi de cadre au premier essai sur le terrain en novembre 1996. Ce bureau appliquera intégralement le Système en janvier 1997, et sera suivi du bureau de l'UNICEF en Turquie en février 1997. Un bureau par région adoptera le Système d'ici avril 1997 et servira ensuite de centre de formation pour l'ensemble de la région. Tous les bureaux adopteront le Système entre mai et décembre 1997.

12. Un groupe de travail, auquel participent les bureaux extérieurs, met au point actuellement une stratégie pour orienter l'utilisation de la technologie de l'information au cours des trois à cinq prochaines années. Ce groupe définira les besoins technologiques, recommandera les stratégies propres à répondre aux besoins identifiés et définira les rôles et responsabilités en ce qui concerne la fonction technologique dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au siège. Les propositions seront prêtes d'ici février 1997. Le Bureau de la gestion des ressources en matière d'information sera réorganisé en 1997. Les implications budgétaires éventuelles seront indiquées dans le budget 1998-1999 pour le siège et les bureaux régionaux.

La fonction approvisionnement

13. Tirant parti de l'étude des consultants externes, la Division des approvisionnements a lancé un processus de changement axé sur la fourniture d'un excellent appui aux programmes de pays. Pour que ces changements soient reconnus et acceptés par le plus grand nombre possible, tout le personnel s'occupant de la fonction approvisionnement et un échantillon représentatif des "clients" des bureaux extérieurs y ont été associés. Un principe fondamental sur lequel se fonde cet exercice est que les enfants ont besoin d'approvisionnements essentiels pour leur survie, leur protection et leur développement et l'UNICEF doit veiller à assurer l'accès à ces fournitures, que celles-ci soient prévues ou non dans le cadre des programmes de coopération de l'UNICEF. Cela implique que les services responsables des approvisionnements à l'UNICEF doivent être en mesure de conseiller les partenaires nationaux sur les moyens de répondre aux besoins essentiels des enfants en matière d'approvisionnement, et de faire face au volet approvisionnement des programmes de l'UNICEF.

14. Les approvisionnements continuent d'être un élément important des programmes de coopération de l'UNICEF et il importe d'en assurer l'intégration avec la fonction de programmation. La définition et la gestion du lien existant entre ces deux fonctions feront l'objet d'une réunion qui se tiendra à la fin de 1996 entre la Division des approvisionnements et le personnel travaillant dans le domaine des programmes.

15. La décentralisation de la fonction approvisionnement en faveur des bureaux extérieurs est un autre élément sur lequel est axé le processus de transformation. Dans le cadre de celui-ci, une attention considérable sera accordée à la formation et au perfectionnement du personnel, afin que les bureaux extérieurs puissent assumer de nouvelles responsabilités, sur la base de directives précises pour la justification de l'emploi des fonds. La décentralisation implique également que la Division des approvisionnements devra devenir un centre de connaissances ayant la capacité de fournir à l'organisation des informations à jour sur les produits, les fournisseurs, les prix et les normes de qualité. La Division continuera également de jouer un rôle important dans l'achat d'articles essentiels et de matériel pour les situations d'urgence, et d'appuyer les bureaux de pays qui ne sont pas en mesure d'assumer plus de responsabilités en matière de gestion des opérations d'achat.

16. La réorganisation des départements autour de responsabilités fonctionnelles et géographiques permettra d'améliorer les services aux clients. Des améliorations sont déjà apportées aux méthodes de travail, en particulier à la gestion des entrepôts, entraînant des économies importantes grâce à la réduction des stocks et des effectifs. Plusieurs activités concernant la réorganisation des méthodes de travail sur la base des principes de "gestion de la qualité totale" ont commencé à réduire la durée et les coûts des cycles d'approvisionnement. Les stocks ont été ramenés de 35 millions de dollars à 27 millions et continuent de baisser. Les effectifs des entrepôts ont été réduits de 60 %, ce qui a entraîné une économie globale de 1,4 million de dollars. Les résultats de l'étude sur la gestion des stocks, qui a servi de base au présent réaménagement, ne manqueront pas d'avoir une incidence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, y compris les achats et les opérations de transport. D'autres changements ayant des incidences budgétaires seront présentés dans les prévisions budgétaires pour 1998-1999.

ORGANISATION DU SECRÉTARIAT

17. Fondée sur les travaux de toutes les équipes du programme de perfectionnement des méthodes de gestion, la réorganisation du secrétariat a été un processus continu tout au long de 1996. L'organigramme figurant à l'annexe II illustre l'organisation actuelle du secrétariat. Il confirme la réduction du nombre des divisions au siège, qui est passé de 19 à 15; l'accord selon lequel le Bureau de l'UNICEF pour l'Europe devrait avoir le même statut que les bureaux régionaux en plus de sa responsabilité de coordination des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF; l'accord selon lequel les bureaux de pays rendront compte au Directeur général par l'intermédiaire des directeurs régionaux; et la décision de réactiver le Groupe des programmes, coordonné par le Directeur de la Division des programmes, qui veillera à assurer une collaboration efficace entre les divisions dont les activités sont étroitement reliées les unes aux autres.

Annexe I

MESURES PRISES POUR DONNER EFFET AUX RECOMMANDATIONS
DE L'ÉTUDE BOOZ•ALLEN & HAMILTON

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
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.	* L'énoncé de la mission adopté par le Conseil d'administration en janvier 1996 met l'accent sur le rôle que joue l'UNICEF dans la mobilisation au service de la survie, du développement et de la protection des enfants, ainsi que sur l'engagement pris par l'organisation de protéger les droits des enfants et de leur fournir les services de base, en particulier aux plus défavorisés d'entre eux, par des programmes de coopération avec les pays.
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.	* Un document consacré aux priorités stratégiques et aux questions opérationnelles propres aux situations d'urgence, qui sera présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1997, définit clairement le rôle de l'UNICEF dans les opérations d'urgence.
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 programmes de perfectionnement du personnel des pays, à la fourniture d'un appui accru aux pays et à un accroissement de la rentabilité.	* L'UNICEF collabore actuellement avec le Département des affaires humanitaires et d'autres organismes en vue de définir les responsabilités dans les domaines de la coordination, de la mobilisation des ressources, des personnes déplacées dans leur propre pays, des mines terrestres et des sanctions. Le Fonds appuie la fonction de coordination et de prise de décisions du Comité permanent interorganisations aux fins de la collaboration interinstitutions et les mesures prises pour donner effet aux dispositions de la résolution 1995/56 du Conseil économique et social sur le renforcement de la coordination de l'assistance humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies; il soumettra au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 1997 un rapport sur les mesures prises pour donner effet à la résolution du Conseil. * Un accord a été signé avec le HCR, précisant les responsabilités communes et respectives dans le cadre des situations d'urgence, et avec l'OIT sur le travail des enfants. L'UNICEF prépare un accord avec le PAM, l'OMS et le Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. * En 1996, l'UNICEF et le HCR ont produit en commun un programme de formation/gestion pour le personnel des bureaux extérieurs; il comprend un manuel sur les mesures prioritaires à prendre, une bande vidéo de formation, une documentation sur les enfants non accompagnés et un registre des situations d'urgence. * Depuis 1991, plus de 700 membres du personnel ont participé à des ateliers de formation à l'action dans les situations d'urgence. * L'UNICEF a participé à l'initiative de formation aux situations d'urgence complexes et prépare deux modules de formation sur les principes humanitaires et les appels communs, formation dont pourront bénéficier tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent des situations d'urgence complexes. * Le Centre pour les opérations d'urgence a été créé au siège de l'organisation à New York.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
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?".	* Les principes directeurs concernant les obligations et le comportement du personnel ont été adoptés en janvier 1996. Ces principes sont basés sur une enquête sur le personnel auquel 50 % des personnes interrogées ont répondu, ce qui montre que le personnel est déterminé à rendre l'UNICEF plus efficace et plus productif. Les systèmes d'évaluation sont en cours de mise en place.
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.)	* Un CD-ROM contenant le texte mis à jour des règlements, directives et manuels de l'UNICEF a été distribué aux bureaux extérieurs en octobre 1996. Un grand nombre de ces bureaux auront d'ici à 1998 un accès en ligne à la réglementation en vigueur.
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.	* L'intégration des budgets du siège et des bureaux régionaux a été adoptée lors de la session d'avril 1996 du Conseil d'administration. * Des budgets intégrés pour les bureaux de pays seront présentés pour l'exercice biennal 1998-1999.
Accroître la transparence dans le contexte de la présentation de budgets multiples au Conseil d'administration.	* En 1998, le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP procéderont à l'harmonisation des méthodes budgétaires et des modalités de présentation des budgets à leurs conseils d'administration respectifs. Le PNUD et l'UNICEF présenteront à la première session ordinaire du Conseil d'administration de 1997 un document commun sur cette harmonisation.
Améliorer l'établissement des budgets et des rapports concernant les fonds d'action générale.	* Élimination progressive des fonds d'action générale au titre de la masse commune des ressources à l'exception du Fonds pour les programmes d'urgence, selon des directives 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.	* L'étude des systèmes de gestion financière de l'UNICEF sera achevée en 1996; l'élaboration d'un système de gestion financière unifié permettant de répondre aux besoins actuels et futurs du Fonds est en cours. La Division de la gestion financière et administrative évalue les différents fournisseurs possibles, y compris le Système intégré de gestion de l'ONU, en vue de faire l'acquisition du système approprié.
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 et administrative.	* Les modifications provisoires apportées au système actuel de gestion financière ont permis de réduire de 25 % le temps nécessaire à l'apurement des comptes.
Mettre en place des capacités sur le terrain pour le traitement et le contrôle des transactions.	* En mai 1996, les fonctions budgétaires de la Section des statistiques relatives aux programmes de la Division des programmes et celles du Bureau de la gestion administrative ont été transférées à la Division de la gestion financière et administrative. Ces fonctions sont les suivantes : informations budgétaires figurant dans les recommandations des programmes de pays; documents relatifs au budget biennal; autorisation budgétaire; contrôle des budgets des programmes et suivi de l'exécution de ces budgets; système de budget des programmes et procédures connexes, et formation au cycle budgétaire.
Appliquer les politiques concernant l'établissement de rapports sur l'utilisation de l'aide en numéraire.	* Le Système de gestion des programmes est axé sur le renforcement des opérations de traitement et de contrôle des transactions, et d'établissement de rapports sur l'utilisation de l'aide en espèces, afin d'améliorer le contrôle.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
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 les techniques informatiques sera achevée en 1996. * On met en place un cycle de gestion aux fins du classement des projets et services par ordre de priorité. * Un groupe de travail élabore une stratégie devant permettre d'orienter l'utilisation que l'UNICEF fera des techniques informatiques au cours des trois à cinq prochaines années. Cette stratégie comporte les éléments suivants : définition des besoins, formulation de stratégies permettant de répondre à ces besoins, définition des attributions relatives aux techniques informatiques qui seront assumées aux niveaux des pays, des régions et des villes sièges. Les propositions devraient être prêtes en février 1997. La réorganisation de la gestion des ressources en matière d'informatique devrait être achevée en 1997 et pourra avoir des incidences sur les propositions budgétaires concernant l'exercice 1998-1999.
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.	
Modifier les programmes et l'organisation pour exploiter les possibilités d'amélioration, par exemple une nouvelle évaluation du recours à des services extérieurs.	* Un Groupe interdivisions pour la coordination des systèmes a été créé pour orienter l'élaboration d'un système intégré de gestion, englobant le système d'informations relatives à la gestion des programmes, le système de gestion financière, le système de logistique des approvisionnements et le système de gestion du personnel.
Modifier les procédures administratives pour améliorer le niveau des services.	* Le nombre de raccordements au courrier électronique des bureaux de l'UNICEF a augmenté de 45 % par rapport à l'année précédente (160 bureaux hors siège y étaient raccordés en octobre 1996 contre 71 en octobre 1995). Le volume du courrier électronique a augmenté de 182 % au cours des six derniers mois, ce qui a permis de réduire de 47 % la facture de téléphone au siège.
Revoir le Système de gestion des programmes (étendue du projet, coûts et appui des échelons supérieurs).	* Pour renforcer la connexité mondiale des données, on cherche à avoir recours à des services extérieurs en faisant appel à des sociétés commerciales en collaboration avec le PNUD et le FNUAP. Une étude en cours doit évaluer les propositions faites dans le contexte d'une stratégie des télécommunications. On entreprendra en 1997 une étude distincte pour formuler une approche anticatastrophe pour le centre de données de l'UNICEF et des procédures opérationnelles.
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.	* Le Service d'assistance aux utilisateurs du siège a été réorganisé pour lui permettre de mieux répondre à leurs besoins. * On a analysé le risque s'attachant au projet de système de gestion des programmes; le nouveau directeur du projet et l'équipe chargée du projet sont en place; la portée du projet a été redéfinie; le budget de développement et de démarrage a été révisé et le développement du projet de Système de gestion des programmes 1 est presque achevé. Le premier essai sur le terrain a eu lieu en novembre 1996 dans le bureau de l'UNICEF au Pérou. Le Système de gestion des programmes sera pleinement opérationnel au Pérou en janvier 1997; il le sera en février 1997 au bureau de l'UNICEF en Turquie. Un bureau par région commencera à utiliser ce système à partir d'avril 1997, et servira de centre de formation régional. Tous les bureaux auront commencé à utiliser le Système de gestion des programmes entre mai et décembre 1997.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
	* Un nouveau système financier sera intégré au Système de gestion des programmes et au Système intégré de gestion de l'ONU. On a formulé un plan révisé pour le changement de plate-forme informatique, qui prévoit l'abandon des ordinateurs WANG dans les derniers systèmes qui les utilisent encore.
Approvisionnement	
Mieux intégrer la Division des approvisionnements aux opérations de l'UNICEF sur le terrain au lieu d'en faire une opération extérieure autofinancée et quasi commerciale.	* L'étude sur la fonction approvisionnements de l'UNICEF sera achevée en 1996. * La Division des approvisionnements a entamé un processus de réforme et de réorganisation, avec la participation de son personnel et d'un échantillon représentatif de ses "clients".
Investir dans l'analyse des systèmes et la réorganisation pour améliorer la productivité, réduire les délais de livraison et accroître la rentabilité; la gestion jouera un rôle important.	* L'un des objectifs de la transformation est de décentraliser la fonction approvisionnements vers les bureaux de pays en transférant à ces derniers les pouvoirs nécessaires et les responsabilités correspondantes. L'accent est mis sur la formation.
Mettre au point des politiques opérationnelles visant à fournir des services de qualité dans le cadre des opérations d'urgence et des programmes de pays avant de s'efforcer d'élargir la "clientèle".	* La Division des approvisionnements a entamé un processus de réforme afin de devenir un centre d'information capable de fournir en ligne des renseignements à jour sur les produits, les fournisseurs, les catalogues, les prix, les bulletins techniques, les prix, etc., tout en continuant à se charger de l'achat des biens essentiels et à fournir des services d'achat centralisés pour les bureaux de pays qui en ont encore besoin, en particulier dans les situations d'urgence.
Mettre en place un meilleur système de contrôle permettant d'évaluer en permanence le degré de satisfaction des clients.	* Les délais de livraison et les coûts sont réduits grâce à la réforme des procédures de travail, à une amélioration du fonctionnement des entrepôts et à une réduction des stocks à Copenhague. La valeur des stocks a été ramenée de 35 à 27 millions de dollars. Le personnel des entrepôts a été réduit de 60 %, ce qui a permis de réaliser des économies de 1,4 million de dollars. Les résultats de l'étude sur la gestion des stocks servent de base à la réforme des procédures de travail, et touchent tous les aspects de l'approvisionnement, y compris les achats et le transport.
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.	* L'équipe mondiale de gestion, créée en septembre 1996 avec, à sa tête, la Directrice générale, conduit et oriente les activités de l'UNICEF dans le monde entier.
Constituer un comité de stratégie composé d'experts de l'extérieur et chargé de donner des avis sur les choix stratégiques.	* L'équipe de gestion du bureau de New York, créée en juin 1996 avec, à sa tête, un directeur général adjoint, veille à ce que les activités du siège soient menées de façon efficace et rationnelle et assure la coordination des activités des divisions du bureau de New York. Le bureau de la Directrice, qui contrôle le travail des directeurs des divisions du siège, aura l'appui de deux directeurs généraux adjoints.
Accorder un degré de priorité plus élevé 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.	* Le recours à des équipes flexibles, comprenant des spécialistes de l'extérieur, devient pratique courante; réunissant les meilleures compétences, ces équipes sont en mesure de résoudre les problèmes et de donner des conseils en matière d'élaboration des stratégies et de formulation des politiques.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
Mettre en place un groupe des services de contrôle chargé de la vérification interne des comptes et du contrôle des bureaux extérieurs, afin de veiller à l'exactitude des rapports d'exécution.	* L'étude externe sur la rentabilité de la vente des cartes de voeux et d'autres produits sera achevée en décembre 1996. En attendant les recommandations qui seront formulées à propos des changements à introduire sur le plan de la structure et de l'établissement des rapports, l'opération Cartes de voeux fait l'objet d'une réorganisation.
Confier la gestion des opérations hors siège à une entité autonome composée de divers services (pays, régions, approvisionnements, situations d'urgence, évaluation et recherche, données et statistiques et information relative aux programmes).	* L'équipe mondiale de gestion met actuellement l'accent sur le renforcement de la gestion des ressources humaines, et notamment sur la transformation de la Division des ressources humaines.
Confier aux bureaux régionaux les fonctions de chef d'équipe, de conseiller et de contrôleur de la qualité au sein du groupe de la gestion; leur donner des pouvoirs presque aussi étendus que ceux des représentants de pays, qui continueront cependant à prendre leurs propres décisions.	* Le rôle central des programmes de pays a été réaffirmé; le rôle des bureaux régionaux et des bureaux du siège a été redéfini sur la base d'une évaluation des fonctions qui contribuent au succès des programmes de pays et permettent à l'organisation de réaliser des économies d'échelle.
	* Le Bureau de la vérification interne des comptes a été doté de ressources financières et humaines supplémentaires pour l'exercice biennal 1996-1997, comme convenu lors de la session du Conseil d'administration tenue en avril 1996.
Confier aux régions et à la direction du groupe de la gestion hors siège les fonctions relevant des sections géographiques.	* Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux de sorte que la responsabilité et les contrôles soient renforcés et qu'un régime de supervision plus réaliste soit mis en place.
Maintenir au siège les fonctions d'élaboration des politiques et des programmes.	* C'est aux bureaux régionaux, et non plus au siège, qu'il incombera désormais d'approuver la présentation au Conseil d'administration des recommandations relatives aux programmes de pays, ce qui permettra d'accélérer les processus de planification des programmes et d'approbation. L'élaboration de plans de gestion des programmes de pays est désormais une condition préalable à la présentation de ces recommandations au Conseil d'administration; ces plans devront notamment porter sur la planification de l'utilisation des ressources humaines et financières, les achats et la logistique, l'information et la communication. Des études de gestion devront être effectuées chaque année pour assurer le suivi de l'utilisation des ressources.
Créer un groupe unique chargé des relations extérieures.	* Des mesures de rationalisation ont été introduites au siège; certaines divisions ont été regroupées et leur nombre a été ramené de 19 à 15.
Mettre davantage l'accent sur la gestion des comités nationaux et les relations avec les organisations non gouvernementales.	* Un budget à croissance nominale zéro a été adopté pour l'appui administratif et l'appui aux programmes en 1996-1997. La structure hiérarchique a été simplifiée aux échelons supérieurs. Les responsables de la gestion sont désormais considérés comme des décideurs.
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.	* Il a été créé des équipes régionales de gestion chargées de formuler des conseils relatifs aux politiques, aux stratégies et à la répartition des ressources humaines et financières, d'assurer le suivi de la mise en oeuvre, d'évaluer les résultats obtenus et les enseignements tirés de l'expérience au niveau régional, ainsi que d'approuver les programmes de pays. Les représentants de pays feront rapport aux directeurs régionaux et feront partie des équipes régionales de gestion.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
	* Les fonctions des sections géographiques sont en cours de révision; les propositions relatives à leur redéfinition devraient être prêtes en mars 1997.
	* Les fonctions de programmation relèvent du siège qui, mieux informé des principales activités de l'UNICEF, oriente, formule les principes de programmation en tenant compte des liens avec les organismes des Nations Unies et le Conseil d'administration et diffuse des informations sur l'expérience acquise au niveau mondial et les enseignements qui en sont tirés.
	* Les fonctions de communication et de sensibilisation, qui relevaient auparavant de quatre divisions du siège (Division de la formation, Division des affaires publiques, opération Cartes de voeux, et Division des programmes) sont, depuis 1996, la responsabilité exclusive de la Division des communications.
	* Le Bureau de Genève est en cour de réorganisation; il sera désormais chargé d'administrer les relations avec les comités nationaux.
	* C'est désormais la Division des programmes qui a la responsabilité exclusive des relations avec le mouvement associatif.
	* Il a été créé un Groupe interdivisions de coordination des systèmes chargé de veiller à la mise au point d'un système intégré de gestion regroupant le Système de gestion des programmes, le nouveau système de gestion financière, le système d'achat et le module du Système intégré de gestion de l'ONU relatif aux ressources humaines.
Responsabilités et rapport coût/efficacité	
Utiliser l'encadrement, les modèles à émuler, la formation et les encouragements pour que le style de gestion de l'UNICEF repose sur une meilleure définition et un plus grand respect des responsabilités.	* Les principes régissant les engagements et le comportement du personnel ont été adoptés en janvier 1996; selon l'un de ces principes, les fonctionnaires s'engagent à utiliser les ressources de l'UNICEF de façon responsable, compte tenu du fait que les fonds dont ils assurent la gestion sont destinés aux enfants. Des mécanismes d'évaluation sont en cours de mise au point.
Donner aux auditeurs et au groupe des services de contrôle les moyens de veiller au respect du principe de la responsabilité tout en mettant davantage l'accent sur une "modification du systèmes des valeurs".	* Un groupe de travail examine les systèmes actuels de notation des fonctionnaires dans le cadre de l'élaboration d'un système de suivi du comportement professionnel.
Le principe de la responsabilité s'applique également à la recherche du meilleur coût/ efficacité. En tant que gestionnaires de fonds destinés aux enfants, tous les fonctionnaires doivent assumer la responsabilité d'une gestion prudente.	* Les politiques en matière de sanctions et de récompenses sont en cours de révision; il est notamment envisagé d'introduire de nouvelles procédures d'évaluation et de licenciement qui permettront à l'organisation de se défaire des fonctionnaires dont le comportement professionnel ne donne pas satisfaction.
Veiller à ce que les processus d'évaluation, de promotion et de récompense contribuent au respect du principe de la responsabilité. Éliminer les fonctionnaires qui n'assument pas leurs responsabilités, à quelque niveau que ce soit.	* L'équipe mondiale de gestion a actuellement pour objectif prioritaire de renforcer la gestion des ressources humaines dans toute l'organisation. Elle se penchera en janvier 1997 sur l'examen des plaintes et les mesures disciplinaires.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
Programmation	
Les conseillers techniques au siège devront s'attacher à maintenir le niveau de spécialisation et à formuler des politiques.	* Le siège définit des lignes générales d'action tenant compte des relations avec les organismes des Nations Unies et le Conseil d'administration et assure la planification stratégique et le contrôle de l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre de ses fonctions de programmation, il présente le dernier état des connaissances sur les principales activités de l'UNICEF, oriente la formulation des politiques et les stratégies relatives aux programmes et diffuse des informations sur l'expérience acquise à travers le monde et les enseignements qui en sont tirés.
Relever le degré de priorité accordé au Centre international pour le développement de l'enfant; l'intégrer au processus de planification stratégique.	* Le Groupe des programmes, reconstitué en 1996, comprend la Division des programmes, le Bureau de la planification stratégique, de l'analyse des politiques et de l'évaluation, le Centre international pour le développement de l'enfant et le Bureau des programmes d'urgence. Le programme d'activité du Centre pour la période 1997-1999 a été approuvé par le Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1996.
Les conseillers techniques ne gèrent pas les priorités sur le terrain. Cette tâche incombe aux équipes de gestion sur le terrain.	* Le rôle des conseillers techniques est réexaminé afin de faire en sorte que le siège privilégie la gestion des connaissances de l'organisation et la formulation de directives régissant l'application des politiques, et que les bureaux de pays continuent d'être responsables des activités opérationnelles.
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 rendent compte aux directeurs régionaux, l'objectif étant d'accroître les responsabilités et le contrôle et de mieux répartir les fonctions de supervision. Le Système de gestion des programmes (PROMS) comprend un mécanisme permettant de tenir les représentants pour responsables des décisions relatives à l'affectation des ressources et de faire en sorte que les bureaux régionaux et le siège retrouvent facilement trace de ces décisions.
Abréger le processus de planification des programmes de pays, réduire les coûts et accroître l'opportunité.	* Les régions seront chargées d'approuver les recommandations relatives aux programmes de pays présentées au Conseil d'administration, l'objectif étant d'améliorer le contrôle et la qualité des programmes et de raccourcir les délais de planification et d'approbation.
Accroître la flexibilité à mi-programme grâce à l'utilisation efficace des examens annuels et à mi-parcours.	* La procédure d'établissement du Plan de gestion des programmes par pays est redéfinie, y compris les directives régissant les plans et examens annuels de gestion. Les équipes de gestion des bureaux de pays évaluent l'exécution des programmes de pays et gèrent les plans et objectifs de ces derniers. Les bureaux régionaux sont chargés de contrôler le fonctionnement des bureaux de pays.
Envisager d'élaborer des plans de programme plus d'une fois par an.	* PROMS est destiné à faciliter la planification annuelle et la révision périodique des plans de programme, compte tenu des besoins des pays.
Regrouper les fonctions de contrôle (collecte de données) de tous les services du siège.	* L'examen en cours des fonctions et méthodes de travail du Groupe des programmes vise notamment à rationaliser les activités de suivi afin de réduire les demandes de renseignements adressées aux bureaux de pays.
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.	
Attendre que les régions introduisent des valeurs nouvelles et des mécanismes de contrôle dans le processus d'évaluation par pays.	
Continuer à constituer une base de données sur les enseignements et en renforcer l'application.	

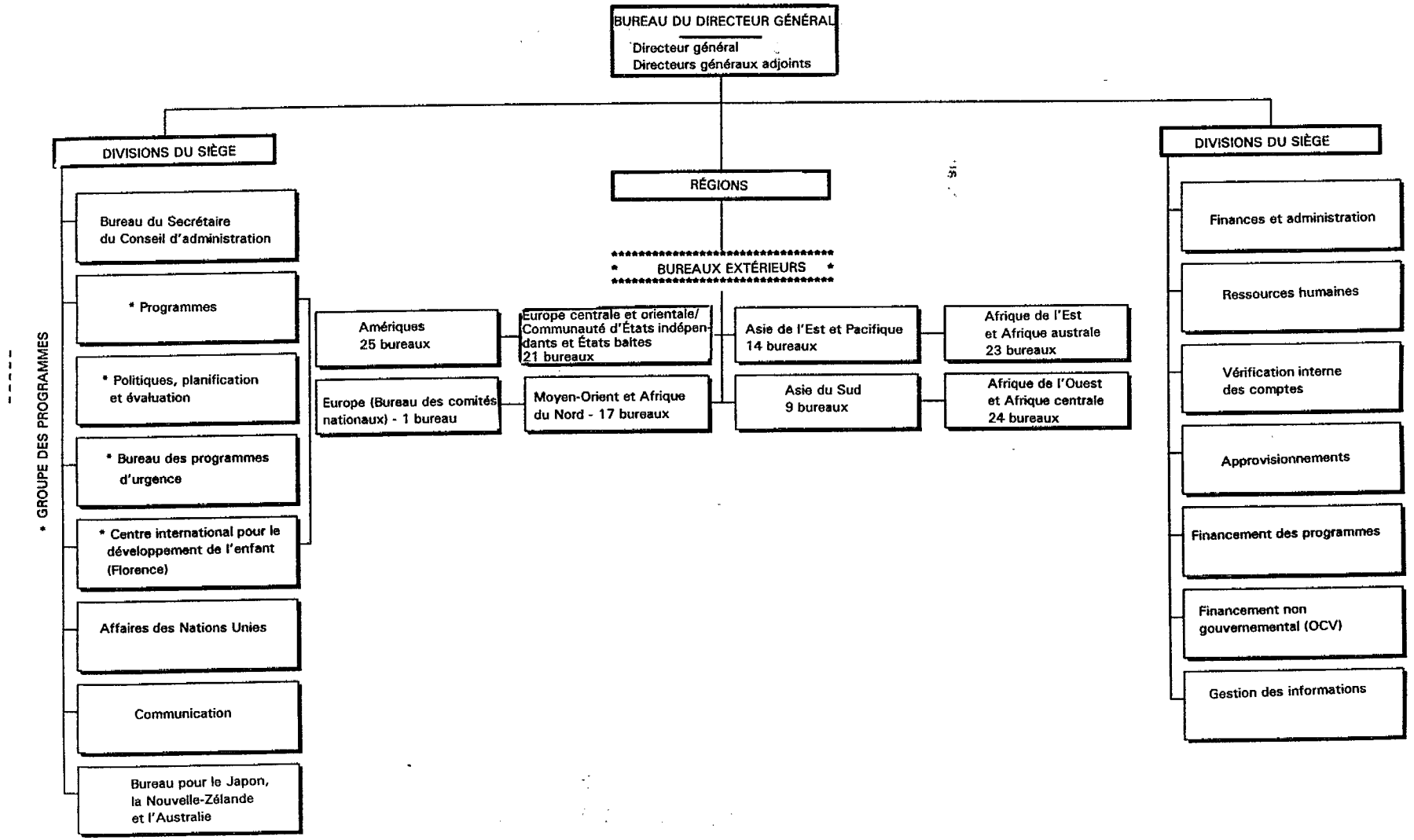
RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
	* PROMS permettra de comptabiliser l'assistance en espèces fournie aux gouvernements et aux ONG aux fins du suivi. Les apports des intéressés aux programmes et projets exécutés conjointement peuvent être incorporés dans les éléments "planification des travaux se rapportant au projet" et "établissement de rapports" du Système. * Les équipes de gestion régionale évaluent les résultats obtenus et les enseignements tirés de l'expérience dans chaque région. Les représentants de pays rendent compte aux directeurs régionaux, l'objectif étant d'accroître les responsabilités et le contrôle et de mieux répartir les fonctions de supervision. * La base de données des évaluations, y compris les évaluations des résultats et des enseignements, peut être consultée sur CD-ROM dans l'ensemble de l'organisation. Les bureaux extérieurs sont chargés de saisir régulièrement les données d'expérience. On envisage d'intégrer la base de données des évaluations dans PROMS. La fonction de gestion de l'information, tâche incombant à tous les bureaux de l'UNICEF est renforcée.
<u>Objectifs mondiaux</u>	
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.	* Création d'équipes de gestion mondiale, régionale et nationale chargées de définir les priorités en matière de gestion, d'orienter la formulation des stratégies et des politiques de l'organisation, d'assurer le contrôle et d'évaluer les résultats.
Fixer les niveaux à atteindre en fonction de l'analyse des possibilités techniques et des exemples optimums disponibles.	* Élimination progressive des fonds d'action générale financés par la masse commune des ressources, à l'exception du Fonds pour les programmes d'urgence. Les directives régissant actuellement ce fonds sont réexaminées pour tenir compte de la nécessité : a) de financer les activités visant à répondre aux besoins urgents d'assistance à l'échelon mondial dans les domaines de la coordination, de la sécurité, de la communication et de l'information, notamment; et b) de rationaliser les modalités de versement.
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 (il faudra peut-être modifier les procédures de financement et d'approbation par le Conseil d'administration).	
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	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
Ressources humaines	
S'attacher à réduire le niveau de frustration; rétablir l'intégrité des mécanismes intéressant les ressources humaines.	* L'Équipe de gestion mondiale a actuellement pour priorité de renforcer la fonction de gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'UNICEF. La Division des ressources humaines est en cours de restructuration.
Minimiser les redéfinitions d'emplois.	* On accélère les procédures de recrutement, d'affectation, de règlement des prestations et de cessation de service et on simplifie l'accès aux données relatives aux ressources humaines en vue de favoriser les décisions en matière de recrutement, de roulement dans l'occupation des postes et d'organisation des carrières.
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 procédure budgétaire intégrée permet de revoir les emplois lors de l'élaboration des programmes de pays et de procéder à des ajustements lors des examens à mi-parcours, afin de réduire la redéfinition continue des emplois.
Simplifier le processus de recrutement des administrateurs recrutés sur le plan international; minimiser les interventions de supérieurs.	* Un groupe de travail étudie l'intérêt qu'il y aurait à dissocier la classe du poste de la classe du fonctionnaire en vue de favoriser la reconnaissance du mérite et de répartir plus souplement les effectifs.
Dissocier la reconnaissance du mérite du reclassement des postes.	* La révision du manuel d'administration du personnel est achevée. Des mesures sont prises pour simplifier l'accès des fonctionnaires aux règles, règlements et directives qui leur sont applicables. La capacité de gérer les prestations est augmentée en faisant appel à des services extérieurs pour rattraper le retard accumulé dans le versement des pensions et le recouvrement des avances consenties aux fonctionnaires.
Appliquer un mécanisme d'évaluation approfondie pour tous les fonctionnaires; se donner les moyens d'intervenir s'ils ne donnent pas satisfaction.	
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.	
Lier les programmes de formation aux compétences nécessaires au personnel.	
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.	
Information et communication	
Intégrer toutes les activités; en confier la coordination et la direction à un seul service.	* Les fonctions de communication et de plaidoyer dont s'acquittaient auparavant quatre divisions (Division de l'information, Division des affaires publiques, opération Cartes de voeux et Division des programmes) ont été regroupées en 1996 et confiées à la Division de la communication.
Formuler des directives concernant la stratégie de la communication sur la base de la mission fondamentale et des objectifs de l'UNICEF.	* Le document du Conseil sur la stratégie en matière de communication sera présenté à la session annuelle de 1997.
Restructurer les ressources de manière à faciliter la coordination, la synergie et la cohésion; simplifier les processus; renforcer les mécanismes d'examen des publications.	

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
Assurer la coopération et l'harmonie entre New York et Genève au niveau des opérations.	* En s'appuyant sur un processus consultatif, la Division de la communication a été restructurée en 1996 en six sections polyvalentes, ce qui permet de répartir les ressources humaines et financières de façon plus cohérente et rationnelle. Le Comité des publications, présidé par un directeur général adjoint, a été établi en vue d'élaborer le programme annuel des publications et d'examiner les publications prévues en fonction du coût, de l'utilité et du lectorat potentiel.
Faire des 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.	* La Division de la communication entreprend des études, des évaluations et des projets d'étude d'opinion et de marché en vue d'évaluer l'efficacité et l'utilité des principaux programmes et activités de communication. Le programme de recherche de la Division de la communication a été renforcé au moyen d'un redéploiement de postes qui deviendra effectif après approbation par le Conseil.
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.	
<u>Collecte de fonds</u>	
Coordonner plus efficacement des déplacements de représentants de pays dans les capitales des pays donateurs.	* Actuellement, les directeurs régionaux approuvent les demandes que font des représentants dans les pays quand ils souhaitent se déplacer en dehors de leur lieu d'affectation. Les demandes de visite aux capitales des donateurs sont effectuées par le biais du bureau du financement des programmes après approbation par le directeur régional.
Étudier la possibilité d'améliorer le traitement des dons complémentaires en élaborant, avec les donateurs, des normes universelles.	* Une instruction administrative a été publiée, aux termes de laquelle il est demandé aux représentants de ne pas se rendre dans les capitales des donateurs sans y être dûment autorisés.
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.	* Le nouveau Directeur de l'OCV, spécialiste des questions de commercialisation dans le secteur privé, a pris 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.	* Une étude extérieure sur la rentabilité des ventes de cartes de voeux et de produits connexes (Coopers & Lybrand) doit être achevée à la fin de 1996. Les conclusions serviront de base à un plan visant à maximiser les recettes tirées de la vente de cartes de voeux et de produits et à élaborer des stratégies, des structures et des processus axés sur l'amélioration de l'OCV.
Étudier les possibilités d'élargir substantiellement la gamme de produits, notamment en offrant des articles fantaisie, des jouets, etc., avec l'aide de spécialistes de la commercialisation et de la vente au détail (en évitant les "embûches" fiscales).	* Les recommandations de Coopers & Lybrand concerneront directement les stratégies visant à étendre les opérations, les relations entre les cartes et les produits et les autres activités de collecte de fonds auprès du secteur privé.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE BAH	MESURES PRISES JUSQU'À PRÉSENT
Examiner les possibilités de réduire les coûts de la collecte de fonds privés; étudier les commissions des comités nationaux et d'autres rubriques. 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.	* Le bureau de Genève a été choisi comme centre de coordination pour la gestion des relations avec les comités nationaux. Des travaux supplémentaires seront menés en vue de définir la structure et les compétences nécessaires pour que le bureau de Genève puisse s'acquitter efficacement de cette nouvelle responsabilité.
<u>ONG et autres organismes</u>	
Renforcer la volonté de travailler avec les partenaires pour tirer mieux parti des connaissances et des ressources de l'UNICEF. Promouvoir cette priorité, en commençant par les plus hauts fonctionnaires. Apporter des changements aux opérations quotidiennes au niveau des pays, notamment en faisant participer les ONG intéressées au processus de planification.	* La responsabilité des relations, au niveau mondial, avec le mouvement associatif est confiée à la Division des programmes. * De nouveaux modèles d'accords de coopération dans le cadre de projets entre l'UNICEF et des ONG ont été publiés en janvier 1996 et une lettre d'accord type avec les associations sera publiée au début de 1997. * Des directives relatives à la coopération avec les ONG sont en cours d'élaboration. Des directives relatives aux affectations de fonds aux ONG seront publiées au début de 1997.
<u>Organes de direction</u>	
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. Examiner et redéfinir les rôles; les priorités du Conseil d'administration sont les politiques, les stratégies et le contrôle; les priorités du secrétariat sont les stratégies et la bonne gestion. Utiliser l'ordre du jour des réunions comme "levier" orientant le Conseil d'administration vers les questions les plus importantes; examiner la planification de l'ordre du jour sur une base annuelle.	* Les membres du Conseil d'administration et du secrétariat ont discuté de leurs rôles respectifs et des moyens de renforcer encore la coopération. * Le plan de travail est adopté par le Conseil d'administration chaque année à sa dernière session ordinaire en vue de faciliter l'allocation la plus appropriée du temps et d'orienter les activités du Conseil d'administration pour l'année suivante.

Annexe II

ORGANISATION DU SECRÉTARIAT DE L'UNICEF

JANVIER 1997