



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1997/AB/L.13
1er juillet 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Troisième session ordinaire de 1997
9-12 septembre 1997
Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

POUR SUITE À DONNER

DIRECTIVES CONCERNANT L'INSTAURATION D'UNE COLLABORATION EFFICACE ENTRE
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE SECRÉTARIAT DE L'UNICEF

RÉSUMÉ

Depuis mars 1996, un petit «Groupe de volontaires» comprenant des représentants des pays membres du Conseil et des délégations d'observateurs est en consultation permanente sur les relations entre le Conseil d'administration et le Secrétariat de l'UNICEF. D'autres membres et observateurs du Conseil ainsi que le Secrétariat ont été invités à faire des commentaires sur les versions préliminaires des directives durant leur élaboration.

La version finale des directives proposées a été transmise au Conseil à sa session annuelle de mai, et il a alors été décidé de les soumettre officiellement au Conseil qui les examinerait à sa troisième session ordinaire de septembre 1997.

* E/ICEF/1997/20.

New York, le 25 mai 1997

Madame Mercedes Pulido de Briceno
Présidente du Conseil d'administration
UNICEF
UNICEF-House
New York

Directives concernant l'instauration d'une collaboration efficace entre le
Conseil d'administration et le Secrétariat de l'UNICEF

Madame la Présidente,

Les Directives susmentionnées, sur lesquelles notre «Groupe de volontaires» travaille officieusement depuis mars 1996, c'est-à-dire depuis 14 mois, en consultation étroite avec le Secrétariat ainsi qu'avec d'autres membres et observateurs du Conseil d'administration ont atteint le stade où elles peuvent être présentées au Conseil d'administration pour examen officiel. Nous avons donc l'honneur de vous soumettre cette proposition en votre qualité de Présidente du Conseil d'administration.

Vu la suite à donner à cette proposition par le Conseil d'administration, nous suggérons :

- qu'elle soit transmise sous sa forme actuelle aux participants à la session annuelle pour que tout le monde puisse en prendre connaissance;
- que le Conseil d'administration l'inscrive en tant que proposition officielle à son programme de travail, par exemple au point «Questions diverses» de l'ordre du jour de la session annuelle, et décide de la traiter, pour l'essentiel, à sa troisième session ordinaire de septembre 1997 (voir en annexe le projet de décision rédigé à cette fin);
- qu'à sa troisième session ordinaire de septembre 1997, le Conseil d'administration examine et adopte les Directives en vue de leur application;
- que le Conseil d'administration et le Secrétariat se mettent d'accord sur un Mémoire d'accord portant application des Directives (voir en annexe un projet de mémoire).

Pour modestes que soient ces Directives, qui de toutes façons ne représentent qu'une des nombreuses mesures pouvant être prises, elles devraient à notre avis permettre d'améliorer encore les relations et la collaboration entre le Conseil d'administration et le Secrétariat. C'est manifestement dans cette intention que nous y avons travaillé.

/...

Nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de notre haute considération.

Les membres du «Groupe de volontaires» :

- John AGGREY, Mission permanente du Ghana auprès de l'ONU
- Dino BETI, Mission permanente d'observation de la Suisse auprès de l'ONU
- Petru DUMITRIU, Mission permanente de la Roumanie auprès de l'ONU
- Carl Christian HASSELBALCH, Mission permanente du Danemark auprès de l'ONU
- Eduardo Paes SABOIA, Mission permanente du Brésil auprès de l'ONU.

ANNEXE

Vers une collaboration efficace entre le Conseil d'administration et le
Secrétariat de l'UNICEF

Introduction

Le Conseil d'administration et le Secrétariat de l'UNICEF sont partenaires au sein d'une même institution. Chacun d'entre eux a un rôle spécifique et caractéristique à jouer dans ce partenariat, ce qui permet d'assurer qu'il est responsable devant les mêmes mandants, à savoir la communauté des bénéficiaires et des donateurs de l'UNICEF. Pour qu'ils puissent jouer ce rôle de manière harmonieuse et constructive, il est essentiel d'éviter toute confusion, tension et différends concernant leurs fonctions et responsabilités respectives.

Selon l'étude de gestion de Booz Allen Hamilton, le Conseil d'administration devrait toujours s'efforcer de jouer son véritable rôle de «Politique-Stratégie-Surveillance», c'est-à-dire avant tout de gouverner mais non de gérer les activités de l'UNICEF. Quant au Secrétariat, tout en tenant le Conseil d'administration au courant des faits importants qui relèvent de sa compétence, il devrait pouvoir exercer son mandat et sa mission sans ingérence indue de la part du Conseil d'administration.

Depuis quelques années, les deux partenaires ont fait des efforts considérables pour parvenir à cet objectif. Si des progrès remarquables ont été accomplis dans la délimitation des fonctions, rôles et responsabilités, ainsi que dans les relations entre le Conseil d'administration et le Secrétariat, il reste néanmoins du chemin à parcourir. L'objet des directives est donc de consolider les réalisations et de continuer à améliorer cette relation cruciale.

Directives

Les considérations ci-dessus reposent sur les principes énoncés dans la résolution de l'Assemblée générale 48/162 (par. 21 et 22). Toutefois, pour parvenir à une relation de travail optimale entre le Conseil d'administration et le Secrétariat, il est nécessaire de préciser davantage leurs compétences et attributions respectives.

Pour que le Conseil d'administration puisse exercer efficacement son mandat de direction, il est vital de savoir précisément quelles questions relèvent de sa compétence et comment il doit jouer son rôle de politique-stratégie-surveillance. Les précisions fournies par les présentes directives porteront donc uniquement sur les questions qui exigent l'intervention du Conseil. Il s'ensuit logiquement que toutes les autres fonctions et activités relèvent de la compétence du Secrétariat.

Les questions énumérées ci-dessous sont en fait des tâches actuelles de l'UNICEF dont le Conseil d'administration et le Secrétariat sont conjointement responsables. Elles peuvent aussi être considérées comme des exemples de tâches dont les deux partenaires pourraient se charger. La liste est loin d'être exhaustive puisque les deux partenaires pourraient se trouver confrontés à

d'autres problèmes dans l'exercice de leurs fonctions. Le rôle et la compétence respectifs du Conseil d'administration et du Secrétariat devront alors être précisés au cas par cas. De même, le Conseil d'administration peut, de sa propre initiative ou en réponse à une suggestion du Secrétariat, décider de prendre pour consultation une question qui ne lui serait généralement soumise que pour information, et de se charger pour décision d'une question qui porterait normalement la mention pour consultation.

Ces Directives seront un outil à la disposition du Secrétaire du Conseil d'administration qui veillera à leur application et sera responsable devant le Conseil d'administration de les faire respecter.

1. Questions à soumettre au Conseil d'administration pour décision :

1.1. Procédure :

En ce qui concerne les questions suivantes, la décision finale revient au Conseil d'administration, qui prend les décisions en tenant compte des préoccupations et des points de vue du Secrétariat.

Normalement, le Conseil d'administration prend ses décisions sur la base d'un document rédigé par le Secrétariat conformément au règlement intérieur et portant la mention «POUR DÉCISION». Le Secrétaire du Conseil est chargé de veiller à ce que ce document contienne un projet de résolution en vue d'une décision du Conseil.

Dans des cas exceptionnels, le Bureau établit des modalités spéciales de prise de décision, en consultation avec le Secrétariat.

Pour certaines des questions ci-dessous, il existe déjà une procédure spéciale établie en général pour faciliter le travail du Conseil d'administration et du Secrétariat.

1.2. Questions devant faire l'objet d'une décision : Procédure spéciale

Politiques et stratégies :

- Déclaration de mission (ainsi que révisions et modifications)
- Suite à donner à la Convention relative aux droits de l'enfant
- Stratégies portant sur un secteur (par exemple, santé, éducation, eau), ou stratégies intersectorielles (urgences, femmes et petites filles) et autres stratégies
- Stratégies régionales et sous-régionales et approches-programmes
- Nouvelles initiatives (par exemple, nouvelles conférences mondiales; initiatives concernant l'ensemble du système; ONUSIDA
- Principes de collaboration avec la société civile (par exemple avec des entreprises)

- Critères d'attribution de prix (par exemple Maurice Pate)

Opérations :

- Programmes (nationaux, régionaux, mondiaux, sectoriels, etc.)
- Cadre de référence général pour les visites sur le terrain d'un membre du Conseil
- Rapport annuel au Conseil économique et social
- Rapports des Comités mixtes (OMS/UNICEF/FNUAP; UNESCO/UNICEF)
- Choix du lauréat d'un prix (par exemple Maurice Pate)

Organisation :

- Règlement intérieur et méthodes de travail du Conseil d'administration
- Réunions entre sessions>>
- Localisation du siège (New York et ailleurs)
- Critères d'élection aux comités mixtes
- Choix des pays où organiser des visites sur le terrain et programme de ces visites>>

>décision du Bureau

>décision du Bureau

Structure :

- Place du bureau du Secrétaire du Conseil d'administration dans l'organigramme du siège (par exemple rattaché au Bureau du Directeur général ou du Directeur général adjoint)
- Établissement de structures extérieures de base, telles que des bureaux régionaux
- Cadre de collaboration avec les comités nationaux

Budget et financement :

- Système d'affectation des ressources générales
- Approbation du budget de base
- Structure du budget administratif et du budget d'appui aux programmes
- Établissement de mécanismes spéciaux (SAFLAC, Fonds pour des programmes d'urgence)
- Plan financier à moyen terme
- Budget de l'Opération carte de vœux
- Politique de recouvrement

2. Questions sur lesquelles le Conseil d'administration est consulté :

2.1. Procédure :

Pour les questions suivantes, c'est au Secrétariat qu'il appartient de prendre les décisions. Le Conseil d'administration doit être convenablement consulté afin de donner au Secrétariat des orientations qui lui seront utiles pour prendre sa décision. Il est donc indispensable que la consultation ait lieu en temps voulu.

Normalement, le Conseil d'administration est consulté en réunion officielle sur la base d'un document rédigé par le Secrétariat conformément au règlement intérieur et portant la mention «POUR CONSULTATION». Comme c'est au Secrétariat qu'il revient de prendre la décision, le Conseil d'administration fait, au cours de la réunion, des commentaires oraux qui sont couchés dans le compte-rendu de la réunion, sans prendre de décision officielle.

Dans des cas exceptionnels, le Bureau établit des modalités de consultation spéciales pour la question à examiner, en consultation avec le Secrétariat.

Pour certaines des questions ci-dessous, il existe déjà une procédure spéciale établie en général pour faciliter le travail du Conseil et du Secrétariat.

2.2. Questions faisant l'objet d'une consultation : Procédure spéciale

Politiques et stratégies :

- Suite à donner aux conférences mondiales
- Suite à donner aux évaluations (leçons à en tirer)

Opérations :

- Plan à moyen terme
- Rapport annuel du Directeur général
- Plan de travail de l'Opération carte de vœux

Structure :

- Changements importants de l'organigramme (fusion ou division de bureaux, par exemple pour mettre deux directions où il y en avait trois)
- Création de nouveaux bureaux (comme le Service d'inspection)

Personnel :

- Candidat au poste de Directeur général>> >Secrétaire général de l'ONU en consultation avec le Président du Conseil d'administration

- Description de poste pour les Directeurs généraux adjoints>> >par l'intermédiaire du Bureau
- Description de poste pour le Secrétaire du Conseil d'administration>> >par l'intermédiaire du Bureau

Budget et financement :

- Politique de financement
- Politique de mobilisation de ressources
- Directives concernant les appels de fonds auprès du secteur privé

3. Questions sur lesquelles le Conseil d'administration est tenu informé :

3.1. Procédure :

Pour toutes ces questions, c'est au Secrétariat qu'il appartient de prendre des décisions. Il doit toutefois maintenir une transparence satisfaisante vis-à-vis du Conseil d'administration en le tenant au courant de ses activités, en particulier de celles qui sont énumérées ci-dessous; dans ce contexte, il est important de souligner que le Conseil d'administration ne devrait pas intervenir dans la gestion quotidienne des affaires.

En règle générale, le Conseil d'administration sera informé soit par communication écrite que le Secrétariat destine à un usage plus généralisé au sein de l'organisation (par exemple, circulaires sur les nominations) afin d'éviter une prolifération de documents, soit oralement pendant les sessions ou les réunions intersessions. Si un document sur une de ces questions est adressé spécifiquement au Conseil d'administration, il porte la mention «POUR INFORMATION» et est distribué conformément au règlement intérieur.

Les sujets classés «POUR INFORMATION» n'ont pas à être examinés par le Conseil d'administration en réunion officielle. Le Conseil d'administration ou le Secrétariat peuvent toutefois suggérer que cela soit fait dans les cas où la réaction du Conseil sur une question donnée est susceptible d'intéresser le Secrétariat.

Le cas échéant, le Secrétariat pourra organiser des consultations officieuses spéciales à cette fin, en consultation avec le Bureau.

Pour certaines des questions suivantes, il existe déjà une procédure spéciale visant à améliorer l'interaction entre le Conseil d'administration et le Secrétariat ou à leur faciliter la tâche.

3.2. Questions à soumettre pour information : Procédure spéciale

Opérations :

- Application de politiques et stratégies (sectorielles, intersectorielles et autres plans d'opérations)

- Rapports autres que ceux qui sont énumérés en 1.2 et 2.2 ci-dessus

Organisation :

- Redistribution de postes d'administrateurs au siège et dans les bureaux extérieurs
- Application de politiques relatives à la gestion et à l'organisation (par exemple, évaluation, approvisionnement et passation de marchés, ressources humaines, etc.)
- Modalités de collaboration avec la société civile (par exemple entreprises)
- Localisation des bureaux régionaux>>

>information préalable à l'intention des membres de la région concernée

- Création d'équipes de gestion mondiales, régionales et locales
- Programmes de formation en vue de l'amélioration des ressources humaines

Structure :

- Création de bureaux extérieurs
- Renforcement ou réduction de bureaux
- Introduction de nouveaux systèmes (PROMS, informatique)

Personnel :

- Recrutement des Directeurs généraux adjoints>> >par l'intermédiaire du bureau
- Nomination des Directeurs généraux adjoints
- Recrutement du Secrétaire du Conseil d'administration>> >par l'intermédiaire du Bureau
- Nomination du Secrétaire du Conseil d'administration>> >communication spéciale du Directeur général au Conseil d'administration
- Description de poste, processus de recrutement>> >par l'intermédiaire du Bureau et nomination des chefs de divisions
- Description de poste et nomination des>> >information préalable pour les membres de la région concernée Directeurs régionaux
- Nomination de représentants dans zone ou pays
- Mise en oeuvre d'une stratégie de recrutement (par exemple, représentation géographique équitable; équilibre entre les sexes)

Budget et financement :

- Exécution du budget en cours
- Rapports financiers (par exemple audits)
- Harmonisation et transparence des budgets :
 progrès réalisés.

Collaboration entre le Conseil d'administration et le Secrétariat de l'UNICEF

(Le document d'habilitation des directives pourra prendre la forme d'une décision du Conseil d'administration ou d'un Mémorandum d'accord entre le Conseil d'administration et le Secrétariat.)

Esquisse d'éléments de ce document d'habilitation :

1. Rappeler les résolutions de l'Assemblée générale 57 (I) du 11 décembre 1946 et 417 (V) du 1er décembre 1950 établissant les principes fondamentaux d'administration et de gestion de l'UNICEF par le Conseil d'administration et le Secrétariat;
2. Réaffirmer les résolutions de l'Assemblée générale 48/162 du 20 décembre 1993 et 50/227 du 24 mai 1996 portant sur des mesures complémentaires pour restructurer et revitaliser l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines connexes, en particulier les paragraphes 21 à 30 de l'annexe à la résolution 48/162 et les paragraphes 76 à 78 de l'annexe à la résolution 50/227 portant sur les organes de direction des programmes de développement des Nations Unies;
3. Réaffirmer, dans ce contexte, l'engagement du Conseil d'administration à assumer pleinement son rôle dans les domaines de la politique, de la stratégie et de la surveillance et réitérer sa détermination à soutenir le Secrétariat dans l'exécution du mandat et de la mission qui lui ont été confiés;
4. Souligner l'importance d'une délimitation claire des compétences et attributions respectives du Conseil d'administration et du Secrétariat et par conséquent d'une division transparente du travail entre eux;
5. Faire entrer en vigueur les directives contenues dans l'annexe à la présente décision concernant la clarification des rôles, compétences et attributions du Conseil d'administration et du Secrétariat et souligner la nécessité d'une application cohérente de ces directives;
6. Décider que le Secrétaire du Conseil veillera à l'exécution de cette décision et sera responsable devant le Conseil d'administration d'assurer qu'il y sera donné suite.
