



Conseil économique et social

Distr. générale
31 mars 2004*
Français
Original: anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2004

7-11 juin 2004

Point 5 de l'ordre du jour provisoire**

Évaluation de l'expérience de l'UNICEF en matière de programmation commune et autres initiatives novatrices et concertées

Rapport de la Directrice générale

Résumé

Le présent rapport, établi conformément à la résolution 2003/10 du Conseil d'administration en date du 5 juin 2003 renseigne sur l'expérience de l'UNICEF en matière de programmation commune et autres initiatives novatrices et concertées visant à assurer une programmation plus efficace et à réduire les coûts de transaction pour les pays où sont exécutés des programmes.

* Le présent document a dû être retardé pour consultation interne.

** E/ICEF/2004/8.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction : aperçu et concepts	1-17	3
II. Les objectifs du Millénaire pour le développement et la réforme de l'Organisation des Nations Unies.....	18-22	6
III. L'approche basée sur les droits et les objectifs intéressant les enfants	23-37	7
IV. Les cinq expériences de pays pilotes du BCP/PNUAD	38-62	10
V. Expérience acquise et enseignements tirés de la programmation et des opérations	63-75	15
VI. Possibilités et enjeux futurs	76-84	17
VII. Gestion du changement.....	85-90	19
VIII. Projet de recommandation	91	20
 Annexe		
Exemples de la contribution apportée par l'UNICEF à l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté		21

I. Introduction : aperçu et concepts

1. En juin 2003, le Conseil d'administration de l'UNICEF a adopté la décision 2003/10 priant la Directrice générale de lui présenter pour examen, à sa session annuelle de 2004, un rapport écrit contenant une évaluation, appuyée par des exemples concrets de pays, de l'expérience de l'UNICEF en matière de programmation commune et autres initiatives novatrices et concertées visant à assurer une programmation plus efficace et à réduire les coûts de transaction pour les pays où sont exécutés des programmes, ainsi que les coûts et avantages correspondants. Le présent rapport, conforme à cette décision, porte sur la programmation commune et autres expériences importantes de programmation concertée avec des organismes des Nations Unies et autres partenaires de la coopération internationale.

Programmation

2. Par sa nature même, la programmation est une entreprise concertée mettant en jeu les bureaux de pays de l'UNICEF, leurs partenaires gouvernementaux, les organismes des Nations Unies, la société civile et d'autres partenaires internationaux. Elle doit être basée sur une démarche propice aux droits de l'homme et sur l'emprise nationale, essentielles pour appuyer les efforts à direction nationale visant à réaliser les droits de l'enfant et de la femme. Le contenu des programmes de coopération dans les pays et des modalités d'exécution découle des priorités nationales de développement, de la situation des enfants et des femmes, des priorités administratives de l'UNICEF et de l'expérience et des capacités des pays.

3. Il y a trois phases successives de programmation : le plaidoyer et la planification; l'appui à l'exécution nationale des programmes; le suivi et l'évaluation.

4. La phase de planification commence par l'évaluation et l'analyse de la situation du pays que l'équipe de pays des Nations Unies et le gouvernement font ensemble et qui sont exposées dans le bilan commun de pays (BCP). Sur la base du BCP, les organismes des Nations Unies et le gouvernement préparent le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), qui sert de cadre commun, avec une série convenue de résultats auxquels les organismes des Nations Unies, le gouvernement et d'autres partenaires contribueront. Le PNUAD fixe la stratégie d'ensemble que les organismes des Nations Unies devront suivre en préparant leurs programmes de coopération pluriannuels respectifs avec le gouvernement. Pour les quatre organismes des Nations Unies membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), dont l'UNICEF, le PNUAD fixe la stratégie de préparation de leurs Descriptifs de programme de pays et de leurs plans d'action du programme de pays.

5. Dans la deuxième phase, une fois convenu le programme de coopération de pays, les bureaux de pays de l'UNICEF, préparent avec le Gouvernement et d'autres partenaires, les plans de travail annuels pour appuyer l'application des programmes gouvernementaux. Quand les partenaires sont tous d'accord sur les objectifs, résultats, activités, délais, allocations de ressources et répartition des responsabilités qu'on propose, le gouvernement et les organismes des Nations Unies en cause signent les plans de travail annuels. L'UNICEF fournit les entrants convenus :

assistance en espèces au gouvernement, assistance technique et fournitures et matériel.

6. Dans la troisième phase, les activités de suivi et d'évaluation sont planifiées avec le gouvernement et mettent normalement en jeu les organisations ayant un rôle important dans le programme. On examine si la conception du programme et le choix des objectifs et stratégies restent valables au vu des premières années d'exécution du programme et de l'évolution éventuelle de son contexte. On décide de généralement rectifier le tir après un examen du programme à mi-parcours.

Programmation commune

7. La programmation commune et d'autres types de programmation concertée se font depuis déjà quelque temps notamment suite aux initiatives nationales liées aux objectifs définis dans les conférences et conventions internationales et aux sommets internationaux.

8. Le PNUAD a été l'un des instruments essentiels de programmation commune adoptés par le GNUD. Au centre de sa formulation est la priorité donnée par le gouvernement et l'équipe de pays des Nations Unies à une série limitée de résultats basée sur l'analyse faite dans le BCP. La sélection des résultats, exposés dans la matrice des résultats du PNUAD, est dictée par les avantages collectifs et relatifs du système des Nations Unies du point de vue du gouvernement, de l'équipe de pays des Nations Unies et des autres partenaires. Le PNUAD sert de base non seulement aux programmes et projets de pays mais aussi à l'examen des programmes communs.

9. D'après les directives du GNUD, récemment révisées, sur la question, la programmation commune est l'effort collectif par lequel les organismes des Nations Unies et leurs partenaires nationaux coopèrent pour préparer, exécuter, suivre et évaluer les activités visant à atteindre effectivement et efficacement les objectifs du Millénaire pour le développement et autres engagements internationaux issus des conférences, sommets et conventions des Nations Unies et de leurs instruments relatifs aux droits de l'homme. Elle vise à maximiser les synergies entre les partenaires nationaux et les diverses contributions des organismes des Nations Unies – qu'elles aient trait au cadre normatif et aux compétences techniques ou aux compétences quant aux domaines et stratégies du programme. De même, la programmation commune vise à éviter les doubles emplois et à réduire les coûts de transaction.

Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et approches sectorielles

10. Dans plusieurs situations de pays, deux importants instruments de macropolitique influent beaucoup sur le contexte de la programmation commune et d'autres types de collaboration programmatique. L'un d'eux, le DSRP, initialement moyen de désendettement, sert de plus en plus d'instrument ordinaire par lequel les pays élaborent et énoncent leurs propres stratégies et politiques de réduction de la pauvreté. Les institutions de Bretton Woods emploient le DSRP pour identifier les besoins en prêts et les contextes politiques appropriés tandis que les donateurs et

autres organisations internationales, y compris les organismes des Nations Unies, s'en servent pour aligner et coordonner leurs stratégies d'assistance pour réduire la pauvreté aux niveaux national et parfois sous-national.

11. Depuis 2001, l'initiative des DSRP est devenue la stratégie centrale à direction nationale pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Le GDUD encourage toutes les équipes de pays des Nations Unies à participer activement aux processus des DSRP, lorsqu'ils existent, comme tribune de plaidoyer pour une approche du développement plus holistique englobant les droits de l'homme, et pour préconiser que les objectifs du Millénaire pour le développement soient à long terme ceux du développement national et de la coopération internationale. En principe, le BCP alimente le processus des DSRP qui, à son tour, sert à formuler le PNUAD. (L'annexe I donne une liste de 32 pays où l'UNICEF a beaucoup participé aux DSRP.)

12. Le deuxième instrument essentiel de macropolitique qui influence la programmation commune et d'autres collaborations programmatiques est l'approche sectorielle. Animée par les gouvernements, elle énonce des programmes de réformes sectorielles par exemple en matière de santé et d'éducation. L'UNICEF participe à cette approche dans 20 pays, surtout d'Afrique subsaharienne.

13. Les expériences sectorielles montrent qu'entre divers pays la qualité des plans sectoriels varie quant à la cohésion, à la précision des objectifs et aux résultats; à la clarté des détails opérationnels; et à l'exhaustivité des dispositifs de coordination, de suivi, d'évaluation et de rapports. La capacité des ministères techniques et d'autres partenaires pour planifier, gérer (y compris financièrement), exécuter et surveiller les approches sectorielles varie aussi. Jusqu'ici, les expériences ont été mitigées : dans certains cas, les gouvernements et les donateurs réévaluent l'approche sectorielle : est-elle la plus effective et la plus efficace? Dans d'autres cas, ils utilisent les enseignements tirés d'expériences plus positives pour le renforcer.

14. L'expérience qu'a l'UNICEF de l'approche sectorielle au Cambodge donne d'utiles leçons sur la manière dont les organismes des Nations Unies pourront éventuellement en tenir compte pour atteindre un niveau élevé d'efficience et d'efficacité dans le contexte du DSRP.

15. Au Cambodge, l'appui de l'UNICEF à l'approche sectorielle en matière d'éducation et de santé s'est avéré primordial pour améliorer l'efficacité et assurer un appui généralisé aux plans sectoriels. Si le processus sectoriel a pris beaucoup de temps au personnel de l'UNICEF et du Gouvernement, il a permis des progrès tangibles importants. L'un d'eux est que les deux secteurs ont reçu plus de moyens financiers du fait de la confiance accrue que l'approche sectorielle inspire aux ministères, aux donateurs, aux organismes des Nations Unies et aux organisations non gouvernementales. L'UNICEF a beaucoup contribué à cette approche en appuyant la coordination des donateurs.

16. Autre bienfait de l'approche sectorielle : le renforcement de la capacité nationale de planification du Gouvernement cambodgien mis en évidence par l'achèvement, pour la deuxième année de suite, des plans de travail coordonnés en décembre. De plus, la qualité des plans sectoriels s'est améliorée du fait du renforcement de la coordination dans les ministères et entre eux. Il y a moins de chevauchements et les interventions sont mieux axées. Au niveaux provinciaux, les

plans de travail annuels ont été faits grâce à une collaboration plus étroite entre les autorités provinciales et les grands partenaires dont l'UNICEF.

17. L'UNICEF et l'OMS ont été parmi les premiers partenaires à apporter un appui technique et financier au plan sectoriel de santé auquel l'UNICEF a fourni d'importants éléments de planification et de révision. Elle participe aussi à quatre des six groupes de travail des secteurs prioritaires pour appuyer l'exécution du plan stratégique du secteur de la santé, grâce à quoi les ressources financières sont précisées dans le plan, et l'appui financier de l'UNICEF est bien intégré dans les plans annuels d'opérations, aux niveaux central et provincial.

II. Les objectifs du Millénaire pour le développement et la réforme de l'Organisation des Nations Unies

Les objectifs du Millénaire pour le développement et la planification commune

18. Pour la première fois, on a, avec la Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement, un programme et une série d'objectifs de développement fixés d'un commun accord. Visant à réduire la pauvreté en 2015, ces documents d'action ont l'aval des États Membres et du système des Nations Unies, y compris les institutions spécialisées, celles de Bretton Woods, de divers organismes donateurs multilatéraux et bilatéraux et d'autres donateurs et organes de développement internationaux.

19. Sous la direction et l'autorité des gouvernements, les objectifs du Millénaire pour le développement représentent un cadre, une occasion unique et un axe pour améliorer la programmation commune entre les organismes des Nations Unies et avec d'autres partenaires, notamment dans les pays où elle peut bien contribuer à améliorer l'efficacité des programmes et à réduire les coûts de transaction. Les fonds et programmes des Nations Unies ont des mandats, compétences et capacités complémentaires mais aucun organe des Nations Unies ne peut, à lui seul, fournir les compétences et ressources voulues pour aider les pays bénéficiaires à réaliser durablement les objectifs du Millénaire pour le développement. Il faut donc une collaboration et une coordination plus efficaces dans le système des Nations Unies tant pour améliorer les chances d'atteindre les objectifs en 2015 que pour maintenir les progrès accomplis.

Réforme de l'Organisation des Nations Unies et Déclaration de Rome sur l'harmonisation

20. Le programme de réforme du Secrétaire général, qui vise à faire de l'ONU une organisation plus effective et plus efficace pour la paix et le développement du monde au XXI^e siècle, offre une stratégie cohérente pour unifier les approches vers la réalisation d'objectifs de développement commun au niveau du pays. Les deux grands instruments de la programmation commune de cette réforme, le BCP et le PNUAD, font partie intégrante des efforts pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Outre ceux-ci, la Déclaration de Rome de 2003 sur l'harmonisation a aussi réaffirmé l'engagement pour extirper la pauvreté et souligné

l'importance de l'harmonisation de la planification stratégique et des instruments de programmation, dont la programmation commune. Les changements introduits par le programme de réforme du Secrétaire général concordent avec les principes harmonisateurs de la Déclaration de Rome, les uns et les autres engageant les partenaires du développement à mieux s'aligner sur les priorités et processus nationaux afin de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité programmatique.

21. On améliore constamment la qualité des BCP et des PNUAD suivant l'évolution de la situation qu'on voit par exemple dans l'effort vers les objectifs du Millénaire pour le développement ainsi que l'expérience acquise et les enseignements tirés par les organismes des Nations Unies, tant aux sièges que dans les pays. Dans l'examen triennal complet par l'Assemblée générale de la politique du système des Nations Unies en matière d'activités opérationnelles pour le développement, on a constaté de grands progrès pour susciter un meilleur esprit d'unité et une direction commune chez les organismes des Nations Unies au niveau du pays. On y a également constaté que la capacité de planification analytique et stratégique de ces organismes a été renforcée par leur engagement dans les processus du BCP et du PNUAD.

22. Néanmoins, cet examen a aussi constaté des faiblesses dans la première génération des BCP et des PNUAD, ceux-ci ayant manqué d'axe stratégique et de cadres précis pour résultats convenus. De plus, l'élaboration des programmes des pays n'était pas suffisamment liée aux PNUAD. Cela étant, on compte sur l'introduction de la matrice des résultats des PNUAD pour améliorer la formulation et l'exécution de la programmation communes.

III. L'approche basée sur les droits et les objectifs intéressant les enfants

23. La contribution forte et unique de l'UNICEF à la programmation commune découle de sa longue expérience du travail en partenariat pour promouvoir les droits des enfants et aider les gouvernements à atteindre les objectifs les concernant. Dès sa fondation, l'UNICEF s'est lancée dans diverses formes de coopération avec des partenaires et a fait de l'effort commun la marque de sa stratégie de programmation. Son appui vigoureux à la programmation fondée sur les droits s'inspire de sa défense des droits de l'enfant, notamment en liaison avec le rôle primordial que l'UNICEF joue pour faire appliquer la Convention relative aux droits de l'enfant.

24. L'attachement de l'UNICEF à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement remonte d'ailleurs à son appui déterminé aux buts et principes du Sommet mondial de 1990 pour les enfants et à d'autres conférences et conventions mondiales antérieures. Cela est particulièrement important au vu du fait que beaucoup des buts et principes du Sommet mondial pour les enfants et des grandes conférences et conventions mondiales sont reflétés dans les engagements du *Monde digne des enfants* (2002) et dans la Déclaration du Millénaire et ses objectifs pour le développement.

25. Le rôle important de l'UNICEF dans la programmation commune est aussi une fonction de son plan stratégique à moyen terme pour 2002-2005 car ses cinq priorités – petite enfance, VUE plus, éducation des filles, lutte contre le VIH/sida et

protection de l'enfant – correspondent directement à six des sept objectifs du Millénaire pour le développement. De plus, l'implication de l'UNICEF dans la programmation commune bénéficie de sa forte présence sur le terrain et du rôle important de ses bureaux régionaux, première ligne de l'appui à la programmation pour les bureaux de pays.

26. La riche expérience de l'UNICEF et sa solide présence sur le terrain renforcent sa participation aux trois phases de la programmation commune : planification, exécution et suivi et évaluation.

Plaidoyer commun et planification de stratégie programmation commune

27. S'appuyant sur sa forte expérience du plaidoyer et de la communication pour promouvoir les droits de l'enfant et les objectifs l'intéressant, l'UNICEF a participé activement aux efforts communs pour faire adopter les objectifs du Millénaire pour le développement comme axe de la programmation de pays, y compris les processus impliquant le BCP, le PNUAD et les DSRP.

28. Cette expérience de la promotion des objectifs dans l'intérêt des enfants et de leurs droits a été utile pour formuler les BCP et les PNUAD. L'UNICEF a aidé à introduire dans ce processus une approche fondée sur les droits, par exemple dans la sélection des indicateurs, dans le renforcement de la méthodologie pour évaluer les tendances et dans l'analyse des problèmes et difficultés de développement et d'ordre humanitaire. L'un des grands buts du processus du BCP et du PNUAD est d'augmenter la capacité nationale pour entreprendre des analyses de la situation des enfants et des femmes et en exploiter les conclusions pour une programmation commune et concertée. L'UNICEF veille à ce que cette capacité nationale comporte une programmation fondée sur les droits.

29. Au total, la plupart des équipes de pays des Nations Unies peuvent mener à bien l'évaluation des tendances du développement national; ce sont les analyses de ces tendances et de divers facteurs en jeu par les équipes qui sont de qualité inégale. Il reste donc encore à faire dans ce domaine.

30. Exemple de pays où les processus de BCP et de PNUAD ont bien fonctionné : l'Arménie, où l'équipe de pays des Nations Unies et ses partenaires nationaux ont pu analyser systématiquement les facteurs favorisant ou gênant les progrès vers les priorités nationales de développement. Les participants se sont lancés dans un dialogue animé, pénétrant et de haute tenue sur les problèmes nationaux de développement énoncés dans le BCP, ce qui a aidé à formuler le PNUAD. L'exercice a certes comporté des coûts de transaction élevés quant au temps et aux efforts des partenaires nationaux et de l'équipe de pays des Nations Unies mais cela s'est avéré justifié.

Appui à l'exécution et à la gestion communes des programmes

31. Forte de ses décennies d'expérience à l'appui de l'exécution et de la gestion nationales des programmes, l'UNICEF a apporté une forte contribution à cette phase de la programmation commune. Le fond et la forme des plans de travail annuels ont été enrichis par la grande expérience de la programmation commune de l'UNICEF

et d'autres partenaires dans des domaines tels que la vaccination (par exemple en Inde et dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes), l'iodation universelle du sel (en Chine, au Soudan et dans les pays d'Asie centrale), le travail des enfants et d'autres secteurs délicats (au Bangladesh, en République démocratique du Congo, en Inde et en Afrique du Sud).

32. Dans la programmation commune, il faut surtout que les partenaires nationaux et autres, et les organismes des Nations Unies aient un bon ensemble de compétences programmatrices – en matière de technique, de gestion, de communication programmatique, etc. – afin de transformer les priorités recensées en initiatives de programmes et de projets réalisables par le biais des plans de travail annuels. Tel a été le cas des efforts pour extirper la dracunculose au Burkina Faso, au Ghana et au Soudan et de la propagation de la vaccination et de l'iodation du sel dans plusieurs pays d'Amérique latine et des Caraïbes. L'analyse des compétences des partenaires et des avantages relatifs de chacun pour le plan de travail commun aidera l'équipe de pays des Nations Unies à améliorer les réalisations d'un pays vers les objectifs du Millénaire pour le développement.

33. Les groupes thématiques de ladite équipe sont un autre moyen efficace d'améliorer l'exécution et la gestion communes du programme. En Chine, par exemple, un groupe thématique sur le VIH/sida promeut avec succès depuis 1999 des efforts communs pour effacer sur plusieurs fronts l'opprobre et la discrimination qui s'y attachent. Sous le nom de Fonds programmatique accéléré pour lutter contre l'opprobre et la discrimination liées au sida, cette initiative bénéficie d'efforts déjà faits dans ce domaine par d'autres organismes, dont l'UNICEF. Ce programme a amélioré la capacité de chacun des organismes coparrainant l'ONUSIDA pour appuyer les efforts nationaux par une approche programmatrice basée sur les droits de l'homme. Cette attention aux droits a fait travailler davantage avec les groupes vulnérables et a mené à un dialogue et à une formulation politiques de nature plus concrète et mieux coordonnée. Ainsi, l'application de la programmation commune a bénéficié de l'impulsion mieux axée donnée par les partenaires nationaux.

34. La participation des organismes à cet effort est diversifiée selon les compétences de chacun. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), par exemple, se concentre sur la réforme juridique, en promouvant une plus grande participation des personnes vivant avec le VIH/sida et en nouant des liens avec les initiatives nationales de réduction de la pauvreté. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) travaille avec les groupes vulnérables. L'Organisation internationale du Travail est axée sur les questions du VIH/sida au travail et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime s'emploie à éliminer la stigmatisation des toxicomanes par injection. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) participe par le programme national d'éducation pour tous; et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) développe la capacité des services de santé pour s'ouvrir à tous sans discrimination. De son côté, la Banque mondiale collabore étroitement, par un plan de travail intégré, avec tous les organismes des Nations Unies.

35. L'UNICEF contribue à l'initiative dans plusieurs domaines : prévention de la transmission du VIH de parent à enfant; mobilisation de divers groupes pour la participation et le changement de comportement; amélioration du soin et de la protection des orphelins et d'autres enfants rendus vulnérables par le sida. En avril 2004, l'UNICEF, le Gouvernement chinois et d'importants partenaires dont la Save

the Children Alliance ont convoqué sur cette question la première consultation nationale. Elle devrait aboutir à un plan d'action national pour atteindre l'objectif concernant les orphelins adopté à la session extraordinaire de l'Assemblée générale sur le VIH/sida.

36. Dans cet effort multipartite en Chine, les priorités programmatiques ont inspiré l'essentiel de la programmation commune. On ajuste les mécanismes d'administration et de gestion financière en fonction de l'évaluation des besoins, résultat de l'expérience de la programmation commune.

Suivi et évaluation en commun du programme

37. Pour les organismes des Nations Unies, les gouvernements et les autres partenaires, le grand problème est de mettre au point et de gérer le suivi et l'évaluation intégrés des contributions programmatiques, individuelles et collectives aux programmes animés par les gouvernements. Certes, il y avait avant l'harmonisation des exemples de suivi et d'évaluation en commun, mais les cinq premiers pays à introduire des processus harmonisés de programmation commune jouent un rôle de pointe pour créer de bonnes pratiques dans ce domaine.

IV. Les cinq expériences de pays pilotes du BCP/PNUAD

38. Le processus de préparation des programmes de pays harmonisés a été lancé par l'Organisation des Nations Unies pour cinq pays dont les nouveaux cycles de programmes ont commencé en 2004. Ces pays – Bénin, Équateur, Kenya, Niger et Pakistan – ont été les premiers à utiliser certains instruments harmonisés dont les directives concernant les bilans communs de pays (BCP) et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) – qui englobaient les tableaux récapitulatifs des résultats, les descriptifs de programme de pays, les plans d'action du programme de pays et les programmes de travail annuels.

39. Ces pays sont maintenant entrés dans la phase d'exécution. Ils ont mis à profit le processus de préparation pour déterminer les domaines qui feront l'objet d'une programmation conjointe constante, mais aussi les autres domaines de collaboration.

Bénin

40. La participation de l'équipe de pays des Nations Unies à l'élaboration du BCP a abouti à une analyse commune de situation de grande qualité qui a aidé l'équipe de pays à élaborer le tableau récapitulatif des résultats du PNUAD, lequel définissait trois objectifs nationaux : la réduction de la pauvreté et de la malnutrition; la réduction de la mortalité infantile et maternelle, associée à une amélioration des indicateurs plurisectoriels pertinents; la lutte contre le VIH/sida, le paludisme et la tuberculose. Quatre résultats du Plan-cadre ont été choisis pour contribuer à la réalisation de ces objectifs : l'amélioration de la gouvernance pour renforcer le développement économique; la sécurité alimentaire et nutritionnelle durables; l'amélioration de l'accès des femmes, des filles, des jeunes et d'autres groupes vulnérables aux services sociaux; et le renforcement des capacités nationales de lutte contre le VIH/sida et le paludisme.

41. Sur la base du tableau récapitulatif des résultats du Plan-cadre, un programme conjoint destiné à appuyer la mise en place de la base de données *BenInfo* est en cours d'élaboration. *BenInfo* est une base de données socioéconomiques intégrée utilisant le système appliqué à *ChildInfo*, qui permet au Gouvernement et aux partenaires nationaux de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs nationaux, des objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres engagements. En matière de politiques et de programmes, le Plan-cadre contribue aussi à promouvoir les liens entre le programme de coopération qui lie le Bénin et l'UNICEF, le programme d'action global du Gouvernement béninois et le DSRP, l'objectif étant d'élargir l'accès aux services sociaux de base.

42. Les organismes des Nations Unies interviennent conjointement dans un certain nombre de domaines; ils s'emploient notamment à développer la scolarisation des filles, à améliorer la qualité de l'enseignement et à valoriser le potentiel humain. L'UNICEF et le Programme alimentaire mondial (PAM) installent des cantines dans les écoles et s'efforcent de prolonger la scolarisation des filles. Le FNUAP intervient pour aider à prémunir les adolescents et les jeunes contre le VIH/sida. Dans le secteur de la santé, la collaboration vise à aider à élaborer la stratégie de prise en charge intégrée des maladies de l'enfant. Cette stratégie englobe la prévention et le traitement rapide et efficace du paludisme, l'amélioration de l'accès des filles et des femmes aux services de soins obstétriques et néonataux d'urgence, l'amélioration de la couverture vaccinale et l'appui à la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Dans le domaine de la protection de l'enfant, le PAM, l'Union européenne, le Danemark et l'UNICEF conjuguent leurs efforts pour lutter contre la traite d'enfants.

43. S'agissant du DSRP, l'UNICEF a préconisé la mise en œuvre de la formule « 20/20 », faisant valoir que la réduction de la pauvreté devrait commencer avec les enfants. En 2002, il a financé une étude sur les disparités en vue de ventiler les résultats des enquêtes sur la démographie et la santé de 1996 et 2001 par quintiles de revenu. Cette contribution précieuse, qui a été soulignée par tous les partenaires participant au mécanisme du DSRP, a permis de mieux orienter les politiques en faveur des pauvres. L'UNICEF a aussi été le principal avocat de l'initiative *BenInfo*.

44. Depuis le début de 2003, l'UNICEF joue un rôle de premier plan dans la préparation de l'approche sectorielle concernant l'éducation. L'approche sectorielle est un instrument qui bénéficie d'une bonne coordination et de l'appui conjoint d'un groupe de donateurs principaux : la Banque mondiale, l'UNICEF, l'Agency for International Development des États-Unis (USAID) et la Coopération française. Ce groupe se réunit tous les deux mois pour discuter des programmes et des projets concernant l'éducation et définir des méthodes d'action communes.

Équateur

45. Le Plan-cadre a une importance stratégique en Équateur car il exprime une vision commune et ne constitue pas un ensemble hétéroclite d'activités. De plus, le tableau récapitulatif des résultats du Plan-cadre fait ressortir les liens existant entre les objectifs nationaux, les résultats du Plan-cadre et les résultats attendus du programme de coopération entre l'Équateur et l'UNICEF. Plusieurs organismes des Nations Unies dont la FAO, le PNUD, l'UNESCO, le FNUAP, l'OMS et l'UNICEF, ainsi que d'autres partenaires, ont défini en commun des résultats de programme de

pays, notamment en ce qui concerne l'iode du sel, l'apport de suppléments de vitamine A et une meilleure fourniture de services locaux.

46. Le programme de coopération entre l'UNICEF et l'Équateur porte sur deux des trois résultats du Plan-cadre : la réduction de la pauvreté et la gouvernance. L'UNICEF aide le Gouvernement à exécuter son programme national en participant à l'évaluation de l'efficacité des dépenses sociales destinées à réduire la pauvreté.

47. Entre autres exemples de programmation conjointe, le PNUD et l'UNICEF appuient et financent conjointement le secrétariat technique de l'Observatoire fiscal (Observatorio de la Política Fiscal), initiative des citoyens dirigée par un conseil des citoyens. Les deux organisations participent aux travaux du comité technique de l'Observatoire, qui mène des études préliminaires et publie des bulletins, et financent ses réunions.

48. La programmation conjointe est aussi illustrée par les travaux de l'équipe de pays sur la mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation du Plan-cadre, sur lequel s'appuiera l'évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement. Il existe, en outre, deux groupes thématiques actifs : le premier, présidé par l'UNICEF, concerne le VIH/sida tandis que le second s'intéresse aux secours. L'UNICEF collabore aussi directement pour ce qui est des questions de santé avec l'OMS et l'Organisation panaméricaine de la santé et avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et le FNUAP en ce qui concerne les questions de parité entre les sexes. Parmi les autres activités de collaboration entre programmes, on citera le mécanisme du comité de coordination de pays pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le Comité international de coordination sur la vaccination.

Kenya

49. Les quatre organismes du Comité exécutif travaillent en collaboration étroite dans des domaines où des résultats communs ont été déterminés sur la base du tableau récapitulatif des résultats du Plan-cadre. Il s'agit des moyens de subsistance des communautés de réfugiés; de l'accès accru des filles et d'autres groupes d'enfants défavorisés à l'enseignement; du renforcement de la gestion interne du Gouvernement; de la multiplication des actions de lutte contre le VIH/sida, notamment les soins et la protection des orphelins; et de l'eau potable et l'assainissement, au titre du programme de promotion de l'enseignement primaire exécuté avec la Banque mondiale au profit des enfants vivant dans les zones arides et semi-arides (pour lequel l'UNICEF offre des fournitures scolaires et aide à promouvoir l'alimentation en eau potable, l'assainissement et l'hygiène). En outre, le mécanisme du Plan-cadre a permis d'assurer une collaboration sectorielle plus étroite avec d'autres organismes des Nations Unies dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence, y compris les interventions en cas de sécheresse.

50. Les efforts conjoints ont également porté sur le renforcement des capacités de suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. C'est dans ce cadre qu'a été mis en place un programme conjoint concernant l'introduction du logiciel *DevInfo* à la faveur d'efforts communs de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et du Bureau central des statistiques. *DevInfo* servira à suivre les indicateurs relatifs aux objectifs du Millénaire pour le

développement dans le nouveau programme gouvernemental de redressement économique. Le mécanisme du bilan commun de pays et du Plan-cadre du Kenya contribue également à mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation plus efficaces.

51. L'UNICEF a pris part au processus du DSRP en aidant à organiser un atelier pour mettre la dernière main au plan national de développement 2002-2008, qui tient compte des priorités du DSRP, et a participé à l'élaboration du plan de mise en œuvre. En 2003, le Gouvernement s'est appuyé sur le DSRP pour élaborer la stratégie de redressement économique pour la création de richesses et d'emplois pour la période 2003-2007 et le plan d'investissement qui l'accompagne. Le Gouvernement, les donateurs et des organismes des Nations Unies sont convenus au début de 2004 que les activités principales de cette stratégie seraient menées à la faveur de plans sectoriels, principalement dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la gouvernance et de la justice. L'UNICEF participe pleinement à l'exécution des plans sectoriels budgétisés au niveau des provinces et des districts et contribue ainsi à donner à la stratégie un caractère plus concret et plus opérationnel. Avec les capacités dont il dispose au niveau des collectivités, l'UNICEF est le principal organisme des Nations Unies qui appuie les autorités provinciales dans la région la plus pauvre du Nord-Est du pays, grâce aux plans sectoriels concernant la santé et l'éducation.

52. En 2004, l'UNICEF collabore étroitement avec la Banque mondiale et d'autres organismes bilatéraux d'aide pour élaborer des approches sectorielles dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de la gouvernance et de la justice. Si la contribution du Fonds est relativement modeste comparée à celle d'autres partenaires, l'UNICEF s'emploiera, en revanche, à promouvoir des méthodes propres à améliorer les services destinés aux Kényens pauvres. Dans le cadre de ces approches, il appuiera des évaluations de la qualité portant surtout sur l'impact, la couverture et les coûts d'innovation entraînés par l'action ciblée sur les groupes les plus vulnérables de la population.

Niger

53. Le Plan-cadre du Niger vise trois objectifs nationaux et 13 produits qui appuient ces objectifs. Ainsi, l'objectif national relatif aux services de base pour tous est appuyé par cinq produits du Plan-cadre : améliorer l'hygiène et l'état nutritionnel des enfants; améliorer l'accès aux services de santé de la procréation; améliorer l'accès aux services d'assainissement; réduire la prévalence du VIH/sida; et améliorer l'accès des enfants, et notamment des filles, à un enseignement de qualité.

54. Dans le cadre du Plan-cadre et du DSRP, l'UNICEF et d'autres organismes et partenaires des Nations Unies étudient comment collaborer pour encourager l'adoption de lois favorisant l'égalité des sexes, renforcer la sécurité alimentaire (avec le PAM); permettre le développement des adolescents (avec le FNUAP); mettre les familles mieux à même de faire face aux risques (avec la Banque mondiale) et améliorer la planification économique et sociale dans les districts (avec le PNUD).

55. Au Niger, le DSRP a précédé le Plan-cadre et en a accru l'orientation stratégique. Le DSRP tient lieu de stratégie commune à l'ensemble des organismes

des Nations Unies et constitue une référence essentielle pour la Banque mondiale et le Fonds monétaire international qui prennent tous deux une part active au mécanisme du Plan-cadre.

56. L'UNICEF joue un rôle très actif dans l'élaboration du DSRP et a collaboré aux enquêtes en grappe à indicateurs multiples, sur lesquelles le DSRP s'appuie pour déterminer les indicateurs clefs. De plus, la section du DSRP relative à l'élaboration des politiques sociales a été préparée sur la base d'informations fournies par l'UNICEF, notamment en ce qui concerne les dimensions de la pauvreté des enfants et des femmes; la sécurité alimentaire; les stratégies en matière d'éducation; et le plan stratégique de la santé (y compris la stratégie à moyen terme de lutte contre le VIH/sida). L'UNICEF a en outre financé et facilité la formation de partenaires gouvernementaux pour appuyer le DSRP. Il intervient aussi dans 7 des 11 groupes thématiques des DSRP chargés de questions telles que : le suivi de la pauvreté; l'éducation; la santé; le développement rural et la sécurité alimentaire; le VIH/sida et les groupes vulnérables; les exclus de la société; et les infrastructures, les mines et l'énergie.

Pakistan

57. L'équipe de pays des Nations Unies joue un rôle important dans le dialogue qu'ont engagé le Gouvernement et les donateurs sur des questions essentielles de développement social et sur l'amélioration du suivi de ces questions, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé.

58. Le Plan-cadre porte sur 12 priorités nationales et englobe 39 produits qui doivent contribuer à la réalisation de ces priorités. L'équipe de pays des Nations Unies s'emploie à finaliser deux programmes conjoints au niveau national : le premier concerne le VIH/sida et le second porte sur le suivi des résultats du Plan-cadre. L'équipe a, en outre, retenu 15 districts dans lesquels deux organismes, ou plus, exécuteront ensemble un programme au cours de l'année.

59. En ce qui concerne la réalisation des objectifs nationaux en matière d'éducation tels que l'enseignement primaire pour tous les garçons et toutes les filles d'ici à 2015 et la réduction de 10 % par an des disparités entre les sexes, le tableau récapitulatif des résultats du Plan-cadre définit plusieurs résultats : amélioration des taux de scolarisation dans l'enseignement primaire, de maintien des effectifs et d'achèvement du cycle primaire, notamment pour les filles; engagement politique constant et accroissement des ressources budgétaires pour l'enseignement primaire; mise en œuvre efficace des stratégies visant à atteindre les objectifs de l'éducation pour tous; amélioration des acquis scolaires des enfants; amélioration de la qualité de la formation des enseignants.

60. Dans le cadre des liens établis entre le DSRP et le Plan-cadre, le PAM et l'UNICEF sont convenus d'intervenir conjointement pour améliorer les taux de scolarisation et de maintien des filles dans l'enseignement primaire. Le PAM fournira des denrées alimentaires aux écoles et aux communautés afin d'encourager les filles à poursuivre leurs études et l'UNICEF s'intéressera au recrutement, à la nomination et à la formation d'enseignantes, ainsi qu'à la promotion d'un environnement accueillant pour les filles et à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. En outre, le groupe thématique des Nations Unies sur l'éducation a joué un rôle très utile en coordonnant les efforts des

donateurs et a contribué à établir une vision commune des politiques et des mesures à mettre en place dans ce secteur.

61. L'UNICEF a pris des initiatives en ce qui concerne l'essentiel des analyses et du dialogue portant sur le DSRP et a souligné combien il importait d'établir des liens entre les ressources financières et les résultats sociaux, y compris du point de vue des droits des enfants et des disparités entre les sexes. Le DSRP n'étant pas un document complètement finalisé, il devrait être bientôt actualisé par l'adjonction d'indicateurs sur la protection des enfants. L'UNICEF a aussi aidé quatre provinces à élaborer des DSRP locaux et à mener des enquêtes en grappe à indicateurs multiples qui permettent de fournir des données de base pour le suivi des résultats du DSRP au niveau des districts. Des consultations ont été menées dans 24 districts, soit presque le quart d'entre eux. Étant donné qu'au Pakistan, ce sont les provinces qui fournissent les services sociaux, ces travaux sont d'une grande importance pour l'élaboration des DSRP au niveau infranational. Ils devraient aussi contribuer à améliorer l'efficacité des programmes de réduction de la pauvreté et des services sociaux de base dans les communautés.

62. L'UNICEF est membre du groupe technique établi par le Coordonnateur résident pour aider à élaborer le rapport du Pakistan sur les objectifs du Millénaire pour le développement. Le Fonds a également contribué à la conception de l'examen des objectifs et a été la principale source de données, grâce à la base de données *ChildInfo*.

V. Expérience acquise et enseignements tirés de la programmation et des opérations

Les cinq pays pilotes

63. L'expérience des cinq pays pilotes montre que la réussite de la programmation conjointe tient beaucoup à la mesure dans laquelle elle facilite les résultats du programme qui viennent appuyer les efforts menés au niveau national pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Pour ce faire, il appartient aux institutions intervenantes d'arrêter des dispositions pour le financement et l'administration de la programmation, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation dont elles sont conjointement responsables. Cette structure d'appui doit avant tout être simplifiée et harmonisée pour pouvoir répondre aux besoins de la programmation. Parmi d'autres impératifs, les organismes des Nations Unies doivent avant tout améliorer leurs compétences en matière de programmation et leurs connaissances concrètes des objectifs du Millénaire pour le développement, afin que le BCP et le Plan-cadre aient les effets escomptés et répondent aux besoins des pays bénéficiant des programmes. Les programmes n'en seront que plus efficaces et les coûts de transaction réduits.

64. Pour contribuer à l'efficacité du programme et à la coordination des donateurs, il importe que les organismes des Nations Unies participent à l'élaboration de tous les instruments de définition et d'exécution des priorités nationales, notamment les DSRP et les approches sectorielles. Outre qu'elles interviennent directement dans le mécanisme harmonisé de planification des programmes, par exemple, les équipes de pays de l'UNICEF ont très activement participé à l'élaboration des DSRP de quatre

ou cinq pays et des approches sectorielles mises en œuvre au Bénin, au Kenya et au Pakistan.

65. La participation active au mécanisme harmonisé préparatoire peut exiger beaucoup de temps et de ressources. L'UNICEF consacrant de plus en plus de temps et d'efforts à ces mécanismes, il lui faudra suivre et gérer au mieux les effets potentiels sur l'appui à l'exécution des programmes.

66. L'utilisation de plus en plus systématique des tableaux récapitulatifs des résultats du Plan-cadre dans les cinq pays se révèle utile. Le GNUD devra cependant faire des investissements importants pour appuyer et former les équipes de pays des Nations Unies afin qu'elles puissent utiliser cet instrument encore plus efficacement, un nombre croissant de pays commençant à appliquer le mécanisme harmonisé.

Les DSRP et les approches sectorielles

67. Comme le montre l'exemple du Cambodge, les approches sectorielles se révèlent de plus en plus utiles dans les actions de réduction de la pauvreté car elles permettent de coordonner des ressources, y compris celles des donateurs, et d'améliorer la planification des activités, la budgétisation et la collaboration entre tous les partenaires, en particulier les structures du Gouvernement à tous les niveaux.

68. Une évaluation des approches sectorielles appliquées au Cambodge, établie par des partenaires, révèle cependant que les programmes sectoriels n'ont pas réduit les coûts de transaction du fait que plusieurs partenaires ont continué d'entreprendre des examens sur les programmes et les projets bilatéraux au lieu d'examens et d'évaluations sectoriels. À cet égard, l'UNICEF a donné l'exemple dans le secteur de l'éducation en acceptant de se contenter, pour l'examen à mi-parcours, de l'examen sectoriel au lieu de demander un rapport bilatéral distinct. Il faudra, à l'avenir, s'efforcer de réduire le nombre d'examens bilatéraux menés par les organismes des Nations Unies et d'autres participants aux approches sectorielles.

Programmation conjointe fondée sur les résultats

69. Le Plan-cadre offre une stratégie commune de pays permettant de définir les résultats liés aux objectifs du Millénaire pour le développement, lesquels déterminent l'appui apporté par le système des Nations Unies aux programmes nationaux. La programmation conjointe aide l'équipe de pays à donner un appui plus efficace aux priorités nationales et à atteindre les résultats programmés. Il faudra fournir un appui accru à ces équipes qui s'efforcent d'appliquer ces concepts harmonisés et cette méthodologie de programmation pour améliorer les résultats. Les entités régionales interinstitutions des quatre organismes du Comité exécutif sont appelées à apporter l'appui et à exercer le contrôle requis.

Le dispositif opérationnel et administratif de l'UNICEF

70. La programmation conjointe exige que l'UNICEF puisse jouer un certain nombre de rôles essentiels dont ceux d'organisme administratif, d'agent

gestionnaire et/ou de partenaire bailleur de fonds. Une évaluation préliminaire de l'adéquation des mécanismes opérationnels de l'UNICEF et des systèmes d'information pour la gestion, sur le terrain et au siège, a donné des résultats positifs. Cela signifie que plusieurs possibilités de financement peuvent être mises à profit dans le cadre de la programmation conjointe, comme le montre la note d'orientation du GNUM. Le choix d'une modalité spécifique de financement – financement parallèle, relais et financement commun – doit obéir à des considérations de programme.

71. En utilisant ces modalités de financement, l'UNICEF devrait interpréter de façon uniforme les principes énoncés dans la note d'orientation du GNUM sur la programmation conjointe sans abandonner ses propres procédures, de façon à répondre aux exigences en matière d'établissement de rapports internes et externes.

72. Le mécanisme parallèle de financement est semblable à celui qu'utilise l'UNICEF pour le transfert de ressources aux partenaires nationaux. Le Fonds n'a donc pas besoin d'apporter des changements, à moins que les organismes du Comité exécutif du Plan-cadre n'adoptent de nouvelles procédures de transfert des ressources.

73. Le mécanisme relais de financement est semblable aux dispositifs de gestion des fonds d'affectation spéciale de l'UNICEF lorsque celui-ci fait fonction d'organisme administratif. Les fonds reçus par l'UNICEF au titre de ce mécanisme pour l'exécution de programmes sont gérés suivant le dispositif applicable à d'autres ressources.

74. Le mécanisme relatif aux financements communs, dans lequel l'UNICEF est agent gestionnaire, est plus efficace et plus rationnel lorsque les organismes des Nations Unies et les partenaires nationaux qui y participent ont des objectifs communs et agissent, à l'échelon national ou infranational, avec des partenaires communs. Tel est le cas, par exemple, de l'appui à la formation des enseignants avant l'emploi ou en cours d'emploi et de l'appui aux enseignants après la formation en collaboration avec le Ministère de l'éducation.

75. Les bureaux de pays restent chargés de l'élaboration de rapports descriptifs sur les programmes conjoints et de l'établissement de rapports de synthèse sur la base de rapports d'autres organismes lorsqu'ils servent d'agents gestionnaires ou d'agents administratifs. La Division de la gestion financière continue de se charger de l'établissement des rapports financiers certifiés.

VI. Possibilités et enjeux futurs

Progrès en matière d'orientation

76. Plusieurs études et ensembles de directives ont récemment été élaborés afin de préciser les grandes orientations stratégiques de la programmation commune et de la coopération pour le développement. En 2003, le Groupe des programmes du GNUM a publié une importante directive interorganisations intitulée « Approche de la coopération pour le développement axée sur les droits de l'homme : vers une compréhension commune aux organismes des Nations Unies », à laquelle l'UNICEF a apporté une contribution majeure.

77. Toujours en 2003, avec l'appui du Ministère du développement international du Royaume-Uni, deux études pilotes des programmes de pays et des progrès réalisés dans l'élaboration d'une méthodologie uniforme d'évaluation des programmes de pays privilégiant une approche axée sur les droits de l'homme ont également été entreprises.

78. En 2004 et en 2005, l'UNICEF veillera tout spécialement à aider les équipes de pays des Nations Unies et les partenaires nationaux et autres à appliquer cette directive et celles qui sont en cours de préparation. Les organes interinstitutions de coordination régionale des organismes du Comité exécutif joueront un rôle capital dans cette action.

79. De nombreux enseignements seront tirés de cette expérience. La simplification et l'harmonisation des politiques, des procédures et des processus des fonds et des programmes des Nations Unies devraient être achevées d'ici à 2004. En collaboration avec les cinq pays pilotes, le GNUD a élaboré et testé sur le terrain la première série d'outils et de processus simplifiés et harmonisés en vue de leur application à grande échelle dans les pays exécutant de nouveaux programmes. D'ici à 2008, les organismes du Comité exécutif du GNUD auront fini d'intégrer les processus de préparation harmonisés dans tous les nouveaux cycles de programmation par pays.

80. Il est peut-être trop tôt pour dégager des enseignements définitifs sur la mesure dans laquelle la programmation commune réduira les coûts de transaction et rendra plus efficace l'exécution des programmes de pays, car elle n'en est qu'au stade de l'exécution dans les cinq premiers pays. Il sera cependant utile de suivre l'évolution des tendances ci-après au cours des années à venir :

a) Premièrement, le bilan commun de pays permet aux organismes de simplifier leurs règles en matière de planification des programmes. Pour sa part, l'UNICEF a cessé d'exiger que l'on procède à une analyse séparée de la situation des enfants et des femmes dans le cadre du programme de pays lorsqu'un bilan commun de pays est exécuté car les résultats du bilan devraient amplement suffire;

b) Deuxièmement, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement sert de plus en plus de stratégie commune de pays, y compris pour les programmes de coopération avec les pays de l'UNICEF. Il est très probable que cette stratégie pourrait permettre de réduire les coûts et d'améliorer les résultats. Il faut donc absolument que le Plan-cadre et le tableau des résultats soient d'excellente qualité;

c) Troisièmement, l'UNICEF participe de plus en plus à l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des approches sectorielles, ce qui entraîne un important surcroît de travail pour son personnel. Certes, en participant à ces travaux, le Fonds aide les pouvoirs publics à élaborer des politiques, à planifier et à exécuter des programmes par secteur, mais il faudra que ses effectifs soient renforcés pour que cette activité n'affaiblisse pas l'appui qu'il fournit actuellement à l'exécution des programmes.

Enjeux opérationnels et administratifs

81. Le lancement des processus des programmes de pays harmonisés se poursuivant, il sera nécessaire d'accorder davantage d'attention et de ressources au suivi de ces processus.

82. Les résultats des travaux du GNUM sur les modalités et les procédures de transfert des ressources, auxquels l'UNICEF participe pleinement, influenceront sur la manière dont les fonds sont remis aux partenaires nationaux. Lorsque le GNUM aura adopté de nouvelles directives en la matière, le Fonds envisagera les incidences qu'elles auront sur ses propres opérations, il modifiera ses modalités de transfert et il donnera des consignes aux bureaux de pays sur la manière d'appliquer les nouvelles procédures et politiques.

83. Conscients qu'il est nécessaire que l'agent administratif ou l'organisme responsable réunisse dans le processus d'harmonisation des diverses règles que les organismes doivent suivre en matière de présentation de rapports, les organismes du Comité exécutif ont établi des modèles d'accord passé avec les donateurs et de rapports. L'UNICEF étudie leurs incidences sur sa collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF, les fondations et les autres donateurs non gouvernementaux.

84. Plusieurs questions liées à la communication de l'information financière seront étudiées et réglées au cours des années à venir. Ainsi, par exemple, l'élaboration des rapports sur les programmes communs devrait suivre un certain modèle, ce qui garantirait la qualité des rapports et permettrait de contrôler les coûts de transaction des organismes des Nations Unies et de leurs partenaires nationaux. Le degré de précision de l'information financière à fournir devra être fixé de façon uniforme.

VII. Gestion du changement

85. L'expérience de l'UNICEF en matière de programmation concertée est une source d'enseignements utiles et de perspectives nouvelles pour l'amélioration continue de sa stratégie en matière de ressources humaines, qui évolue avec l'harmonisation et le processus de gestion du changement de l'ONU auquel elle est étroitement liée. Plusieurs initiatives sont prévues.

86. L'UNICEF estime devoir continuer d'améliorer ses orientations en matière de programmes et de gestion pour renforcer les capacités essentielles nécessaires à l'exécution du plan stratégique à moyen terme et à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement dans le cadre d'une programmation commune. Il compte favoriser la mise en valeur de son personnel, sa formation et son encadrement, ainsi que l'acquisition de compétences de bâtisseur d'équipes aux niveaux des pays, des régions et du siège, en accordant une attention particulière aux crises humanitaires et aux situations de développement. Pour y parvenir, il doit absolument renforcer le rôle et les capacités des bureaux régionaux et des équipes de gestion régionale, principaux responsables de l'appui aux bureaux de pays et du suivi de leurs travaux.

87. L'UNICEF va coopérer de manière suivie avec les autres fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies pour perfectionner les outils communs d'évaluation du personnel (notamment les systèmes d'évaluation des

compétences et de notation) et d'information en retour du personnel aux niveaux des pays et des régions, gages de l'assurance de la qualité et de sa gestion pour les résultats du plan stratégique à moyen terme.

88. L'UNICEF participe à l'initiative du Secrétaire général visant à créer un corps de hauts fonctionnaires qui, à la faveur de différentes affectations au sein du système, pourraient enrichir leurs compétences et leur expérience et affronter de nouveaux défis tout au long de leur carrière.

89. Le Fonds a également pour objectif d'améliorer la conception des différents programmes d'échanges interorganisations et d'enrichissement des tâches et l'utilisation de ceux existants, notamment en matière d'échange de personnel entre organismes des Nations Unies.

90. Pour ce faire, la communication active entre les membres du personnel doit être encouragée. À l'UNICEF, le personnel en poste aux niveaux des pays, des régions et du siège est consulté, à la fois régulièrement et en cas de besoin, au sujet de la mise à jour des descriptions de poste et des plans annuels de travail et de formation afin de mieux tenir compte des tâches interorganisations apparentées à tous les niveaux. En outre, les directives du GNUD sur la programmation commune ont été communiquées à tous les fonctionnaires concernés du Fonds et celui-ci élabore actuellement des documents destinés à aider son personnel à les appliquer.

VIII. Projet de recommandation

91. Le Comité exécutif recommande au Conseil d'administration d'adopter le projet de recommandation suivant :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport sur l'évaluation de l'expérience de l'UNICEF en matière de programmation commune publié sous la cote E/ICEF/2004/10;

2. *Se félicite* des mesures prises par l'UNICEF pour renforcer la programmation commune et autres initiatives novatrices et concertées visant à assurer une programmation plus efficace et à réduire les coûts de transaction pour les pays où sont exécutés des programmes, et *encourage* la Directrice générale à continuer de collaborer à cette fin avec les gouvernements et les autres partenaires;

3. *Prie* la Directrice générale de continuer à coopérer avec les organismes des Nations Unies et les autres partenaires aux niveaux international et national, pour renforcer la programmation commune et autres initiatives novatrices et concertées en vue d'appuyer les priorités nationales visant à la réalisation des objectifs en matière de développement convenus à l'échelon international, y compris ceux de la Déclaration du Millénaire.

Annexe

Exemples de la contribution apportée par l'UNICEF à l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté

1. *Albanie* : L'UNICEF a publié des enquêtes réalisées par le Ministère des finances, y compris des enquêtes en grappes à indicateurs multiples et une évaluation de la situation économique et sociale dans les districts aux fins de l'élaboration du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, et a géré l'information.
2. *Azerbaïdjan* : L'UNICEF a participé à l'évaluation de la pauvreté et à l'enquête sur le budget des ménages afin de vérifier les indicateurs sociodémographiques de pauvreté. Il a organisé une conférence consacrée aux conséquences de la pauvreté sur la situation des enfants et des femmes avec le Ministère du développement économique et les services chargés de l'élaboration du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté.
3. *Bénin* : La priorité étant accordée à la réduction des inégalités, le Fonds a participé aux travaux de groupes techniques.
4. *Burkina Faso* : L'UNICEF a participé aux travaux de groupes sectoriels sur l'enseignement et la santé.
5. *Cambodge* : L'UNICEF a présidé une réunion consacrée aux secteurs sociaux lors d'un séminaire national sur la stratégie de réduction de la pauvreté et a fourni une aide considérable aux ministères.
6. *Tchad* : L'UNICEF a contribué à l'augmentation de 20 % des crédits consacrés à la santé, à l'enseignement et à l'action sociale en 2003.
7. *Congo* : L'UNICEF a intégré les questions relatives aux droits des enfants et des femmes.
8. *Côte d'Ivoire* : L'UNICEF a participé à des débats thématiques (santé, éducation, VIH/sida).
9. *Djibouti* : L'UNICEF a réalisé une analyse de situation avec deux études.
10. *République démocratique du Congo* : L'UNICEF a organisé un atelier pour les consultants chargés de l'élaboration du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté avec la participation des organisations de la société civile et a élaboré des stratégies pour les secteurs sociaux.
11. *République dominicaine* : L'UNICEF a apporté son concours au Président.
12. *Géorgie* : L'UNICEF a défini des zones prioritaires en matière de santé et a détaché un administrateur pour diriger le groupe de réflexion sur l'enseignement.
13. *Ghana* : Un sous-groupe sur la vulnérabilité et l'exclusion a été dirigé par un expert. Le représentant de l'UNICEF faisait partie des membres du groupe témoin.
14. *Guinée* : L'UNICEF a plaidé pour l'adoption d'une démarche axée sur les droits de l'homme et communiqué aux décideurs les dispositions du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté qui concerneraient les enfants et les femmes, l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, la réduction des

inégalités entre les sexes dans l'optique de l'éducation pour tous et la lutte contre la mortalité maternelle.

15. *Guinée-Bissau* : L'UNICEF a formé les fonctionnaires de l'État aux techniques d'analyse des données.

16. *Guyana* : L'UNICEF a fait figurer la petite enfance dans le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

17. *Honduras* : L'UNICEF a participé à des réunions sectorielles sur la santé, l'enseignement et la décentralisation.

18. *Lesotho* : Avec Save the Children (UK) et Save the Children (Lesotho), l'UNICEF a créé un groupe thématique sur les enfants et les jeunes.

19. *Madagascar* : L'UNICEF a fourni des moyens dans le secteur de l'enseignement.

20. *Malawi* : L'UNICEF a fait partie de groupes thématiques sur l'éducation, la santé, la nutrition, la pauvreté et la gouvernance.

21. *Mali* : L'UNICEF s'est associé à la mise au point de l'approche sectorielle sur la santé, l'enseignement et le droit.

22. *Mauritanie* : L'UNICEF a participé aux travaux de groupes thématiques.

23. *Mozambique* : Avec le PNUD, l'UNICEF a fourni des moyens de suivi et d'évaluation.

24. *Nicaragua* : L'UNICEF a plaidé pour la prise en considération des inégalités entre groupes régionaux et au niveau des revenus.

25. *Niger* : L'UNICEF a participé aux travaux de sept groupes thématiques.

26. *Pakistan* : L'UNICEF a dirigé l'analyse des secteurs sociaux lors de l'élaboration du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté et a établi un lien entre la budgétisation et les résultats sur le plan social.

27. *Rwanda* : Avec l'OMS, l'UNICEF a fourni des moyens dans les secteurs de la santé et de l'enseignement.

28. *Sao Tomé-et-Principe* : L'UNICEF a fourni des éléments sur les données des enquêtes en grappes à indicateurs multiples, la validation des indicateurs et la méthodologie à suivre pour l'analyse et l'évaluation des distinctions fondées sur le sexe

29. *Sénégal* : L'UNICEF a participé aux travaux de groupes thématiques.

30. *Serbie-et-Monténégro* : Avec d'autres organismes des Nations Unies, l'UNICEF a fait campagne pour que l'analyse de la pauvreté ne se borne pas à l'étude des données sur le revenu ou la consommation. Un membre de son personnel a travaillé sur le secteur de l'enseignement.

31. *Sierra Leone* : L'UNICEF s'est associé à des comités techniques et a contribué à la définition du cahier des charges des examens sectoriels.

32. *Sri Lanka* : L'UNICEF a étudié les projets de document de stratégie pour la réduction de la pauvreté et fourni une assistance technique en vue de leur suivi.

33. *République-Unie de Tanzanie* : L'UNICEF a détaché un administrateur hors classe et appelé l'attention sur le VIH/sida, le taux de mortalité postinfantile, la malnutrition et la précarité.

34. *Zambie* : L'UNICEF a facilité la participation des organisations non gouvernementales et de la société civile. Il a fourni des supports techniques sur la santé, l'enseignement et le VIH/sida.
