

Distr. générale  
20 août 2007

Original : anglais

**Fonds des Nations Unies pour l'enfance**  
Conseil d'administration  
**Deuxième session régulière 2007**  
5-7 septembre 2007  
Point 5 de l'ordre du jour provisoire \*

*Pour information*

## Mise à jour de l'examen organisationnel de l'UNICEF

### Introduction<sup>1</sup>

1. Dans sa décision 2007/7, adoptée lors de la session annuelle de 2007, le Conseil d'administration a prié l'UNICEF de lui soumettre pour examen et prises de décisions lors de sa deuxième session régulière de 2007 les changements proposés à effectuer grâce à l'examen organisationnel. Les recommandations du consultant relatives à l'examen organisationnel ont été largement communiquées au personnel de l'UNICEF et discutées avec la direction et des représentants du personnel à différents niveaux. Le présent document résume le point de vue du secrétariat et l'état d'avancement de la mise en œuvre. Conformément à la décision du Conseil d'administration, il met en lumière l'impact sur la présence de l'UNICEF sur le terrain, la justification des changements proposés, les calendriers de mise en œuvre et les conséquences pour le budget biennal d'appui aux programmes.

2. Bien que de nombreuses études portant sur l'ensemble de l'organisation soient entreprises pour faire face à la crise ou à d'importants changements extérieurs; l'UNICEF a entamé cet examen en amont dans le but de renforcer ses capacités d'adaptation, de saisir les occasions qui se présentent et de maximiser les résultats en faveur des enfants, tout en adoptant une approche de la programmation fondée sur les droits. La plupart des recommandations faites dans le cadre de cet examen ont démontré le bien-fondé des efforts constants visant à mieux cibler l'action de l'organisation sur les résultats, et en particulier sur les progrès accomplis en faveur de la Déclaration du Millénaire et des Objectifs du Millénaire pour le développement, à améliorer l'efficacité des opérations et à rationaliser le fonctionnement de l'organisation. Les autres grandes recommandations, lorsqu'elles seront mises en œuvre, renforceront la capacité d'intervention de l'UNICEF. Stratégiquement, elles feront aussi de l'organisation un centre de connaissances et d'excellence sur les questions qui touchent les enfants, permettant ainsi à l'UNICEF de devenir un partenaire plus efficace.

3. Le présent document révèle qu'un certain nombre de mesures sont en cours d'application et/ou sont proposées pour l'exercice biennal suivant. Le renforcement des fonctions de « scannage analytique et à long terme de l'horizon » est préconisé de façon à pouvoir anticiper les nouvelles possibilités, à s'y préparer et à limiter les risques. La simplification du fonctionnement de l'organisation pour la rendre plus agile, plus souple et plus adaptable à un milieu en mutation rapide est toujours prioritaire.

---

\* E/ICEF/2007/13.

<sup>1</sup> Les recommandations et les références sont extraites du document « UNICEF Organizational Review, Synthesis Report, Findings and Summary Recommendations », GivingWorks, 25 mai 2007, mis à la disposition du Conseil d'administration lors de la session annuelle de 2007.

4. La plupart des activités liées à la mise en œuvre seront intégrées dans les travaux en cours de l'UNICEF qui bénéficient d'un budget. Toutefois, il faudra trouver des fonds supplémentaires pour certaines initiatives d'une importance critique. Les implications financières de ces activités sont expliquées dans le présent rapport et seront décrites en détail dans le budget d'appui biennal.

5. Le Conseil d'administration sera informé régulièrement des progrès accomplis par l'intermédiaire du rapport annuel du directeur général.

<b>Modification I</b>	<b>Préciser l'orientation, la formulation et la stratégie des programmes</b>
<p><b>1.</b></p> <p><b>Recommandations figurant dans le rapport</b></p>	<p>Élaborer un processus plus stratégique de planification des programmes de pays (page 20). L'analyse de la situation des enfants doit sous-tendre la réflexion stratégique et le plaidoyer de l'UNICEF (page 22).</p> <p>Les éléments clés recommandés englobent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transition vers un plan continu faisant une large place à un bilan annuel rationnel des enseignements tirés à des fins d'adaptation et de continuité au lieu de réinventer les programmes de pays tous les 3-5 ans.</li> <li>▪ Encouragement d'une plus grande souplesse dans l'utilisation des ressources de base (budget d'appui et ressources ordinaires) pour adapter la présence et l'engagement de l'UNICEF aux divers contextes nationaux.</li> <li>▪ Encouragement d'une perspective à long terme dans la planification pour mettre en lumière les tendances et les risques qui se présentent et à des fins de préparation aux changements discontinus.</li> <li>▪ Importance accrue accordée à l'objectif stratégique et à la justification plutôt qu'au respect des procédures.</li> </ul> <p>L'UNICEF doit procéder à une segmentation par pays qui servira d'outil de réflexion stratégique, d'élaboration des programmes et d'apprentissage continu (pages 15 et 16).</p>
<p><b>Justification</b></p>	<p>L'amélioration et la simplification du processus de planification au niveau du pays aidera le personnel de l'UNICEF à concentrer son attention sur la tâche essentielle qui consiste à aider et soutenir les pays afin qu'ils obtiennent des résultats en faveur des enfants. Grâce à l'utilisation d'outils et de modèles simplifiés, le processus de planification sera moins contraignant et plus stratégique.</p> <p>L'UNICEF peut tabler davantage sur la nature et l'influence mondiales de l'organisation en renforçant la cohérence stratégique et l'échange de connaissances entre ses sites géographiques. Compte tenu de l'hétérogénéité croissante des pays au sein des régions, les regroupements géographiques traditionnels de l'UNICEF n'offrent pas réellement la possibilité d'échanger des connaissances entre un large éventail de pays.</p> <p>La nécessité pour les pays de s'enrichir mutuellement, de procéder collectivement à une réflexion stratégique et d'échanger des connaissances a été reconnue. Un outil analytique permettant de reconnaître les caractéristiques des différents pays et facilitant le dialogue sur la manière d'appliquer des méthodes de programmation couronnées de succès dans un pays donné dans des pays affichant des contextes similaires et rencontrant des problèmes identiques. Toutefois, cette démarche ne doit pas se traduire par une approche de la programmation « à modèle unique ». Les prérogatives du pays et l'attention portée à ses caractéristiques uniques restent primordiales.</p> <p>Une telle approche peut soutenir la réflexion de l'UNICEF concernant son</p>

	<p>engagement auprès des pays à revenu intermédiaire. Dans un cadre plus large, elle favorisera une réflexion plus novatrice sur le rôle et la valeur ajoutée de l'UNICEF dans ces pays.</p>
--	--

<p><b>Situation actuelle et étapes suivantes</b></p>	<p>La révision du processus de programme de pays est l'une des priorités de l'UNICEF. L'UNICEF élabore un processus reposant sur des données probantes, efficace, moins bureaucratique, stimulant la créativité et la rigueur analytique.</p> <p>L'amélioration de son processus de planification permettra à l'UNICEF de participer plus activement au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les projets pilotes en cours visant à offrir partout les mêmes prestations donneront des éléments de réponse sur les possibilités d'améliorer le processus de planification interinstitutions.</p> <p>Lors de l'élaboration de leurs documents relatifs au programme de pays, plusieurs bureaux de pays ont déjà commencé à revitaliser l'analyse de la situation des enfants; cette analyse servira de base à leur réflexion stratégique et à leurs activités de plaidoyer.</p> <p>L'UNICEF ne souscrit pas à la typologie spécifique des pays représentée par le graphique de la page 16 du rapport du consultant. Toutefois, il est clair que l'UNICEF a de nombreuses occasions de faciliter l'apprentissage et de diffuser les meilleures pratiques auprès des pays confrontés à des problèmes similaires. Une analyse de la gravité relative des problèmes spécifiques à différents pays constitue aussi un moyen d'appuyer l'établissement de priorités programmatiques, comme le prouve le ciblage de 60 pays prioritaires pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement dans le plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2006-2009. Lors de la réunion de 2006 des représentants de l'ensemble du continent africain et par la suite, les représentants de l'UNICEF en poste dans des pays confrontés à des problèmes sanitaires similaires ont trouvé extrêmement utile de comparer leurs expériences et leurs stratégies, et de communiquer leur expertise à leurs collègues. Ces attitudes sont de plus en plus importantes pour aider les enfants dans des pays à revenu intermédiaire et elles sont utiles à la diffusion des connaissances et au renforcement des capacités.</p>
<p><b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b></p>	<p>Le nouveau processus de planification au niveau du pays favorisera une réflexion plus analytique et stratégique dans l'ensemble de l'organisation et il permettra au personnel du bureau de pays de se concentrer davantage sur la mise en œuvre et le renforcement des capacités de ses homologues et partenaires. Ce processus de planification révisé contribuera à réaffirmer l'intention de l'organisation de privilégier la programmation axée sur les résultats. On attendra du personnel responsable des programmes à divers niveaux de l'UNICEF qu'il renforce ses capacités en matière de planification – et qu'il s'engage dans des activités visant à appliquer des réformes systémiques et durables. Le personnel doit faire preuve de davantage de souplesse et d'esprit analytique lors des étapes de planification et de mise en œuvre.</p>
<p><b>Calendrier</b></p>	<p>Des progrès ont déjà été accomplis. Les lignes directrices figurant dans le plan de gestion des programmes de pays 2008-2009 ont été largement simplifiées. Une proposition de rationalisation du processus de programme de pays (pour soutenir les plans de développement nationaux et renforcer la cohérence interinstitutions) sera achevée vers la fin de 2008. À des fins d'harmonisation, des consultations seront organisées avec les autres institutions des Nations Unies – et tireront parti des meilleures pratiques au sein des Nations Unies et à</p>

	l'extérieur. Si l'élimination de certaines pratiques tenaces risque de prendre du temps, les instructions relatives aux programmes de pays qui paraîtront en novembre 2008 comprendront déjà des éléments de simplification.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition relative au budget d'appui comprendra des allocations supplémentaires pour diverses entités : Programmes, Politiques et pratiques, Bureaux régionaux, afin de renforcer la fonction « connaissances » (voir sections 2.1 et 3.1 ci-dessous). Pas d'implication directe pour le budget d'appui en ce qui concerne la révision du processus de planification.
<b>Modification II</b>	<b>Réalignement des structures et des systèmes à des fins d'amélioration des résultats</b>
<b>2.1</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>L'UNICEF doit réaligner les fonctions liées aux programmes au siège compte tenu des résultats et des principaux domaines d'expertise (page 24). Il s'agit notamment de:</p> <p>Réorganiser au siège les domaines techniques qui ont trait aux programmes autour des principaux résultats, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Survie, croissance et développement de l'enfant (santé, nutrition, eau et assainissement);</li> <li>2) Éducation de qualité et égalité des sexes (en privilégiant davantage les résultats de l'éducation au lieu de se limiter à la fréquentation scolaire et à l'achèvement de la scolarité);</li> <li>3) Protection de l'enfant; et</li> <li>4) VIH/SIDA comme domaine de résultats intersectoriels.</li> </ol> <p>Créer des équipes intersectorielles pour les politiques et les pratiques qui concrétisent l'expertise mondiale dans les diverses interventions stratégiques appliquées par l'UNICEF pour obtenir des résultats en faveur des enfants (page 26).</p> <p>Renforcer les capacités de l'UNICEF en matière d'analyse stratégique des données à partir d'instruments comme DevInfo, les enquêtes en grappe à indicateur multiple et les données sur le pouls communautaire (page 35).</p> <p>Pour faire face à la prolifération et à la complexité des politiques et des instructions, il conviendrait de créer un <i>Groupe d'orientation relatif aux politiques et à la planification des programmes</i> afin de mieux garantir la cohérence d'un large éventail de politiques et de lignes directrices élaborées par diverses entités du siège à l'usage des équipes de terrain (page 26).</p> <p>Renforcer l'expertise pour les périodes de transition et de redressement au lendemain des crises, et l'intégrer dans la programmation. L'expertise des spécialistes dans ce secteur important doit être renforcée et intégrée au Bureau des Programmes d'urgence (EMOPS) qui devrait travailler en collaboration étroite avec le Groupe chargé des programmes (page 27).</p>

<b>Justification</b>	<p>Les cloisonnements sectoriels au sein de l'entité chargée des programmes, ainsi que l'absence de liens solides entre l'entité chargée des programmes, le Bureau des programmes d'urgence et l'entité chargée des approvisionnements, ont contribué à fragmenter les initiatives et à limiter l'intégration des interventions. Le Groupe chargé des programmes doit combattre certains obstacles structurels qui limitent l'efficacité, réduire les chevauchements et les interruptions pour favoriser la mobilisation de l'expertise et l'orientation programmatique afin de soutenir les travaux de l'UNICEF sur le terrain et dans le cadre de partenariats mondiaux/régionaux. La reconfiguration des groupes compte tenu de l'expertise intersectorielle (par ex. droits de l'enfant, plaidoyer, politiques sociales et économiques, etc.) aidera l'UNICEF à adopter des interventions, des politiques et des programmes intégrés qui permettront d'obtenir les résultats désirés en faveur des enfants.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>L'UNICEF propose une nouvelle structure de Groupe chargé des programmes, structurée en tenant compte des résultats des programmes et des domaines pratiques, comme recommandé pour renforcer les capacités de l'UNICEF d'obtenir des résultats en faveur des enfants.</p> <p>Les recommandations figurant dans l'examen organisationnel ont confirmé la validité d'un certain nombre de modifications stratégiques en cours au sein de l'UNICEF dans le domaine des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À partir de l'année dernière, plusieurs groupes techniques du siège ont mis au point des plans de travail intersectoriels et multifonctionnels pour tenter d'obtenir des résultats spécifiques, tels que la survie de l'enfant.</li> <li>• Au cours des deux dernières années, l'UNICEF s'est efforcé de renforcer un certain nombre de domaines d'expertise essentiels, notamment les communications en faveur de changements sociaux/de comportement, ainsi que l'innovation en matière de produits et de programmes, et l'épanouissement de l'adolescent.</li> <li>• L'UNICEF accorde aussi davantage d'importance aux capacités analytiques et de collecte de données. La fréquence des enquêtes en grappes à indicateur multiple est passée de cinq à trois ans. Par ailleurs, l'UNICEF étudie la possibilité d'utiliser de nouveaux outils comme les données sur le pouls communautaire (page 35).</li> <li>• Un <i>Groupe d'orientation relatif aux politiques et à la planification des programmes</i> a été proposé dans le cadre de l'entité des politiques et pratiques.</li> <li>• Il a été proposé de déplacer la Section de la réduction des risques et du redressement qui fait actuellement partie des programmes vers le Bureau des programmes d'urgence et de lui attribuer des capacités professionnelles supplémentaires dans le cadre du budget d'appui.</li> </ul>

<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure intégration du personnel responsable des programmes au niveau du siège, ainsi qu'aux niveaux régional et du pays.</li> <li>• Des résultats plus stratégiques menant à des interventions moins cloisonnées.</li> <li>• Des orientations et un soutien plus vigoureux aux pays et aux régions de la part du Groupe chargé des programmes – et des informations de retour plus efficaces sur les résultats obtenus sur le terrain.</li> <li>• Des partenariats au niveau mondial mieux coordonnés et plus dynamiques pour les programmes.</li> <li>• L'établissement de réseaux mondiaux d'expertise technique reliant le personnel du groupe élargi (pays, région et siège) dans le but d'améliorer l'échange de connaissances, l'assistance technique et le perfectionnement professionnel du personnel de par le monde.</li> <li>• L'amélioration de l'accès à une base mondiale de connaissances sur les innovations à apporter aux programmes qui sont favorables aux enfants, ce qui permet à l'UNICEF d'aider les pays à reproduire et à élargir les interventions et les programmes.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	<p>Les structures révisées sont proposées dans le cadre des présentations du budget d'appui.</p>
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	<p>Il a été proposé de diminuer le budget d'appui aux programmes au profit de la nouvelle entité des politiques et des pratiques. Ce réalignement entre les programmes d'une part, et les politiques et pratiques d'autre part, sera partiellement financé par les déductions prélevées au budget affecté aux programmes. Par ailleurs, un investissement supplémentaire du budget d'appui sera proposé pour renforcer les capacités de l'UNICEF dans divers secteurs : a) collecte et analyse des données; b) survie, croissance et développement de l'enfant; c) épanouissement et participation des adolescents; d) gestions des informations et des connaissances; e) politiques sociales et analyse économique; f) communication à des fins de changements sociaux/de comportements; et g) intégration des droits de l'enfant et de l'égalité des sexes.</p>
<b>2.2</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>La fonction d'approvisionnement devrait privilégier uniquement les approvisionnements stratégiques et essentiels, et conclure des accords de partenariat avec des fournisseurs extérieurs qui fourniront les marchandises d'appui non standard (page 28).</p>

<b>Justification</b>	<p>En raison de la prolifération d'articles dans le catalogue des approvisionnements (plus de 8000 produits) il est difficile de garantir la qualité des livraisons; cette prolifération a aussi des impacts négatifs sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Plusieurs des articles sont disponibles sur le marché et distribués par d'autres entreprises – et l'UNICEF n'a pas d'avantage comparatif sur ce marché. Par contre, l'UNICEF occupe une place unique sur le marché des approvisionnements stratégiques essentiels (par ex. vaccins, médicaments antirétroviraux contre le VIH, moustiquaires et technologies éducatives pour les enfants); sur ce marché, le réseau mondial de l'UNICEF, son expertise et sa chaîne d'approvisionnement ont un avantage comparatif sur la concurrence.</p> <p>Doté de capacités appropriées, l'UNICEF sera bien placé pour identifier les nouveaux produits et technologies dont les enfants pourraient réellement bénéficier et pour faciliter leur validation et leur adoption à grande échelle.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>La recommandation de limiter la gamme des produits va dans le même sens que les recommandations faites en 2006 lors de l'évaluation de la fonction des approvisionnements. Leur mise en œuvre a déjà débuté avec un examen et une analyse de la multiplicité des articles.</p> <p>Les travaux sur les possibilités d'apporter des innovations se poursuivront en 2008.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités de planification des approvisionnements dans les bureaux régionaux, ainsi que planification préalable plus efficace.</li> <li>• Renforcement du suivi et de l'évaluation de l'impact sur les bénéficiaires dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.</li> <li>• Amélioration de la planification de la préparation aux situations d'urgence aux niveaux du pays et régional à des fins d'amélioration de la planification des approvisionnements à tous les niveaux de l'organisation.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Activités se poursuivant pendant toute la période biennale.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	Ces dépenses seront largement couvertes par la réaffectation de fonds du budget révisé de la Division de l'approvisionnement, avec une augmentation minimale. En établissant ce budget, la Division des approvisionnements prendra soin de tester sur une base pilote de nouveaux produits pour les enfants.
<b>2.3</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>Les bureaux régionaux doivent concentrer davantage d'attention au suivi de la qualité de la réflexion stratégique dans les documents relatifs aux programmes de pays, afin de garantir des progrès constants en termes de résultats obtenus dans les bureaux de pays, ainsi qu'une représentation stratégique des priorités qui concernent les enfants dans les activités de plaidoyer et les partenariats de l'ensemble de la région (page 31).</p> <p>Les bureaux de pays et les bureaux régionaux doivent consolider et partager les coûts de certaines transactions (dites de « post-marché »), et réinvestir les sommes ainsi épargnées dans des activités novatrices de programmation, de renforcement des connaissances et de plaidoyer (page 31).</p>

	<p>Concernant les bureaux régionaux pour l'Asie du Sud (ROSA) et pour l'Asie de l'Est et le Pacifique (EAPRO), l'UNICEF doit progressivement adapter et intégrer ses préoccupations et sa présence régionales à Bangkok et Katmandou (page 31).</p> <p>L'UNICEF doit de toute urgence renforcer et moderniser ses capacités d'assistance technique. L'UNICEF devrait également améliorer les modalités de l'assistance technique aux bureaux de pays et renforcer les mécanismes de contrôle de sécurité, utilisation, retour d'information et renforcement des capacités grâce à l'assistance technique – de façon à ce que les pays puissent avoir accès à la meilleure expertise possible – et favoriser une meilleure participation fondée sur l'expertise dans les pays en développement (page 29).</p>
<b>Justification</b>	<p>En raison des responsabilités de plus en plus lourdes confiées aux bureaux régionaux et de leur élargissement au fil du temps, la charge de travail des directeurs régionaux a augmenté. Le temps et l'attention nécessaires pour superviser et gérer toute la gamme des responsabilités qui incombent aux bureaux régionaux, des activités telles que le suivi, la supervision et la garantie de la qualité des programmes ont été reléguées à l'arrière-plan. Les bureaux régionaux doivent canaliser leurs efforts et disposer de moyens plus conséquents pour donner des orientations et exercer une surveillance sur des questions importantes, et les tâches de transaction doivent être réduites. Les capacités analytiques et les services opérationnels peuvent être partagés et/ou consolidés à des fins de rentabilité – ce qui permettra d'économiser des ressources qui pourront être consacrées à des investissements programmatiques et à l'acquisition de compétences.</p> <p>Les capacités des conseillers régionaux de l'UNICEF sont très inégales en raison d'une mauvaise planification des ressources humaines et gestion du rendement, et de l'absence de distinction entre surveillance et assistance technique. Le soutien des conseillers régionaux est souvent dicté par l'approvisionnement plutôt que par les besoins critiques des bureaux de pays. Le soutien technique est « cloisonné » géographiquement, ce qui limite la fécondation des idées et l'accès à l'expertise mondiale. Les liens entre conseillers régionaux et le programme ne sont pas clairs, ce qui mène à des lacunes et des chevauchements en termes d'appui aux bureaux de pays.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>L'UNICEF propose de renforcer les capacités des bureaux régionaux de fournir des orientations et de superviser les programmes de pays. Les bureaux régionaux s'efforcent aujourd'hui de fournir des orientations stratégiques plus efficaces et un soutien sur les problèmes qui touchent les enfants aux équipes de pays des Nations Unies. Les bureaux régionaux, en collaboration étroite avec le Groupe des partenariats, renforceront encore leur collaboration avec les organes intergouvernementaux régionaux et infrarégionaux appropriés. Des possibilités de consolidation et de partage des frais de certaines fonctions opérationnelles sont à l'étude.</p> <p>Comme recommandé par l'examen organisationnel, les Bureaux régionaux pour l'Asie du Sud (ROSA) et pour l'Asie de l'Est et le Pacifique (EAPRO) ont préparé une proposition conjointe de budget d'appui. Ces deux bureaux régionaux proposent de créer une nouvelle équipe commune de conseil</p>

	<p>technique basée à Bangkok, ce qui renforcerait la synergie entre les régions et maximiserait la rentabilité et l'impact. Le recrutement d'un nouveau directeur régional pour le Bureau régional pour l'Asie du Sud (ROSA) est en cours. Le centre médiatique de New Delhi sera renforcé.</p> <p>Les bureaux régionaux proposent différents modèles d'assistance technique pour la prochaine période biennale, ce qui sera l'occasion d'apprendre et de tester de nouvelles techniques. Par exemple, les bureaux pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants (ECE/CEI) et pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) proposent de partager les capacités consultatives concernant l'analyse économique/du budget public et les partenariats. Le suivi des bureaux régionaux pour l'Afrique orientale et l'Afrique de l'Est et pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, présenté lors de la réunion des représentants de l'ensemble du continent africain sur l'élargissement des interventions en matière de survie de l'enfant, accorde une place de choix à la mise en œuvre et à la durabilité.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement stratégique des bureaux régionaux auprès des pays contribue à améliorer la qualité des programmes de pays et les prestations. Les compétences du personnel et la composition des équipes doivent être évaluées et adaptées aux besoins.</li> <li>• Une représentation stratégique plus systématique renforce les partenariats et l'impact du plaidoyer régional.</li> <li>• L'utilisation d'outils (à définir) appropriés de gestion du rendement et d'évaluation des risques favorise une gestion reposant sur des données probantes de l'engagement régional et national.</li> <li>• Une meilleure collaboration et le partage des ressources programmatiques et opérationnelles sont synonyme d'une organisation plus efficace, qui répond mieux aux besoins.</li> <li>• Le renforcement du soutien technique aux bureaux de pays améliore la qualité des programmes de pays et les résultats des interventions de l'UNICEF en faveur des enfants.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Changements à appliquer en 2008. Pendant le cycle budgétaire 2008-2009, les bureaux régionaux, en collaboration avec le Groupe chargé des programmes, testeront diverses options permettant d'améliorer la qualité du soutien technique aux pays.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera des dispositions visant à renforcer certains domaines, comme la survie de l'enfant en Afrique, les partenariats, les politiques sociales et la gestion des connaissances dans les bureaux régionaux.
<b>Modification III</b>	<b>Position de l'UNICEF comme chef de file mondial en matière de connaissances pour les enfants</b>
<b>3.1</b>	
<b>Recommandations</b>	Création d'une fonction mondiale de compétences autour des problèmes qui

<p><b>figurant dans le rapport</b></p>	<p>touchent les enfants renforçant les multiples facettes de la création, de l'acquisition, de la gestion, du partage et de l'utilisation de connaissances (page 32).</p> <p>Amélioration de la documentation sur les nouvelles connaissances, élargissement des liens vers des centres extérieurs de connaissances, renforcement du contrôle de sécurité et de qualité des ressources en matière de connaissances, ainsi que partage et reproduction systématiques des bonnes pratiques (page 32).</p> <p><b>Éléments clé recommandés d'une fonction de renforcement des connaissances:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la priorité au leadership et à la gestion des connaissances en renforçant les capacités et les obligations.</li> <li>• Transformer l'assistance technique, dans le cadre d'un réseau mondial, en fonction d'appui dotée de liens internes vigoureux et liée à des sources externes d'expertise.</li> <li>• Investir dans la professionnalisation de la fonction de recherche en tant que stratégie clé pour fournir un leadership de connaissances au niveau mondial en faveur des enfants (voir 3.2 ci-dessous)</li> <li>• Créer des « pratiques communautaires » autour des questions qui touchent les enfants pour discuter des nouvelles connaissances et des stratégies et méthodes possibles de programmation.</li> <li>• Élaborer une taxonomie commune de connaissances mondiales qui servira de base pour organiser toute la gamme des connaissances et des expertises.</li> <li>• Élaborer une base de données mondiale pour les ressources de façon à ce que le personnel, dans toute l'organisation, puisse identifier et consulter une réserve composée de données d'expertise contrôlées, internes et externes, des meilleures pratiques, études, données de développement et autres ressources en matière de connaissances.</li> </ul>
--	--

<b>Justification</b>	<p>En tant qu'organisation intergouvernementale dotée d'un mandat mondial en faveur des enfants, l'UNICEF occupe une place unique pour fournir un cadre intellectuel de connaissances sur les questions qui touchent les enfants.</p> <p>Les valeurs que l'UNICEF communique à ses homologues reposent de plus en plus sur des connaissances. Les pays se tournent vers l'UNICEF pour une expertise technique et des conseils concernant l'élaboration et la mise en œuvre de solutions novatrices et efficaces à des problèmes qui touchent les enfants. Pour exploiter une base mondiale de connaissances en partenariat avec les pays, l'UNICEF doit faire de la production et de la gestion de connaissances l'une de ses grandes priorités, soutenues par un niveau approprié d'investissement.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>Le renforcement des capacités de production et de gestion des connaissances est l'une des priorités de l'organisation depuis deux ans dont le bien-fondé a été reconnu dans l'examen organisationnel. La gestion des connaissances est intégrée dans l'ensemble de l'organisation. Suite à la réunion des représentants de l'ensemble du continent africain, les deux régions d'Afrique ont entrepris d'établir des cartes des établissements de santé et d'évaluer les capacités et les lacunes en matière de ressources humaines des deux régions. La création d'un service chargé de la gestion des connaissances est proposée au sein de l'entité chargée des politiques et des pratiques.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et élargissement systématiques des bonnes pratiques.</li> <li>• Amélioration de la documentation sur les connaissances actuelles et les nouveautés.</li> <li>• Encouragement de l'acquisition de connaissances chez les professionnels de terrain.</li> <li>• Utilisation accrue des données vérifiées dans le plaidoyer et la programmation.</li> <li>• Renforcement des liens avec les centres extérieurs de connaissances.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Progrès en cours.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra la création d'un service de gestion des connaissances au cours de cette période biennale.
<b>3.2</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>L'UNICEF doit investir dans la professionnalisation de la fonction de recherche dans le cadre d'une stratégie clé visant à fournir un leadership mondial pour les enfants en matière de connaissances (page 32).</p> <p>Un Conseil mondial consultatif sur la recherche, avec des dirigeants internes et externes, doit être constitué pour contribuer à l'élaboration d'un programme de recherche et donner une assurance de qualité (page 34).</p>
<b>Justification</b>	<p>La qualité, la dissémination et l'utilisation de recherches à jour se sont avérées très inégales bien que la demande de leadership intellectuel de la part de l'UNICEF soit toujours vivace. Le programme général de recherche n'est pas lié comme il le devrait aux priorités stratégiques de l'organisation, et les implications des résultats de la recherche sur la programmation (par l'UNICEF</p>

	et ses partenaires) sont souvent peu claires et ignorées.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>Une fonction de supervision de la recherche est proposé pour New York et serait chargée de fournir un leadership au programme de recherche et d'aider à faire connaître et à mettre en œuvre les résultats des études. Ce bureau renforcera les synergies avec les objectifs du programme mondial de l'UNICEF et améliorera les relations avec les organismes de recherche et les centres d'excellence des pays en développement et développés.</p> <p>Le Centre de recherche Innocenti restera un élément vital et central de la fonction de recherche de l'organisation.</p> <p>Une fois établie la fonction de supervision de la recherche, un conseil consultatif mondial de la recherche sera formé.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien approprié entre le programme de recherche et les priorités stratégiques de l'organisation.</li> <li>• Implications claires des résultats de la recherche pour la programmation.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre pendant la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera une disposition visant à améliorer la fonction de recherche.
<b>3.3</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>Promouvoir des idées novatrices ciblées, d'un faible coût et à fort impact pour les enfants grâce à des produits, des technologies et la programmation – en s'appuyant sur l'expertise de l'UNICEF, sa large présence sur le terrain et ses partenariats pour mettre en lumière de nouveaux créneaux prometteurs (page 34).</p> <p>Sur le plan de la programmation, l'UNICEF peut jouer un rôle important dans la conception et l'essai de méthodes et de modèles de programmes novateurs, en particulier dans des secteurs tels que la protection de l'enfance où une réflexion originale sera nécessaire pour accélérer les progrès et dont l'UNICEF est le chef de file (pages 34 et 35).</p>

<b>Justification</b>	L'UNICEF a de nombreuses possibilités d'utiliser sa crédibilité et sa position (particulièrement en ce qui concerne les produits et l'approvisionnement) pour élaborer et promouvoir des idées novatrices dont les enfants pourraient réellement bénéficier. Sur le plan de la programmation, l'UNICEF peut jouer un rôle important dans la conception et l'essai de méthodes et de modèles de programmes novateurs, en particulier dans des secteurs où une réflexion originale sera nécessaire pour accélérer les progrès et où l'UNICEF est un chef de file.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Historiquement, l'UNICEF est connu pour le soutien qu'il apporte aux idées novatrices, jouant encore récemment un rôle important de catalyseur dans la production et l'utilisation appropriée d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi pour traiter la malnutrition aiguë. L'UNICEF étudie activement les méthodes permettant d'examiner, évaluer et promouvoir l'élargissement de technologies d'un prix abordable à fort impact.  L'UNICEF élabore des méthodes et modèles originaux dans plusieurs secteurs : changements sociaux et de comportement, communication au titre des programmes et protection de l'enfance. Le personnel de l'UNICEF met aussi au point des outils interactifs favorisant la participation des jeunes.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Les produits, technologies et méthodes novatrices de programmation renforceront les travaux au niveau du pays.
<b>Calendrier</b>	Recherche inlassable de possibilités d'innover.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	Activités couvertes par les budgets ajustés affectés aux entités suivantes : approvisionnement, programmes, ainsi que politiques et pratiques, respectivement.
<b>Modification IV</b>	<b>Renforcement des partenariats à des fins de partage des ressources et résultats</b>
<b>4.1</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Élaborer un cadre stratégique mondial dans le but d'atteindre des résultats concrets en faveur des enfants grâce à des partenariats, compte tenu des possibilités plus larges de collaboration avec le système des Nations Unies, la société civile, le secteur privé, les fondations, ainsi que les partenaires des institutions financières internationales (page 37).

<b>Justification</b>	La manière dont l'UNICEF aborde les partenariats est souvent plus opportuniste que stratégique. Les partenariats sont de qualité très variable en raison d'un manque de rigueur analytique lors du choix d'un partenaire et de l'absence de définition des résultats escomptés. Un cadre de partenariat efficace doit définir un programme stratégique mondial pour chaque partenaire et prévoir les outils et méthodologies nécessaires à la sélection, à la conception et à la gestion de ces partenariats.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	L'UNICEF propose la création d'une entité 'Gouvernance, Nations Unies et affaires multilatérales' qui supervisera les fonctions actuelles du Bureau du secrétaire du Conseil d'administration, Affaires relatives aux Nations Unies, des bureaux géographiques et des institutions financières internationales dans le but de renforcer les synergies et d'adopter une position en amont pour obtenir des résultats en faveur des enfants.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la cohérence de l'organisation en matière de gestion dans un système multilatéral.</li> <li>• Amélioration du suivi du débat politique dans le système multilatéral pour garantir un établissement stratégique des priorités.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	2008
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La restructuration pour créer ce bureau interviendra dans la limite des plafonds budgétaires actuels et autres ajustements interservices.

<b>4.2</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>Les fonctions actuelles du Bureau régional de Genève (BRG) et de la Division du secteur privé (DSP) relatives aux Comités nationaux seront intégrées et reconfigurées en « centre multiservices » de soutien aux Comités nationaux (page 39).</p> <p>Les fonctions « non stratégiques » de la vente de cartes de vœux et de produits de la DSP actuelle seront rationalisées à des fins de rentabilité et pour élargir la notoriété de la marque dans le cadre de circuits de distribution plus larges (page 39).</p> <p>L'UNICEF doit faire preuve de plus de clarté et de cohérence stratégiques dans son engagement aux multiples facettes auprès de la société civile, en s'attachant à identifier les possibilités d'établir des partenariats multisectoriels (gouvernement, société civile et secteur privé) (page 37).</p>

<b>Justification</b>	<p>Une division peu claire des responsabilités de gestion et d'appui entre le BRG et la DSP explique la mauvaise coordination entre l'UNICEF et les Comités nationaux, ainsi que des lacunes et des chevauchements fréquents dans l'appui apporté aux Comités nationaux. Les Comités nationaux sont favorables à la fusion du BRG et de la DSP.</p> <p>Les aspects transaction et production de la commercialisation des cartes de vœux et des cadeaux peuvent être confiés à des services extérieurs pour réduire les frais et concentrer la gestion sur les aspects stratégiques de l'activité.</p> <p>Le rôle de la société civile comme agent du changement aux niveaux tant mondial que national continue à s'élargir, et il convient de s'engager plus activement et plus systématiquement dans des activités communes de plaidoyer et de programmation avec des organisations influentes de la société civile.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>Le BRG/DSP opèrent sous la houlette d'un seul directeur depuis le milieu de l'année 2006. Une intégration officielle des fonctions à des fins de synergies plus vigoureuses est proposée dans le budget d'appui.</p> <p>Les options concernant la possibilité de confier des éléments importants de la conception des cartes et des produits, des études de commercialisation, des achats, de la logistique, de la distribution et du stockage à des tierces parties a été examinée activement.</p> <p>L'UNICEF propose de nommer un nouveau directeur associé des partenariats chargé de superviser l'engagement du secteur privé, la responsabilité sociale des entreprises et les partenariats avec la société civile.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Meilleure coordination à des fins de cohérence au sein de l'organisation.
<b>Calendrier</b>	2008
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra une disposition supplémentaire d'un montant minimum pour renforcer les partenariats et le plaidoyer en faveur des enfants.
<b>4.3</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	L'UNICEF doit maintenir une présence à New York, Tokyo et Bruxelles mais procéder à un alignement stratégique plus vigoureux grâce à une gestion intégrée de sa présence dans les diverses localisations. Il conviendrait de renforcer les capacités à Bruxelles pour coopérer plus efficacement avec l'Union européenne en faveur des objectifs de plaidoyer et de collecte de fonds (page 40).
<b>Justification</b>	L'intégration des bureaux de Tokyo et de Bruxelles et du Bureau du financement des programmes garantirait la cohérence des initiatives gouvernementales et intergouvernementales de collecte de fonds.

<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Une structure d'établissement de rapports a été proposée pour favoriser l'alignement stratégique du Bureau du financement des programmes et des bureaux de New York, Bruxelles et Tokyo.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Mobilisation des ressources et communications plus efficaces grâce à une coordination stratégique plus efficace et à des relations positives.
<b>Calendrier</b>	2008
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera une disposition à des fins de renforcement et d'intégration d'un Bureau des alliances publiques et de la mobilisation des ressources (PARMO) (anciennement Bureau du financement des programmes).
<b>4.4</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Meilleure cohérence dans les approches stratégiques utilisées par l'UNICEF et les Comités nationaux grâce à une planification intégrée de leurs rôles complémentaires dans les pays donateurs (page 40).
<b>Justification</b>	Les travaux de l'UNICEF dans les pays « donateurs » comportent des interactions avec un large éventail d'acteurs : personnes, organisations de la société civile, entreprises privées et gouvernements, pour la réalisation d'objectifs multiples de mobilisation des ressources et de plaidoyer. Actuellement, la gestion de ces relations incombe à plusieurs groupes de l'organisation avec des efforts d'intégration limités.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Des outils et méthodologies sont élaborés pour promouvoir une planification et une collaboration intégrées avec les Comités nationaux en ce qui concerne les pays donateurs.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Des initiatives plus efficaces de collecte de fonds et de plaidoyer, ainsi qu'une meilleure utilisation des compétences multiples des Comités nationaux.
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre pendant la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	Aucune.
<b>4.5</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Élaborer un large éventail de modules de collecte de fonds en s'appuyant sur les portefeuilles de programmes et d'intervention critiques de plaidoyer, en prenant appui sur les succès récents de la collecte de fonds thématique (pages 40 et 41).

<b>Justification</b>	À une époque où l'UNICEF adopte un modèle commercial ciblant les changements systémiques plutôt que les projets, des ressources de base modulables seront nécessaires pour soutenir des investissements dans des activités « en amont » telles que le plaidoyer, l'analyse politique, la conception de l'évaluation et le renforcement des capacités. Des modules efficaces de collecte de fonds permettront de mettre de côté des ressources pour les éléments critiques en amont qui soutiennent les éléments plus tangibles de la prestation de services.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	L'élaboration de ces modules pour la collecte de fonds fait partie du plan de travail du Bureau des alliances publiques et de la mobilisation des ressources (PARMO), soutenu par le Groupe chargé des programmes et les bureaux régionaux.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Ressources modulables pour les programmes de pays, permettant aux travaux d'être entrepris aux niveaux des projets, sectoriel et en amont.
<b>Calendrier</b>	Au cours de la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	Aucune.
<b>Modification V</b>	<b>Gestion pour le rendement</b>
<b>5.1</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	L'UNICEF devrait créer un Groupe spécial d'appui au terrain qui serait le premier contact pour les bureaux régionaux et fournirait la coordination, le soutien et la surveillance nécessaires pour encourager une meilleure collaboration et cohérence entre le siège et le terrain (page 41).

<b>Justification</b>	Si la décentralisation a des avantages, elle a aussi des conséquences non voulues. La stature mondiale de l'organisation est quelque peu affaiblie par le fait que les régions individuelles n'agissent pas de manière coordonnée. Pour contribuer réellement au concept d'unité des Nations Unies, l'UNICEF doit agir comme un corps unique.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Le budget d'appui propose la création d'un Bureau de coordination de l'appui au terrain qui rendrait des comptes au Directeur général adjoint chargé de la gestion.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'appui au terrain</li> <li>• Cohérence stratégique interrégionale</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	2008
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera une disposition visant à créer un Bureau de coordination de l'appui au terrain.
<b>5.2</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	L'organisation doit étudier rapidement les options qui permettraient de simplifier les mécanismes commerciaux et prendre rapidement des mesures dans les secteurs présentant les meilleures possibilités (pages 41 et 42).

<b>Justification</b>	Double emploi, prolifération de lignes directrices et d'instructions, processus d'établissement des rapports et exigences de conformité trop pesants sont autant d'éléments qui prennent du temps et limitent l'attention que le personnel peut consacrer aux programmes. Les bureaux de pays, en particulier, ont exprimé le besoin urgent d'éliminer des processus opérationnels trop complexes.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>L'examen et la simplification des processus opérationnels sont une priorité absolue et les travaux ont déjà débuté. Parallèlement à l'examen organisationnel, l'UNICEF a mené à bien une étude séparée des processus opérationnels qui a permis d'identifier les possibilités de simplification de plusieurs activités clés comme les déplacements, le recrutement, les achats, la logistique et la collaboration locale avec des organisations non gouvernementales. Actuellement, plusieurs groupes de travail composés de membres du siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux participent aux travaux et préparent également des procédures de fonctionnement et des modèles standard qui devraient être lancés en 2008 dans le cadre des ateliers régionaux pour assurer une mise en œuvre réussie des processus opérationnels simplifiés au cours de la prochaine période biennale.</p> <p>Par exemple, les efforts déployés dans le secteur des ressources humaines ont abouti à un certain nombre de processus opérationnels intégrés plus efficaces. Dans le domaine du recrutement, l'une des grandes priorités est la décentralisation du recrutement du personnel de niveaux P1-P3 vers les bureaux régionaux. La création de comités des nominations et des placements dans tous les bureaux régionaux pour gérer le recrutement du personnel de niveaux P1-P3 est en cours et devrait largement contribuer à la décentralisation. On peut aussi citer le lancement récent d'un portail virtuel du comité des nominations et des placements le 30 juillet 2007. Ce projet a pour but de réduire la fréquence des face à face; il s'agit d'un projet pilote qui sera constamment peaufiné compte tenu des enseignements tirés au cours des prochains mois. Il est prévu de reproduire dès que possible cette expérience virtuelle dans les bureaux régionaux.</p> <p>La simplification de la formule de recouvrement des frais, approuvée par le Conseil d'administration en 2006, est une amélioration du processus opérationnel largement appuyée par les bureaux de pays.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Les processus simplifiés contribueront à l'efficacité et à la rentabilité de l'exécution des programmes.
<b>Calendrier</b>	Travaux se poursuivront pendant toute la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera des dispositions relatives à la simplification des processus opérationnels conformément au Groupe de gestion des changements (voir section 5.9 ci-dessous).
<b>5.3</b>	
<b>Recommandations figurant dans le</b>	Remodeler la fonction de gestion des ressources humaines pour combler les lacunes en matière de planification des ressources humaines, ainsi que pour

<b>rapport</b>	<p>l'identification des talents, l'évaluation et le déploiement. Un cadre de compétences robuste devrait servir de base à ces changements (page 43).</p> <p>L'UNICEF devrait investir dans un recrutement plus efficace et la constitution d'une réserve de jeunes talents (page 45).</p>
<b>Justification</b>	<p>Le rôle et les travaux de l'UNICEF devenant plus stratégiques et axés sur le savoir, il est nécessaire d'investir dans les capacités du personnel et de les renforcer sensiblement – et de créer les conditions et des incitations à utiliser plus efficacement les talents du personnel. Tant l'examen stratégique des ressources humaines que l'examen organisationnel sont arrivés indépendamment aux mêmes conclusions, selon lesquelles l'UNICEF doit renforcer ses capacités en termes de planification stratégique des ressources humaines, apprentissage, identification des talents, établissement actif d'une réserve de main-d'œuvre et recrutement pour s'assurer que l'UNICEF dispose du personnel le plus compétent pour jouer son rôle de chef de file mondial pour les enfants.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>La mise en œuvre de la structure proposée des ressources humaines pour le recrutement et l'embauche représente un passage d'une réserve de main-d'œuvre géographique à une réserve fonctionnelle en intégrant dans ce concept la gestion de la relève et la mobilité interne entre les sections. Cette approche va dans le même sens que les efforts déployés actuellement visant à rationaliser le processus de recrutement et à le déplacer partiellement vers le niveau régional.</p> <p>Le processus actuel de rotation du personnel est intégré dans la gestion systématique des postes à pourvoir pour permettre les prévisions et la planification, le but étant de gérer une mobilité constante et la relève. La prochaine étape consisterait à cet égard à créer des liens de plus en plus étroits entre la gestion des postes à pourvoir et les cycles de programmes de pays, et à améliorer les transitions du leadership.</p> <p>La rotation systématique des nominations de représentants a été mise en œuvre au cours des deux dernières années et l'UNICEF s'efforce de relier plus efficacement la rotation à des points appropriés dans les cycles de programmes de pays.</p> <p>Reconnaissant la nécessité de créer une réserve de talents, des fonds supplémentaires ont été affectés lors de la période biennale 2008-2009 à l'Initiative des nouveaux talents afin d'identifier et de constituer une réserve de talents. Actuellement le bureau responsable des ressources humaines se prépare à lancer cette initiative au cours du dernier trimestre de 2007 en testant des possibilités choisies de valorisation des talents identifiés.</p> <p>Dans le secteur de la gestion du rendement, des travaux sont en cours pour s'assurer que l'évaluation du personnel et la valorisation des ressources humaines sont ancrées dans les compétences requises, qui sont clairement définies en fonction des besoins de l'employé et de l'organisation. Spécifiquement, on s'efforce aujourd'hui de mettre à jour et de modifier le Système de notation des fonctionnaires et de l'intégrer dans d'autres systèmes clé des ressources humaines, y compris le recrutement par internet. Dans ce</p>

	<p>même ordre d'idées, le cadre des compétences de l'UNICEF sera examiné et mis à jour en 2008 pour l'adapter aux besoins.</p> <p>Des progrès notables ont été accomplis en termes de parité hommes-femmes aux cours des deux dernières années – comme constaté lors de la session annuelle du Conseil d'administration de 2007.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	La constitution d'une réserve de main-d'œuvre, le recrutement et la formation d'un personnel compétent amélioreront les opérations à tous les niveaux de l'organisation. La délégation et la simplification du processus de recrutement au niveau régional, et la possibilité de déployer stratégiquement le personnel compte tenu des capacités et des besoins des bureaux de pays ont un impact direct sur le rendement.
<b>Calendrier</b>	Plusieurs de ces améliorations ont débuté en 2007 et des progrès supplémentaires devront être accomplis au cours de la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra des fonds supplémentaires à des fins d'identification et de soutien aux jeunes talents.
<b>5.4</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Élaborer une stratégie générale de formation et de valorisation des ressources humaines dotée des fonds nécessaires sur la base des résultats escomptés et des compétences requises (page 45).
<b>Justification</b>	Voir section 5.3 ci-dessus.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Conformément au rôle de partenaire stratégique joué par la Division des ressources humaines pour satisfaire les nouveaux besoins de l'organisation, le Programme mondial d'éducation de l'UNICEF est réorganisé pour mieux fournir des compétences correspondant clairement aux priorités de l'organisation, compte tenu de son mandat. L'apprentissage s'inscrit autour de trois ensembles de programmes d'études interdépendants : a) excellence dans la programmation pour les enfants afin d'atteindre les cibles du PSMT; b) leadership et développement; et (c) excellence de la gestion.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davantage de fonds disponibles pour les initiatives de formation et d'apprentissage au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux.</li> <li>• Amélioration de la qualité des formations afin de produire la réorientation nécessaire des compétences, de l'analyse et du leadership.</li> <li>• Programme de formation adapté aux besoins, en matière de capacités, des bureaux de pays.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Plusieurs de ces améliorations ont débuté en 2007 et d'autres initiatives suivront au cours de la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra des ressources supplémentaires pour la formation et l'apprentissage.
<b>5.5</b>	

<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	<p>Le personnel chargé de l'évaluation et de l'audit devrait partager des locaux de façon à renforcer les deux fonctions professionnelles. Plus encore, les vérificateurs des comptes devraient continuer à privilégier la gestion des risques et l'assurance de la conformité. Le personnel chargé de l'évaluation continuera à tirer des leçons à des fins de rentabilité fonctionnelle et programmatique. Le deux disciplines devraient toutefois investir dans des outils et mécanismes complémentaires, garantissant et renforçant l'efficacité des structures (page 45).</p> <p>Élaborer un cadre de gestion des risques pour éclairer le volet risque des audits et les autres fonctions d'assurance contre les risques – et réduire les aspects contraignants sans compromettre l'intégrité budgétaire et la réputation de l'UNICEF (page 45).</p>
<b>Justification</b>	<p>Aujourd'hui, au lieu de la synergie escomptée, on constate des chevauchements et des lacunes non négligeables entre l'audit et l'évaluation dans le domaine de l'audit des programmes. Tant l'audit interne que l'évaluation sont des ressources qui doivent aider l'UNICEF à s'acquitter de ses responsabilités d'organisme de bienfaisance. Des outils et mécanismes conjoints amélioreraient la cohérence et la qualité de l'apprentissage, tout en faisant la distinction entre chaque expertise fonctionnelle.</p>
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	<p>Des travaux ont débuté entre les deux bureaux pour relocaliser et identifier systématiquement les chevauchements et les synergies, et pour élaborer un programme de travail conjoint et l'échange de données d'expertise. Un nouveau produit (Évaluation de l'efficacité des programmes) est également élaboré conjointement et appliqué sur une base pilote. L'UNICEF examine le concept structurel des fonctions de l'audit et de l'évaluation au sein des institutions apparentées des Nations Unies.</p> <p>Un cadre stratégique des risques est en préparation. Des étapes visant à améliorer le processus de contrôle interne sont en cours d'élaboration – et garantissent que les conclusions sont tirées et présentées d'une manière qui communique leur pertinence et leur valeur.</p>
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	<p>Amélioration de l'efficacité des programmes et de la rentabilité opérationnelle résultant de fonctions d'audit et d'évaluation cohérentes.</p>
<b>Calendrier</b>	<p>Les deux services ont commencé à partager des bureaux. Les travaux conjoints d'élaboration d'outils d'évaluation de l'efficacité des programmes ont débuté et les travaux en faveur d'une meilleure intégration de la planification conjointe se poursuivent.</p>
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	<p>La proposition de budget d'appui comprendra des allocations supplémentaires pour renforcer le Bureau de vérification interne des comptes à des fins d'enquêtes et le Bureau de l'évaluation afin qu'il améliore les évaluations communes de l'efficacité des programmes et la qualité des rapports.</p>
<b>5.6</b>	
<b>Recommandations</b>	L'UNICEF doit renforcer la stratégie mondiale et les fonctions de politiques

<b>figurant dans le rapport</b>	des ressources pour apporter une plus grande cohérence et intégration stratégique dans la gestion de l'organisation et la préparation du budget (page 46).
<b>Justification</b>	Traditionnellement, l'UNICEF a concentré son attention sur le court et le moyen terme, sans attacher de capacités à la détection précoce des variations transformationnelles à long terme du milieu extérieur. Il est important d'avoir une vue globale des sources et de l'utilisation des divers flux de revenus de l'organisation pour chiffrer les propositions stratégiques et analyser les options d'investissement.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	L'UNICEF propose la création de deux postes de conseillers principaux (Stratégie mondiale et politique des ressources) au sein du bureau du directeur général.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Directives stratégiques et priorités plus claires concernant l'allocation des ressources du siège vers le terrain.
<b>Calendrier</b>	2008
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comportera des propositions de financement pour ces deux fonctions.
<b>5.7</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	L'UNICEF devrait élaborer et utiliser des « tableaux de bord » de gestion des résultats mettant en évidence un groupe choisi d'indicateurs importants pour chaque aspect de la chaîne des résultats, notamment les apports de l'UNICEF, les résultats, les étapes intermédiaires et les avantages pour les enfants (page 46).

<b>Justification</b>	De grands progrès doivent encore être accomplis concernant la gestion des résultats. Bien que l'organisation surveille un train d'indicateurs et de critères mesurables extrêmement important (et qui continue d'augmenter), une grande partie de ces indicateurs n'ont pas d'incidence clairement établie sur les prises de décisions et ne jettent pas les bases d'un débat sur la gestion. Le suivi d'une telle liste de critères mesurable représente un fardeau considérable pour les bureaux extérieurs sans résultats significatifs.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	La création de tableaux de gestion conviviaux commencera au début de 2008 dans le but d'institutionnaliser l'utilisation d'outils de ce type au cours de la prochaine période biennale.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Le peaufinage des outils de gestion des résultats améliorera les prises de décisions au niveau des pays, ainsi que la gestion adaptative et l'efficacité des programmes.
<b>Calendrier</b>	Pendant la période biennale 2008-2009.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra des fonds pour l'entité responsable des politiques et des pratiques et le Groupe de gestion du changement.
<b>5.8</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Définir, communiquer et appliquer une structure révisée des obligations de l'organisation mondiale reflétant l'objectif précisé de ses stratégies (page 47).
<b>Justification</b>	La cadre redditionnel actuel a été créé il y a près de 10 ans. Il doit être mis à jour compte tenu des réalités actuelles et des changements issus de l'examen organisationnel.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Une équipe sera créée et chargée de réviser le cadre redditionnel actuel afin de mettre à jour le document du Conseil d'administration de 1998.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Rôles mieux définis et renforcement de l'approche programmes de pays et de la structure décentralisée de l'UNICEF.
<b>Calendrier</b>	Les travaux débiteront dans le courant de la période biennale.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	La proposition de budget d'appui comprendra des fonds pour le Groupe de gestion du changement.
<b>5.9</b>	
<b>Recommandations figurant dans le rapport</b>	Créer et financer un groupe spécial de la mise en œuvre/du changement pour une période initiale de 18 mois (page 47).

<b>Justification</b>	Bien que la responsabilité de gérer directement la mise en œuvre de chacun de changements stratégiques décrits ci-dessus n'incombe pas à l'équipe de la gestion du changement, elle constitue une ressources essentielle quand il s'agit de mener à bien et coordonner les divers efforts de changement dans l'ensemble de l'organisation, de suivre les progrès et de recommander des adaptations, le cas échéant.
<b>Situation actuelle et étapes suivantes</b>	Le groupe a vu le jour en mai 2007.
<b>Impact sur la présence aux niveaux du pays et de la région</b>	Soutien, conseils et suivi sur le terrain sur la mise en œuvre des recommandations de gestion du changement.
<b>Calendrier</b>	Créé en mai 2007. Travaux en cours.
<b>Implications pour le budget d'appui 2008-2009</b>	Le budget d'appui comprendra des ressources supplémentaires pour ce groupe pour la période biennale 2008-2009.