

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Première session ordinaire de 2009
4-6 février 2009
Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Pour information

Mise à jour sur les initiatives d'amélioration des modes de fonctionnement de l'UNICEF

Résumé

Conformément à la décision 2008/11 du Conseil d'administration ce rapport de séance souligne une série d'initiatives d'amélioration faites par l'UNICEF pour effectuer les changements stratégiques recommandés dans l'Examen organisationnel de l'UNICEF, et dont une mise à jour fut présentée à la deuxième session ordinaire de 2007 du Conseil d'administration.

I. Introduction

1. À la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration de l'UNICEF tenue en septembre 2007, on a présenté la *Mise à jour sur l'examen organisationnel de l'UNICEF* (E/ICEF/2007/CRP.16). Ce document résumait les mesures prises par l'UNICEF pour donner suite aux recommandations émanant de l'examen organisationnel. Il exposait les raisons d'être des changements proposés et décrivait leur impact anticipé sur le travail de l'UNICEF. Bien que la plupart des changements proposés aient été adoptés lors de l'établissement du budget d'appui biennal 2008-2009, des initiatives spéciales se sont avérées nécessaires à l'adoption de plusieurs améliorations organisationnelles importantes requises.
2. Au dernier trimestre 2007, l'UNICEF a lancé une série d'initiatives d'amélioration pour effectuer les changements stratégiques recommandés dans l'Examen organisationnel.
3. Ces initiatives comprennent :

* E/ICEF/2009/1.

- La consolidation d'un système de responsabilisation instaurant un cadre de travail dans les domaines de la responsabilisation et de la supervision à tous les niveaux de l'organisation;
- Le développement d'un cadre de gestion des risques pour donner aux cadres et au personnel les moyens de prendre des décisions tenant compte des risques lors de l'exercice de leurs responsabilités;
- Un examen des politiques et des pratiques de programmation afin que les programmes de l'UNICEF soient plus dynamiques, plus stratégiques et mieux adaptés à la défense des droits et aux besoins prioritaires des enfants dans le contexte de développement des pays;
- Le renforcement des outils, des mécanismes et des principaux indicateurs de gestion de la performance de l'organisation, afin d'évaluer, de mesurer et de juger l'efficacité et les résultats des programmes à tous les niveaux;
- L'adoption de nouvelles stratégies et de nouveaux outils de recrutement, de gestion de la performance individuelle et du développement des capacités pour identifier de nouvelles compétences, et pour renforcer encore davantage les ressources humaines existantes à l'échelle de l'organisation;
- L'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances et des contenus utilisant les systèmes et les outils nécessaires pour exploiter les ressources et contribuer à placer l'UNICEF en position de chef de file dans le domaine des connaissances relatives aux enfants;
- Le renforcement des systèmes de communication interne afin d'améliorer la communication avec les membres du personnel et entre eux et de promouvoir une compréhension commune de la vision de l'organisation, ainsi que l'engagement du personnel à obtenir des résultats pour les enfants;
- La formulation d'une stratégie mondiale relative au travail en collaboration et en partenariat visant à renforcer la capacité de l'UNICEF à mener de telles interactions et à en tirer parti pour obtenir de meilleurs résultats pour les enfants;
- L'amélioration des modes de fonctionnement pour rationaliser et simplifier la façon dont l'UNICEF accomplit son travail; et
- La conception et la mise en œuvre du logiciel Planification unifiée des ressources (« One ERP ») qui fournira à l'UNICEF une plate-forme de gestion de ses modes de fonctionnement à l'échelle de l'organisation, et qui permettra d'incorporer les changements qui doivent être apportés aux politiques et aux modes de fonctionnement de l'UNICEF pour rationaliser son approche de mise en œuvre des *Normes comptables internationales pour le secteur public* (IPSAS).

4. **Gouvernance, coordination et surveillance.** Chaque initiative d'amélioration a formé une Équipe de mise en œuvre chargée de surveiller les progrès et de veiller à la réalisation des objectifs du projet au jour le jour. Les membres de ces équipes représentent les bureaux de l'UNICEF concernés par le domaine d'amélioration visé dans le projet. Ces initiatives et leurs équipes de mise en œuvre sont dirigées par le bureau du Siège responsable du projet. Certaines initiatives ont fait appel à des consultants externes qui leur ont fourni une expertise technique et une connaissance spécialisée des bonnes pratiques afin de réaliser leurs objectifs avec une efficacité accrue.

5. Les initiatives d'amélioration font appel à la participation directe du personnel de terrain par le biais des groupes de référence organisés sur place. Les responsables des initiatives d'amélioration a aussi exploité les réunions de l'organisation – notamment celles des équipes de gestion régionales, des représentants adjoints, des conseillers opérationnels, ainsi que des réunions sectorielles – pour

soulever certaines questions, identifier les améliorations requises, et solliciter des commentaires et des contributions.

6. Le site Internet *Improve 360°* sur l'intranet de l'UNICEF est une source d'information mise à la disposition de tout le personnel sur les développements et les progrès accomplis dans chacune des initiatives d'amélioration de l'organisation. Des notes de synthèse mensuelles et autres documents issus des initiatives, y compris des documents de fond et des notes préparés pour les principales réunions, sont aussi affichés sur le site *Improve 360°* et accessibles au personnel à tous les niveaux de l'organisation.

II. Initiatives d'amélioration organisationnelle

A. Initiative concernant la responsabilisation

7. **Buts et objectifs.** L'Initiative concernant la responsabilisation a pour but de mieux faire comprendre la question de la responsabilisation à l'UNICEF, d'esquisser les divers éléments d'un système de responsabilisation d'ensemble et de repérer et trouver les domaines qui ont besoin d'être renforcés et les éventuelles lacunes à combler.

8. Les objectifs de l'Initiative concernant la responsabilisation sont doubles :

(i) Pour développer un système de responsabilisation amélioré en vue de son approbation décrivant les cadres créés au sein de l'UNICEF en matière de contrôle et de surveillance, à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.

(ii) Effectuer un examen des fonctions, des rôles et des responsabilités à tous les niveaux de l'organisation afin de promouvoir la compréhension et l'exécution de la responsabilisation et du contrôle du mode de fonctionnement de l'organisation.

9. **Réussites en 2008.** L'Initiative concernant la responsabilisation a commencé par une série de consultations informelles avec des experts de ce secteur, des partenaires interinstitutions et des hauts responsables afin d'identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises sur des questions de contrôle et de surveillance au sein du Système des Nations Unies, ainsi que dans les secteurs public et privé. Ces consultations ont permis d'examiner les notions de responsabilité au sein de l'UNICEF et du système des Nations Unies en général; de les replacer dans le contexte des défis et des occasions qui se présentent aux institutions de l'ONU, notamment la cohérence de l'ONU et l'évolution du milieu de l'aide; et d'identifier les mesures à prendre à l'avenir pour affiner les objectifs liés à la responsabilité au sein de l'UNICEF.

10. Reconnaissant en outre l'importance d'une compréhension commune et cohérente de la responsabilité à l'échelle du système de l'ONU, l'Initiative concernant la responsabilisation a aussi entrepris un examen des documents établis sur ce sujet par le Secrétariat de l'ONU et par d'autres institutions, en particulier le cadre de responsabilisation du Secrétariat (février 2008) et le rapport de suivi établi par le Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires (septembre 2008), le rapport du Corps commun d'inspection sur la délégation de pouvoirs et la responsabilisation (2004), et les rapports du PNUD et de l'UNFPA soumis au Conseil d'administration sur le Système de responsabilisation du PNUD/UNFPA (2008).

11. L'UNICEF a aussi participé au Global Accountability Report (Rapport mondial sur la responsabilisation) de 2008 publié par le centre d'études et d'analyses londonien One World Trust. Tous les ans, ce document évalue et classe des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales internationales et des sociétés transnationales en fonction de leurs caractéristiques en matière de responsabilisation. L'UNICEF se classe troisième des trente organisations évaluées en 2008. Ce rapport a permis de souligner les points forts de l'UNICEF dans les domaines de l'évaluation, de la participation et de l'engagement des parties prenantes; et a contribué à l'auto-analyse menée actuellement dans le cadre de l'Initiative de responsabilisation, tout en mettant en avant les lacunes auxquelles il faut remédier.

12. En novembre 2008, l'Initiative de responsabilisation a présenté la première version du document intitulé : *Report on the accountability system of UNICEF* (Rapport sur le système de responsabilisation de l'UNICEF) au Conseil d'administration, au fil d'une série de consultations informelles. Ce projet de rapport s'aligne sur les systèmes de contrôle d'autres institutions des Nations Unies, notamment le PNUD et l'UNFPA, mais conserve des caractéristiques uniques à l'UNICEF. Ce document présente le cadre stratégique de responsabilisation et de contrôle à l'UNICEF. Les membres du Conseil d'administration ont soumis des commentaires écrits et oraux sur ce projet de rapport.

13. **Initiative concernant la responsabilisation en 2009.** Le *Rapport sur le système de responsabilisation de l'UNICEF* devrait être présenté au Conseil d'administration en 2009. L'UNICEF entreprendra ensuite un examen des fonctions, des rôles et des responsabilités à tous les niveaux de l'organisation pour promouvoir une meilleure compréhension de la responsabilisation et du contrôle organisationnels. Cet examen débouchera sur une description détaillée des responsabilités au niveau des pays, ainsi qu'au niveau régional et du Siège, et il sera complété par un cadre général d'évaluation destiné à mesurer les progrès accomplis en fonction du Système de responsabilisation. En outre, les liens entre l'Initiative concernant la responsabilisation et d'autres projets d'amélioration axés sur la gestion organisationnelle – y compris la gestion des risques d'entreprise, les résultats de l'organisation et la planification unifiée des ressources (« One ERP ») – seront renforcés.

B. Approches concernant les approches de programmation dynamique

14. **Buts et objectifs.** L'initiative des Approches de programmation dynamique vise à concevoir un processus allégé et plus stratégique d'élaboration des programmes de pays, un processus qui soit souple, tienne compte des risques, s'appuie sur des données factuelles, accepte les innovations et cherchant à améliorer la focalisation du programme. L'approche de programmation issue de cette initiative :

(i) Aidera à identifier la position stratégique de l'UNICEF dans des pays clés dans le cadre d'un Moment de réflexion stratégique collectif axé sur la participation et la réflexion au niveau des pays, des régions et du siège.

(ii) Incarnera une perspective à plus long terme, mettant davantage l'accent sur les intentions stratégiques, les résultats anticipés et le rôle de l'UNICEF en tant que partenaire de coopération.

(iii) Promouvra un processus de planification allégé et plus souple axé sur des résultats bien définis liés aux cadres de développement pertinents nationaux, régionaux et mondiaux qui

contribue aussi stratégiquement au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et aux programmes nationaux de chaque pays.

(iv) Adoptera un plan renouvelable sur plusieurs années qui tiendra compte des cycles budgétaires nationaux.

(v) Orientera les programmes et offrira une meilleure compréhension du contexte en soutenant une Analyse de situation évolutive, un programme national de recherche sur l'enfant et un bilan périodique des leçons apprises qui faciliteront le dialogue et l'échange de connaissances sur les interventions efficaces et les approches réussies en matière de coopération.

(vi) Permettra à l'UNICEF d'adopter avec plus d'efficacité des approches nationales et sectorielles fondées sur les programmes et de contribuer à des politiques et des stratégies nationales et sectorielles à long terme.

15. **Réussites en 2008.** L'initiative menée par la Division de la politique et des pratiques a organisé une série de consultations aux niveaux régional, national et du Siège pour identifier les principales caractéristiques d'un processus de programmation plus dynamique. Trois champs de travail ont été adoptés dans le cadre de cette initiative :

16. *Élaboration de programmes de pays dans différentes situations.* Cette composante de l'initiative de Programmation dynamique vise à faire en sorte que les programmes de pays soient davantage centrés sur les nouvelles tendances, évolutions et possibilités présentes dans leur contexte national, et en tiennent mieux compte. Elle consiste, entre autres, à s'informer des tendances actuelles et nouvelles de la situation des enfants et des femmes en développant un programme local de connaissances qui comprenne une Analyse de situation améliorée. Cette approche renouvelée de la programmation donnerait aussi aux partenaires des programmes de pays la souplesse nécessaire pour modifier de manière dynamique le poids relatif des volets stratégiques de leur coopération, afin de mieux s'adapter aux changements dans les contextes du développement.

17. Des directives relatives à l'organisation d'un *Moment de réflexion stratégique* ont été élaborées pour soutenir la planification des programmes. Ce processus contribue à placer l'UNICEF en position stratégique afin de conserver sa pertinence, d'axer plus précisément ses activités sur les programmes et le plaidoyer et d'adopter une intention/vision stratégique tournée vers l'avenir et à plus long terme afin de soutenir plus efficacement l'obtention de résultats durables pour les enfants. Ce processus a été testé avec succès dans un bureau de pays de l'UNICEF et dans une sous-région avec la participation du Siège et du bureau régional.

18. En 2008, la version révisée de *Guidance for Conducting Situation Assessment and Analysis of Children's and Women's Rights* (Conseils pour effectuer une évaluation de situation et une analyse des droits des enfants et des femmes, SitAn) a été distribuée aux bureaux de l'UNICEF afin de redynamiser ce processus, sur lequel s'appuie l'UNICEF pour soutenir la recherche et l'analyse sur les enfants dans les pays. Ces conseils aident les bureaux de l'UNICEF à mieux soutenir le développement de politiques en amont sur des questions qui affectent les enfants et les femmes en tant que membre de l'Équipe de pays des Nations Unies et au sein du cadre de développement en général. Pour ce faire, une condition préalable est l'analyse des politiques fondée sur des données factuelles et le plaidoyer, dans la perspective des droits de l'homme. Ces directives réaffirment que

le soutien des capacités nationales en matière d'acquisition de connaissances sur les enfants et les femmes est l'une des fonctions principales de la coopération de l'UNICEF dans tous les pays.

19. *Alléger et simplifier le processus d'élaboration des programmes de pays.* Ce champ de travail vise à orienter davantage les activités de l'UNICEF sur les résultats en mettant en place un processus souple, allégé et moins long de planification du travail, ainsi qu'une structure de programme de pays plus simple favorisant une meilleure harmonisation et une plus grande cohérence entre les processus communs d'élaboration des programmes de pays de l'ONU et les processus de développement nationaux. Cela requiert de réduire la hiérarchie et la multiplicité des résultats; de continuer à synchroniser le processus d'élaboration des programmes de pays avec les cycles budgétaires gouvernementaux; et d'accepter d'introduire des changements stratégiques en fonction des Examens annuels du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) menés avec les partenaires nationaux.

20. Afin de simplifier le processus utilisé pour préparer les programmes de pays, l'UNICEF a invité d'autres organismes de développement des Nations Unies à adopter un processus commun allégé d'élaboration de ces programmes. Les questions abordées à ce jour comprennent la simplification de l'Approche harmonisée des transferts monétaires (HACT); la possibilité de recourir à des Plans d'action communs de programmes de pays (CPAP); et la simplification de l'Évaluation commune des pays (CCA) et des directives du PNUAD, en s'efforçant de renforcer les liens entre le programme du Millénaire et les cadres de développement nationaux.

21. *Plan de travail renouvelable sur plusieurs années.* Le troisième champ de travail a trait à la mise en œuvre des améliorations du processus d'élaboration des programmes de pays. Il comprend la conception d'une structure renouvelée de planification des programmes s'appuyant sur des plans de travail renouvelables sur plusieurs années; l'alignement sur les processus de planification de l'Équipe de pays des Nations Unies et les processus nationaux; et le renforcement de la surveillance, de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur les progrès, les résultats généraux et les contributions aux résultats nationaux en faveur du développement et des droits de l'enfant.

22. Les activités menées pour définir la nouvelle structure de planification des programmes de pays et les plans de travail renouvelables sur plusieurs années se font en étroite collaboration avec les initiatives de Gestion du suivi des résultats de l'organisation, d'amélioration des modes de fonctionnement et d'« One ERP ». Ces initiatives utilisent un groupe commun de références sur le terrain, des groupes de travail interdivisions et un Bureau de projet pour mener un processus consultatif évolutif destiné à développer la nouvelle structure de planification des programmes et contribuer à la conception de « One ERP » – l'application relative à la planification des ressources d'entreprise qui soutiendra la planification et la gestion des programmes à tous les niveaux de l'organisation. En 2008, des consultations ont été effectuées avec le personnel à tous les niveaux de l'organisation pour identifier les besoins en matière de structure et de planification des programmes, les besoins liés aux modes de fonctionnement, et les besoins en matière de gestion de la performance des programmes et d'établissement de rapports, afin de déterminer comment ils seront intégrés à cette application unique.

23. *Approches de programmation dynamique en 2009.* Une structure simplifiée de planification et de gestion des programmes sera mise au point à la fin du premier trimestre 2009 et soumise à l'aval de la direction en vue de son intégration à la conception de « One ERP ».

24. Les directives relatives à un *Moment de réflexion stratégique* seront précisées pour tenir compte des suggestions issues des exercices pilotes supplémentaires prévus pour le début de 2009. Ces conseils seront distribués aux bureaux régionaux et de pays au troisième trimestre 2009. Des *Directives de programme* supplémentaires seront distribuées au fil de 2009 pour donner des conseils sur des questions spécifiques ayant trait à l'amélioration de la programmation dynamique, à mesure qu'elles se poseront. Toutes les améliorations seront reflétées dans la prochaine mise à jour du Manuel des politiques et des procédures des programmes, ainsi que dans d'autres activités connexes d'apprentissage et de développement de programmes et de politiques.

25. Les débats se poursuivront aussi au sein du Groupe de l'ONU pour le développement pour simplifier le processus commun d'élaboration des programmes de pays, y compris la formulation de directives pour choisir un *Document opérationnel commun*.

C. La gestion des risques

26. **Buts et objectifs.** L'initiative de Gestion des risques a été lancée pour instaurer un Cadre de gestion des risques qui permette aux administrateurs d'identifier les risques, d'évaluer leur probabilité et leur impact, et de les traiter en accord avec la politique de tolérance des risques de l'organisation. Ce cadre offre des conseils et des outils de politique qui permettent aux administrateurs de mieux gérer les risques tout en réalisant les objectifs de l'organisation – ce qui accroît l'efficacité et l'efficience des opérations de l'UNICEF et favorise l'obtention de résultats pour les enfants.

27. **Réussites en 2008.** L'initiative de Gestion des risques a été menée par le Bureau de la vérification interne des comptes (audit interne) de l'UNICEF et facilitée par PriceWaterhouseCoopers. Le développement du Cadre de gestion des risques s'est appuyé sur les connaissances des meilleures pratiques dans ce secteur, en tenant compte des caractéristiques uniques du contexte de l'UNICEF. Cette initiative a exploité des données recueillies dans le cadre d'une enquête sur la culture du risque à laquelle plus de 300 membres du personnel ont participé. Cette enquête a mis en avant les points forts de l'UNICEF dans les domaines de la connaissance et des pratiques de la gestion des risques et a identifié des améliorations potentielles à apporter, notamment dans les domaines de la gestion du personnel et de la communication sur la gestion des risques. Les résultats de cette enquête ont été confirmés par l'équipe du Bureau de vérification des comptes dans le cadre de consultations menées dans les bureaux de pays du Maroc et de l'Égypte, lors d'une séance de travail avec l'Équipe de gestion régionale du Panama et d'une réunion des directeurs des opérations de la région ECO/CEI. Des études sur le terrain ont été entreprises par PWC en Éthiopie, au Bangladesh et au Brésil pour identifier les principaux risques qui, selon les bureaux de pays, affectent la réalisation des objectifs des programmes et des opérations. De longues interviews de membres du personnel ont aussi été effectuées aux niveaux du Siège, des régions et des bureaux de pays.

28. L'initiative de Gestion des risques a produit la version finale du Cadre de gestion des risques qui définit la philosophie de l'UNICEF dans ce domaine, établit une terminologie commune relative au risque et décrit les responsabilités en matière de gestion des risques. Le Cadre comprend aussi un guide détaillé, étape par étape, de la gestion des risques, un profil de risque organisationnel et une bibliothèque spécialisée sur le risque et le contrôle. L'ensemble du Cadre de gestion des risques et des outils qui l'accompagnent sont actuellement soumis à un examen final.

29. **Gestion des risques en 2009.** Le Cadre de gestion des risques, des orientations de référence sur les risques et des outils sur le risque et le contrôle seront distribués plus largement à l'échelle de l'UNICEF pour aboutir graduellement à la régularisation des pratiques de gestion des risques. Cela se fera en coordination avec les efforts plus vastes de mise en œuvre de l'Amélioration des modes de fonctionnement. Une fonction spéciale sera créée au sein de l'Équipe de gestion des changements pour diriger la mise en place du Cadre de gestion des risques – en reconnaissant notamment l'importance que revêt la gestion des risques pour la responsabilisation et l'amélioration globale des modes de fonctionnement des programmes et des opérations. La présentation du cadre de gestion des risques sera intégrée aux stratégies de communication, de formation et de déploiement élaborées au cours du processus de mise en œuvre de l'Amélioration des modes de fonctionnement de l'organisation.

D. Cadre mondial de collaborations et de partenariats

30. **Buts et objectifs.** Cette initiative vise à élaborer un cadre mondial régissant les rapports de collaboration et de partenariats compte tenu de l'évolution rapide du paysage de la coopération internationale pour le développement, et qui permettra d'améliorer l'efficacité du système de l'aide. Cette initiative aidera l'UNICEF à identifier les mécanismes les plus performants pour obtenir des résultats pour les enfants en coopération ou par l'intermédiaire de tiers, ainsi que pour mobiliser des ressources. Elle permettra de préciser et de clarifier l'engagement de l'UNICEF vis-à-vis de ses partenaires extérieurs et fournira des orientations sur les engagements stratégiques que l'organisation contractera dans ses futurs rapports de collaborations et de partenariats. Le Cadre donnera des conseils sur les engagements stratégiques que l'UNICEF contractera dans ses futurs rapports de collaboration et ses partenariats en s'assurant que :

- (i) la collaboration et les partenariats, individuellement ou collectivement, contribuent le plus possible à obtenir des résultats pour les enfants;
- (ii) les enfants sont toujours au centre des politiques socio-économiques et des programmes de développement nationaux et internationaux;
- (iii) les efforts de l'UNICEF peuvent faire passer les interventions à plus grande échelle et mobiliser des ressources pour les enfants.

31. Le Cadre mondial de collaborations et de partenariats donnera à l'UNICEF les moyens de gérer stratégiquement sa vaste gamme de partenariats.

32. **Réussites en 2008.** L'élaboration du Cadre mondial de collaborations et de partenariats s'appuie sur des consultations organisées avant le démarrage du processus d'amélioration des modes de fonctionnement de l'organisation en 2008. Un exemple notable a été le processus de consultation mené par l'UNICEF avec des organisations non gouvernementales pour relancer le dialogue sur la coopération en situation d'urgence. Ce processus de consultation s'est conclu par une réunion mondiale tenue à Genève en janvier 2008 à laquelle ont participé plus de 30 organisations de la société civile et partenaires de mise en œuvre nationaux et internationaux, ainsi que d'autres institutions de l'ONU qui travaillent avec l'UNICEF dans le domaine de l'action humanitaire.

33. *Examens et évaluations.* Le Cadre mondial des partenariats s'appuie sur une série d'examens et d'évaluation réalisés en 2008.

(i) L'*Évaluation mondiale des partenariats de programmes* a évalué le rôle joué par l'UNICEF au sein de programmes et de partenariats mondiaux, comme GAVI et l'ONUSIDA, auxquels l'UNICEF participe à titre officiel avec d'autres institutions des Nations Unies, des fondations, des ONG internationales et des organisations bilatérales. Cette évaluation s'appuyait sur des études de pays réalisées au Mali, en Thaïlande, en Indonésie et au Kenya, ainsi que sur des consultations menées avec les bureaux régionaux de l'UNICEF à Bangkok et à Dakar. Des interviews avec les partenaires de programme ont aussi été effectuées à Genève, Londres, Washington et New York. Les conclusions préliminaires de cette évaluation indiquent que l'UNICEF prend souvent une part active aux mécanismes de gouvernance des partenariats, et que l'organisation assume des rôles divers, entre autres, l'organisation des partenariats, le secrétariat, et les fonctions de conseiller technique et d'observateur. L'évaluation a trouvé que ces partenariats de programme permettent bien d'obtenir de meilleurs résultats pour les enfants. Certains des partenaires de l'UNICEF croient aussi que l'organisation devrait jouer plus souvent un rôle de chef de file, étant donné ses antécédents en matière d'établissement de normes, sa présence sur le terrain et ses connaissances techniques.

(ii) Une *enquête sur les alliances avec les entreprises* a été réalisée auprès de toutes les sociétés partenaires, qui ont été identifiées à travers les Bureaux de pays de l'UNICEF et les Comités nationaux. Selon cette enquête, les principaux domaines d'intérêt des partenaires commerciaux de l'UNICEF étaient les programmes pour la santé de l'enfant et l'éducation, ainsi que les initiatives de protection de l'enfance et de lutte contre le VIH/SIDA. La plupart des sociétés partenaires jugeaient que la gestion du partenariat assurée par l'UNICEF était au dessus de la moyenne; ils appréciaient en particulier la forte image de marque de l'UNICEF, sa présence mondiale et son expertise technique. Toutefois, les sociétés partenaires ont aussi déclaré avoir des difficultés avec la structure bureaucratique et administrative de l'UNICEF. Une majorité de partenaires commerciaux souhaite continuer à faire des contributions financières et en nature à l'UNICEF, mais un grand nombre d'entre eux souhaitaient aussi adopter de nouvelles formes d'engagement, notamment coopérer avec l'UNICEF pour améliorer ses pratiques commerciales.

(iii) L'*Examen de la société civile* a dressé la carte des partenariats conclus avec la société civile. Cet exercice comprenait une analyse des dépenses contractées par l'UNICEF auprès de partenaires civils; une série d'interviews réalisées avec le personnel des bureaux de pays et du Siège et des Comités nationaux, ainsi qu'avec les partenaires de la société civile; et un examen de la documentation sur les partenariats de programme. L'examen a fait ressortir qu'il était nécessaire d'établir un système efficace de gestion de l'information qui fournisse des informations à jour sur les partenariats passés entre l'UNICEF et des organisations de la société civile, en détaillant le type d'engagement – par exemple, en fonction de l'endroit géographique, du domaine d'action, des principaux résultats, et du soutien financier et/ou en nature.

34. *Consultations.* Le Cadre mondial de collaborations et de partenariats a aussi tiré parti d'une série de consultations menées avec diverses parties prenantes.

(i) Une note de fonds soulignant les caractéristiques préliminaires du Cadre mondial de partenariat a été présentée à la séance du Conseil d'administration de juin 2008. Un débat informel s'est engagé entre les membres du Conseil d'administration, suite à la présentation d'une ébauche

annotée du document du cadre en octobre 2008. Les questions soulevées pendant les consultations menées avec le Conseil d'administration de l'UNICEF étaient, entre autres, la nécessité de développer des outils pour analyser les capacités des partenaires et pour évaluer les risques et les possibilités de partenariats spécifiques; l'importance d'une compréhension commune avec les partenaires sur des questions telles que les responsabilités et les résultats anticipés; et la nécessité pour l'UNICEF de simplifier des procédures administratives qui peuvent gêner ses rapports avec ses partenaires.

(ii) Des consultations ont aussi été menées avec les Comités nationaux pour déterminer leur point de vue sur la participation de l'UNICEF à des partenariats mondiaux. La réunion des Directeurs généraux des Comités nationaux qui a eu lieu à Vilnius, Lituanie, en octobre 2008, a contribué à identifier les attentes suscitées par le Cadre mondial de partenariats, les principes directeurs de la participation de l'UNICEF et les domaines à améliorer dans la façon dont l'UNICEF s'engage dans les partenariats. En outre, les Comités nationaux ont participé à une enquête en ligne détaillée visant à aborder des problèmes spécifiques liés aux partenariats.

(iii) Les consultations sur le Cadre mondial de partenariat avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux comprenaient des séances spéciales organisées lors des réunions des Équipes de gestion régionale de l'Afrique du Nord et Moyen-Orient, des Amériques et des Caraïbes, de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, une autre enquête en ligne portant sur les problèmes des partenariats pour les bureaux de l'UNICEF, et des interviews avec le personnel des programmes cibles.

(iv) Les jeunes ont été invités à faire des suggestions sur des questions ayant trait aux partenariats pour contribuer au développement du Cadre mondial d'établissement de rapports de collaboration et de partenariats à travers des sites Internet faisant appel à la participation comme La Voix des jeunes et Speak Africa. Des consultations ont aussi été organisées avec six mouvements de jeunesse avec lesquels travaille l'UNICEF, y compris le Mouvement des Scouts.

35. **Cadre mondial de partenariat en 2009.** La première version du Cadre mondial de collaborations et de partenariats sera soumise à la lecture et à l'examen du Conseil du projet et au Bureau de la Directrice générale au début de janvier 2009. À la fin de janvier 2009, les directeurs du Projet organiseront aussi une réunion du Groupe *Sounding Board* chargé d'examiner ce texte. Le groupe *Sounding Board* est composé de 12 experts internationaux des partenariats pour le développement officiellement invités à conseiller l'UNICEF sur l'élaboration du Cadre de partenariat mondial. Les membres du Groupe *Sounding Board* ont déjà contribué au processus d'élaboration du cadre lors d'interviews individuelles.

36. La version définitive du cadre sera communiquée au Conseil d'administration de l'UNICEF, qui l'examinera, à la fin de mars 2009. Plusieurs études de cas décrivant les bonnes pratiques des partenariats seront préparées lors de la présentation de la version finale du Cadre mondial de partenariat à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2009.

37. Les directeurs de projet du Cadre mondial d'établissement de rapports de collaboration et de partenariats travailleront en étroite collaboration avec l'Équipe de gestion des changements et d'autres responsables de projets pour s'assurer que la mise en œuvre des recommandations relatives au cadre s'effectue d'une manière cohérente et s'intègre à d'autres améliorations organisationnelles.

À cette fin, une stratégie de communication et de lancement du Cadre mondial de partenariat sera développée.

E. Initiative de communication interne

38. **Buts et objectifs.** L'Initiative de communication interne vise à renforcer les outils, les processus et les ressources nécessaires pour fournir en temps voulu des informations pertinentes et régulières à l'ensemble du personnel. Cela consiste à faciliter le flux de l'information et de la communication à tous les niveaux pour contribuer à établir une compréhension commune de la vision de l'organisation, de ses valeurs, de ses priorités et de sa culture. L'Initiative de communication interne permettra aux hauts responsables de mieux communiquer avec le reste de l'organisation; renforcera la communication entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays; tiendra le personnel au courant des dernières nouvelles et informé des questions importantes pour l'UNICEF; et fournira des canaux de communication destinés à recueillir les suggestions du personnel afin de « prendre le pouls » de l'organisation.

39. **Réussites en 2008.** Une Unité de communication interne a été créée dans le cadre de la dotation budgétaire biennale 2008-2009 consacrée à la gestion des besoins de l'UNICEF en matière de communication interne. Un plan a été formulé pour accroître la structure de communication au sein de l'organisation, afin de simplifier les canaux de communication et de mieux cibler les publics de sorte que l'échange d'information soit plus utile et plus efficace. Ce plan a été créé à partir de recherches menées sur les meilleures pratiques afin de mieux comprendre ce qui peut être accompli en améliorant la communication interne, et sur des études de cas décrivant la réflexion menée dans ce domaine par neuf organisations mondiales. L'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication interne ont été facilitées par la création d'un groupe de référence représentant le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et par le rôle de conseiller joué par l'Équipe de gestion de la communication mondiale (GCMT) qui représente les bureaux du Siège, toutes les régions et les Comités nationaux. Le plan de communication interne a aussi été avalisé lors d'exposés présentés à l'Équipe de gestion mondiale.

40. **Innovations en matière de communication interne.** En 2008, les améliorations apportées aux mécanismes de communication interne ont consisté, entre autres, à réorganiser la page des messages de la Directrice générale sur l'Intranet, ce qui a permis d'attirer 30 % de lecteurs en plus; à créer un Tableau d'annonces mondial sur l'Intranet afin de simplifier et de rationaliser l'utilisation des Global Message Broadcasts via email; et à élaborer un système de courrier personnalisé et multilingue pour les Executive Global Broadcasts. Un outil WebEx a été approuvé pour les conférences interbureaux et les réunions virtuelles; des conseils destinés aux utilisateurs de l'outil WebEx ont aussi été développés.

41. La conception de l'Intranet de l'UNICEF a été revue, mettant en avant le besoin de simplicité, de souplesse, de mécanismes utilisant tous les moyens possibles pour réduire le fouillis et pour donner à chaque section de l'organisation les moyens de gérer son propre contenu. Une nouvelle page de démarrage a été créée sur l'Intranet – ce qui permet aux membres du personnel d'avoir accès à l'Intranet à partir du système de courrier électronique et de disposer d'un accès personnalisé aux ressources qu'ils utilisent le plus souvent. L'initiative de Communication interne travaille en étroite collaboration avec l'initiative de Gestion des connaissances et des contenus pour s'assurer que le nouvel Intranet puisse aussi répondre aux besoins de gestion des connaissances et d'échange d'information à tous les niveaux de l'organisation.

42. Un projet de mandat a été élaboré pour décrire en détail la gouvernance de la nouvelle structure de communication interne. Le mandat proposé établit des mécanismes de gouvernance pour l’Intranet de l’UNICEF, les communications interpersonnelles, et d’autres canaux de communication en ligne et non connectés. Le mécanisme de gouvernance de la Communication interne fera appel à la participation de tous les bureaux et surveillera la mise en œuvre des activités de communication interne, ainsi que le contenu de l’information diffusée à l’aide des outils de communication de l’organisation.

43. *Communication interne et Initiatives d’amélioration.* L’Unité de communication interne travaille en étroite collaboration avec les responsables de projet des initiatives d’Amélioration organisationnelle, ainsi qu’avec l’Équipe de gestion des changements, pour élaborer une stratégie de communication interne destinée à chacune de ces initiatives. Cette stratégie consistera, entre autres, à se servir des outils multimédias accessibles à tout le personnel pour diffuser des interviews avec des intervenants clés sur les améliorations des modes de fonctionnement de l’organisation et sur l’impact qu’elles auront sur la façon dont l’UNICEF mène ses activités.

44. *Enquête mondiale sur le personnel.* La première Enquête mondiale sur le personnel de l’UNICEF a été lancée en mai 2008, afin d’améliorer la communication entre le personnel et la direction à tous les niveaux. Plus de la moitié du personnel y a participé, offrant ainsi un aperçu vital des problèmes que ces personnes rencontrent quotidiennement dans leur travail. Selon l’enquête, plus de 90 % du personnel de l’UNICEF sont motivés et fiers de travailler pour l’organisation, ils ont une bonne compréhension des objectifs organisationnels, ils comprennent bien leurs responsabilités, et jugent positives les relations et la qualité du travail produit dans leur bureau. Toutefois, les répondants ont souligné que des améliorations pourraient être faites dans les domaines de la communication interne; l’efficacité, la transparence et la responsabilisation dans les bureaux; la gestion de l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée; la gestion des performances et les possibilités de progresser dans sa carrière professionnelle.

45. Les résultats de l’Enquête mondiale sur le personnel ont été affichés sur l’Intranet pour chaque bureau de l’UNICEF et la Directrice générale a convoqué une réunion de tout le personnel – afin de discuter et d’analyser les conclusions de l’enquête à tous les niveaux de l’organisation. Ces résultats ont aussi été présentés à la réunion de l’Équipe de gestion mondiale de septembre 2008, à l’issue de laquelle les mesures adéquates de suivi ont été examinées. On a constaté que les Initiatives d’amélioration contribueraient à aborder un grand nombre de préoccupations soulevées par les membres du personnel dans l’enquête, notamment en ce qui concerne l’efficacité des modes de fonctionnement, la communication interne et la gestion des compétences. Des recommandations sur des mesures potentielles de suivi ont été émises après avoir consulté d’autres organisations qui utilisent régulièrement des enquêtes auprès du personnel pour étayer leurs politiques et leurs pratiques organisationnelles, notamment le PNUD et la Banque mondiale. Les bureaux ont organisé des séances de travail avec le personnel pour examiner les résultats de leur enquête individuelle et pour trouver des solutions dans les domaines où des lacunes ont été identifiées. Un mécanisme de retour d’information a été créé sur l’Intranet de l’UNICEF pour permettre au personnel de faire directement des commentaires anonymes sur les conclusions de l’Enquête mondiale du personnel. Des groupes de discussion ont aussi été organisés avec des catégories spécifiques de personnel pour explorer les sources de mécontentement et la façon dont ces personnes percevaient leurs possibilités d’avancement.

46. **Communication interne en 2009.** L'Unité de communication interne continuera à appliquer le plan développé pour renforcer la communication interne à l'UNICEF, en particulier grâce au lancement de la nouvelle page d'accueil de l'Intranet via le système de courrier électronique en janvier 2009. L'Équipe de gestion mondiale devrait approuver la structure de gouvernance de la communication interne en février 2009, ce qui facilitera la localisation et la distribution en temps voulu des contenus de la communication interne, ainsi que la gestion des activités de communication interne. L'Unité de communication interne produira aussi un nouveau calendrier d'entreprise accessible à tout le personnel à partir de l'Intranet de l'UNICEF. Le travail se poursuivra avec l'Équipe de gestion des changements et les responsables de projet de l'initiative d'amélioration pour élaborer une stratégie permettant de communiquer les progrès et la mise en œuvre du processus d'amélioration organisationnelle.

47. Une cartographie des mesures de suivi sera établie à l'échelle de l'organisation en fonction des conclusions de l'Enquête mondiale sur le personnel. Une séance d'information sur cette analyse sera offerte aux hauts responsables et guidera le processus de prise de décisions concernant les mesures supplémentaires à prendre et la date pertinente de la prochaine Enquête mondiale sur le personnel.

F. Gestion des connaissances et des contenus

48. **Buts et objectifs.** L'initiative de Gestion des connaissances et des contenus vise à créer un système de gestion des connaissances qui organise, intègre, échange et livre des connaissances issues de l'expérience et de la recherche, relie le personnel à des centres de connaissances internes et extérieurs et contribue à faire de l'UNICEF le principal centre de connaissances relatives aux droits de l'enfant et de l'adolescent, ainsi qu'aux questions de développement. Cette initiative se propose d'atteindre ce but en améliorant l'accès aux connaissances existantes sur les droits de l'enfant et de l'adolescent et sur les questions de développement; en améliorant l'échange de connaissances au sein de l'organisation sur des sujets clés; et en encourageant l'innovation et le partage d'idées nouvelles pour obtenir de meilleurs résultats.

49. **Réussites en 2008.** L'Unité de gestion de l'information et des connaissances a été créée dans le cadre de la dotation budgétaire biennale 2008-2009 afin de renforcer la capacité de l'UNICEF en matière de gestion des connaissances. En 2008, le personnel de gestion de l'information et des connaissances a joué un rôle actif pour développer et encourager l'utilisation de nombreux outils de gestion des connaissances et de partage d'information tels que les bases de données à l'échelle de l'organisation, les communautés de pratique et les systèmes électroniques de gestion de l'information.

50. **Leçons apprises et bonne pratique.** En mai 2008, l'Unité de gestion de l'information et des connaissances a dirigé le processus de développement et de lancement de la base de données et du site *In Practice* sur l'Intranet de l'UNICEF. *In Practice* cite des exemples d'innovations, les leçons apprises et les bonnes pratiques des programmes et des opérations au niveau des pays. Ce site offre des conseils et des modèles qui aident les bureaux de l'UNICEF à identifier et expliquer les innovations locales et nationales, les leçons apprises et les bonnes pratiques. Le site *In Practice* contient aussi des liens vers des bases de données similaires et les ressources d'autres organismes de développement. Le bulletin *In Practice Newsletter* a appelé l'attention et diffusé plus largement ces ressources sur les connaissances. Une somme interne d'innovations et de leçons apprises a aussi été compilée et distribuée.

51. L'Unité de gestion de l'information et des connaissances collabore aussi avec le Bureau de l'évaluation pour utiliser plus efficacement la *Base de données sur l'évaluation et la recherche*. Des efforts sont actuellement déployés pour simplifier le processus de soumission et d'examen des rapports d'évaluation, et pour s'assurer que les résultats des évaluations sont communiqués plus efficacement par le biais de la base de données.

52. *Communautés de pratique*. La notion de communautés de pratique en tant que méthode fondamentale de gestion et de partage des connaissances a été officiellement introduite à l'UNICEF en 2008. Une note de fonds et un projet de manuel, comprenant une série d'exposés modulaires, ont été développés pour expliquer l'approche des communautés de pratique, y compris leur fonctionnement, les avantages que l'on peut en attendre et les ressources requises compte tenu des meilleures pratiques des secteurs public et privé. Le manuel détaille les étapes concrètes à suivre pour créer ces communautés au sein de l'UNICEF et servira à rationaliser l'utilisation des communautés de pratique, tout en permettant de mieux comprendre leur potentiel. Ce système d'orientation sur les communautés de pratique est mis à la disposition de tout le personnel sur le site *In the Know* de l'Intranet. Les nouveaux logiciels et la plate-forme de collaboration ont été testés pour faciliter les interactions entre les membres de la communauté et soutenir les principaux besoins fonctionnels identifiés pour permettre les contacts et l'échange d'information dans la communauté. Les tests continus effectués sur cet outil permettront à l'UNICEF de mieux concevoir la fonctionnalité requise pour soutenir effectivement les communautés à l'échelle de l'organisation. À l'aide de ces essais, l'UNICEF développera un système plus solide qui pourra être élargi aux fins d'une utilisation organisationnelle à une étape ultérieure.

53. Une communauté de pratique pilote a été lancée dans le domaine de la *budgétisation sociale* afin de permettre aux membres du réseau de budgétisation sociale de l'UNICEF de se connecter entre eux, d'apprendre en échangeant des connaissances, des expériences et des idées, et de réfléchir à leurs pratiques de travail pour les améliorer. Le réseau de budgétisation sociale est composé de plus de 470 membres du personnel dans le monde entier. La communauté de pratique produit un bulletin et maintient une base de données sur Intranet contenant d'importants matériels de référence internes et externes, ainsi qu'une somme de matériels sur l'expérience des pays en matière de budgétisation sociale. Des discussions en ligne sur la budgétisation sociale ont aussi été lancées. Le travail de la communauté de pratique sur la budgétisation sociale a été guidé par une analyse des connaissances qui a servi à documenter l'expérience de l'UNICEF au niveau des pays et à répertorier les principales ressources internes et l'expertise disponibles dans ce domaine. En se fondant sur cet essai pilote, des communautés de pratique similaires sont en train d'être créées dans les domaines de la gestion des connaissances, de l'évaluation et de l'éducation.

54. *Gestion de l'information électronique*. Travaillant en étroite collaboration avec ses homologues de la Technologie de l'information, l'initiative de Gestion des connaissances et des contenus explore la façon d'améliorer la gestion des documents et de l'information électroniques. Des plates-formes sont actuellement étudiées et testées au niveau du Siège et sur le terrain pour arriver à un système adéquat qui permettra de gérer plus efficacement les documents et la collaboration à l'UNICEF. Des discussions sont également en cours pour mieux définir l'ampleur des besoins de l'organisation dans ce domaine, y compris la possibilité d'accéder à distance à des bibliothèques communes de documents, aux sites des équipes et à des moyens plus efficaces et plus efficaces de collaborer sur certains documents.

55. L'Unité de gestion de l'information et des connaissances travaille en étroite collaboration avec ses collègues de la Communication pour développer une taxinomie ou un vocabulaire contrôlé destinés à faciliter l'accès aux matériels, ainsi que pour améliorer les capacités de recherche sur l'Intranet de l'UNICEF. Cet effort pourrait s'appuyer sur des travaux similaires déjà entamés pour le site de l'UNICEF sur Internet. Des réunions ont aussi été organisées avec Google pour examiner les moyens d'améliorer la fonction de recherche actuelle sur l'Intranet, qui utilise le moteur de Google.

56. Un portail destiné aux professionnels du développement intitulé *DevPro Research Centre: About Children and International Development* a été créé sur le site Internet de l'UNICEF. Ce portail donne facilement accès aux publications, aux données, aux statistiques et aux matériels de recherche de l'UNICEF sur des questions liées aux enfants et au développement. Ce site offre aussi des *microsites* consacrés à des thèmes spécifiques.

57. *Approvisionnement et gestion des connaissances.* L'Unité de gestion des connaissances de la section des Approvisionnements a aussi été créée en 2008 et a élaboré des outils de gestion des connaissances et de partage de l'information au service de la communauté des approvisionnements. Ces outils comprennent un Bulletin de la communauté des approvisionnements, une communauté de pratique consacrée à l'examen de la chaîne logistique de la nutrition, *UniTrack*, un logiciel de stockage à l'usage des bureaux de pays, et un *Forum de discussion pour la communauté de la chaîne d'approvisionnement*. Un site original sur ce sujet, appelé *Innovator pour les enfants*, a aussi été créé sur l'Intranet de l'UNICEF; ce site contribue à mobiliser l'expertise, les réseaux et l'expérience de l'UNICEF pour faciliter l'évaluation et le développement de produits innovants pour les enfants.

58. En octobre 2008, l'initiative de Gestion des connaissances et des contenus a aidé la communauté des approvisionnements à créer *Supply Faces*, un outil de travail en réseau social conçu pour faciliter les contacts internes et identifier des experts des approvisionnements et de la logistique à travers des profils interactifs de personnel. « Supply Faces » est un bon moyen de soutenir la constitution d'une communauté au sein de la fonction de l'approvisionnement, et fournit un exemple concret de communauté de pratique à partir duquel des leçons peuvent être apprises pour guider l'approche organisationnelle globale.

59. ***Gestion des connaissances et des contenus en 2009.*** L'initiative de Gestion des connaissances et des contenus s'efforcera de poursuivre les efforts lancés en 2008 dans les domaines des leçons apprises et des bonnes pratiques, des communautés de pratique, et de la gestion de l'information électronique. Elle continuera aussi de soutenir les efforts de la Gestion des connaissances de la section des approvisionnements et concrétisera les résultats obtenus à ce jour dans un cadre stratégique organisationnel de gestion des connaissances et des contenus. Ce cadre comprendra des orientations destinées aux bureaux de pays sur la fonction de gestion des connaissances et le rôle important de la gestion des connaissances dans la préparation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de pays.

60. La première série de *Notes de terrain (Field Notes)* sera lancée en 2009 et mettra en avant certaines leçons apprises et bonnes pratiques importantes dans des domaines thématiques, aux fins de leur distribution interne et externe.

61. Les travaux entrepris à ce jour avec la communauté de pratique de la budgétisation sociale serviront à organiser une consultation sur la budgétisation sociale prévue pour le début de 2009. L'un des objectifs de cette consultation sera d'établir les priorités et les méthodes de travail de cette communauté, de contribuer à élaborer un plan visant à remédier à plusieurs problèmes identifiés dans l'analyse des connaissances, et d'échanger les expériences de pays prometteuses qui ont été dégagées par l'analyse. Une communauté de pratique sur les questions de l'éducation sera aussi constituée en 2009, et commencera ses travaux dans le domaine de la réforme de l'éducation. Une autre communauté de pratique est prévue sur le suivi et l'évaluation; cette communauté testera une nouvelle plate-forme d'échange de connaissances et de collaboration.

G. Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation

62. **Buts et objectifs.** L'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation vise à renforcer l'approche de l'organisation fondée sur les résultats en concevant des outils, des mécanismes de surveillance et des indicateurs clés de performance afin de déterminer, de mesurer et d'évaluer l'efficacité et les résultats des programmes, des opérations et de la gestion à tous les niveaux. Cette initiative introduira aussi des éléments de gestion de la performance destinés à mesurer les performances individuelles et à les relier à la performance de l'organisation. L'Initiative élaborera un cadre destiné à renforcer et à améliorer le suivi des résultats de l'organisation, y compris des Indicateurs clés des performances permettant d'établir une cartographie adéquate des résultats de l'organisation, qui seront mis à la disposition des hauts responsables et des équipes de gestion aux niveaux mondial, régional et des pays.

63. **Réussites en 2008.** Les travaux préliminaires sur le développement du cadre de suivi des résultats de l'organisation se sont appuyés sur les résultats de l'Examen semestriel du Plan stratégique à moyen terme (MTSP), qui a fourni des indicateurs révisés de programmes et d'opérations sur lesquels le cadre de surveillance de la performance et d'établissement de rapports reposera.

64. Tout au long de 2008, l'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation a mené de vastes consultations aux niveaux du siège, des régions et des pays pour examiner les méthodologies existantes de suivi de la performance, des outils comme MTSP Info, et les indicateurs déjà utilisés. À la suite de ces consultations, l'initiative a commencé à identifier un ensemble d'outils et d'indicateurs principaux qui feront partie du Cadre du suivi des résultats de l'organisation et qui permettront d'assurer un suivi systématique et consistant de la performance, ainsi que d'établir des rapports à tous les niveaux de l'organisation. Cet ensemble comprend une série standard de rapports utilisés par tous les bureaux et des indicateurs communs de gestion de la performance régionale.

65. L'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation a aussi travaillé en étroite collaboration avec les Initiatives concernant les approches de programmation dynamique, d'amélioration des modes de fonctionnement et de planification unifiée des ressources (« One ERP ») pour identifier les composantes essentielles du suivi des résultats qui seront intégrées à la nouvelle application de l'UNICEF sur la planification des ressources actuellement en cours de développement. Lors d'un atelier mixte organisé en août 2008 avec la participation d'experts du Siège et des bureaux extérieurs, 12 indicateurs de base ont été identifiés pour mesurer l'efficacité des bureaux à tous les niveaux. Un groupe de travail, sous l'égide de l'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation, a été formé pour accélérer l'examen des outils de suivi de la

performance et d'établissement de rapports disponibles dans les applications actuellement utilisées pour planifier les ressources à l'UNICEF – ProMS, Cognos et FLS/SAP. Ce groupe de travail déterminera les besoins en matière de suivi et d'établissement de rapports, et hiérarchisera et identifiera les indicateurs et les mesures de performance qui seront intégrés à One ERP.

66. Des consultations ont aussi été effectuées avec d'autres organismes, notamment le PNUD et l'UNFPA, afin de tirer les enseignements de leurs mécanismes de gestion de la performance organisationnelle, y compris le recours à des *cartes de scores*. La notion d'un *tableau de bord* de l'UNICEF est en cours d'examen, y compris des liens vers des données de base contenues dans des ressources telles que Dev Info et MTSP Info, et peut-être des liens vers « One ERP ». Les discussions entre l'UNICEF, le PNUD et l'UNFPA avancent également au sujet de l'harmonisation de la mesure de la performance des organisations; ces trois organismes ont convenu d'identifier au moins un indicateur commun pour une fonction fondamentale commune des organisations.

67. Les travaux accomplis en 2008 dans le cadre de l'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation ont été essentiels pour développer le plan de gestion, le rapport annuel et les directives des soumissions budgétaires. Les dernières orientations fournies au Siège et aux bureaux régionaux et de pays relativement à la préparation des Plans de gestion des bureaux (OMP) et des Plans de gestion des programmes de pays (CPMP) comprennent les normes renforcées de gestion de la performance axée sur les résultats et les indicateurs identifiés à ce jour. Les directives relatives aux Rapports annuels 2008 du Siège et des bureaux de pays, ainsi qu'aux Analyses des bureaux régionaux reflètent aussi ces améliorations du suivi de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports. Les données extraites de ces mécanismes renforcés sur le suivi des résultats de l'organisation serviront à établir les bases de référence des nouveaux indicateurs introduits, en particulier celles qui seront dérivées de l'Examen semestriel du Plan stratégique à moyen terme.

68. ***Le suivi des résultats de l'organisation en 2009.*** En 2009, l'Initiative concernant le suivi des résultats de l'organisation continuera à renforcer les mécanismes de gestion et de suivi de la performance, ainsi que les mécanismes d'établissement de rapports, pour aboutir à la version finale et à la présentation d'un cadre de suivi des résultats de l'organisation. Dans la première moitié de 2009, un examen des projets de Plans de gestion des bureaux et de l'établissement du budget d'appui biennal 2010-2011 facilitera les efforts entrepris pour regrouper et simplifier les critères de performance du Siège et des bureaux régionaux qui seront intégrés au cadre. La programmation actuelle de la Base de données interne sur les programmes (PIDB) sera révisée et affinée pour refléter les améliorations apportées au suivi des résultats, en particulier les modifications des cibles et des indicateurs dérivés de l'Examen semestriel du Plan stratégique à moyen terme.

69. La collaboration avec les Initiatives concernant les approches de programmation dynamique, d'amélioration des modes de fonctionnement et « One ERP » sera renforcée pour s'assurer que les composantes de gestion de la performance des programmes et des opérations sont intégrées à la conception de la nouvelle application de planification des ressources d'entreprise. Les travaux entrepris pour mieux relier la performance organisationnelle et la performance individuelle se poursuivront aussi en 2009, notamment avec l'évolution du nouveau Système électronique d'évaluation de la performance et le développement de « One ERP ». La collaboration avec l'Initiative concernant la responsabilisation et celle concernant la gestion des risques s'intensifiera aussi en 2009 à la lumière des implications que ces initiatives auront sur le suivi des résultats de

l'organisation une fois que les cadres de responsabilisation, de surveillance et de gestion des risques seront adoptés.

H. Formation et gestion des compétences et des cadres

70. **Buts et objectifs.** L'UNICEF a lancé une initiative stratégique de formation et gestion des compétences et des cadres qui vise à identifier et à développer les compétences nécessaires pour répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation. Cette initiative suppose que l'on développe :

- (i) Un programme durable de gestion des compétences qui localise, repère, recrute, développe, encourage et accompagne stratégiquement un groupe d'individus à fort potentiel, tant à l'UNICEF qu'à l'extérieur, afin de satisfaire la demande en personnel de l'organisation;
- (ii) Une méthodologie de planification de la relève dans le contexte de son environnement dynamique;
- (iii) Une stratégie d'apprentissage qui soit pertinente et alignée sur les objectifs organisationnels; et
- (iv) Un système de gestion efficace de la performance individuelle et des équipes.

71. Cette initiative utilisera à la fois la mobilisation externe et des approches de gestion et de développement des cadres pour combler les lacunes actuelles et anticipées dans des domaines fonctionnels; atteindre les objectifs de la parité et de la diversité; remédier aux problèmes démographiques affectant la réserve de talents de l'organisation; et canaliser les compétences vers les postes à haute responsabilité au sein de l'organisation. Ces deux approches privilégient l'avancement sur la base du mérite et des résultats en tenant compte de la mobilité.

72. **Réussites en 2008.** L'initiative de formation et gestion des compétences et des cadres a progressé sur plusieurs fronts en 2008 :

73. *L'Initiative de promotion de nouveaux talents (NETI).* Le programme NETI s'emploie à attirer, sélectionner, développer et retenir de nouveaux talents pour répondre aux besoins en personnel de l'UNICEF au premier échelon et en cours de carrière. Sur un groupe initial de 600 candidats, neuf ont été sélectionnés au fil d'un processus d'examen et d'évaluation en plusieurs phases qui tenait compte des diplômes, de l'expérience, des langues parlées, du sexe et de la diversité.

74. Ce premier groupe issu du programme NETI a rejoint l'organisation en septembre 2008. Les neuf candidats ont suivi une préparation avant d'être affectés pour une période de deux mois à des postes dans les bureaux du Siège. En novembre 2008, les participants ont été déployés dans les bureaux régionaux et de pays pour une période de dix mois. Les candidats issus du NETI sont évalués tout au long de leur affectation et ont accès à un programme de formation qui constitue un soutien efficace pour renforcer les comportements liés aux compétences fondamentales.

75. Le recrutement du deuxième groupe de candidats du NETI a démarré en novembre 2008. Plus de 3 000 demandes ont été reçues à la suite d'une vaste campagne menée dans les médias et

facilitée par la possibilité de postuler en ligne. Sur ce nombre, 385 ont été sélectionnés pour la seconde phase de l'examen, à l'issue de laquelle une liste restreinte a été soumise au Centre de sélection et d'évaluation du NETI qui a identifié les candidats retenus.

76. *Stratégie d'apprentissage organisationnel.* L'UNICEF élabore actuellement une stratégie d'apprentissage organisationnel qui s'appuie sur une approche à plusieurs niveaux pour renforcer les capacités internes, à savoir, l'apprentissage et les connaissances de base, la gestion et la formation aux responsabilités de cadre et l'acquisition de connaissances fonctionnelles et techniques. L'un des objectifs clés de cette stratégie d'apprentissage est de renforcer les liens entre ces trois domaines d'études. En 2008, un Conseil consultatif sur l'apprentissage et un Groupe de référence sur l'apprentissage organisationnel ont été formés pour guider et superviser les activités d'apprentissage.

77. Les composantes essentielles de la Stratégie d'apprentissage organisationnel de l'UNICEF sont les suivantes :

(i) *Le Centre de gestion de l'évaluation et du développement (MADC),* une méthodologie mise en œuvre au niveau des cadres supérieurs visant à identifier les points forts et les besoins individuels en matière de développement. Les évaluations contribuent à l'évolution professionnelle des cadres supérieurs et guident les décisions d'affectation en fonction de leurs capacités à accéder à des responsabilités et des postes plus importants. 32 membres du personnel ont été évalués lors de trois sessions du MADC en novembre 2008. Ces personnes ont reçu des commentaires après l'évaluation et ont été aidées lors d'une session d'une demi-journée à formuler leurs *Plans de développement individuels*.

(ii) *L'Initiative de développement des cadres (LDI),* qui sert à identifier et à accroître la réserve interne de cadres moyens à fort potentiel qui auront les capacités requises pour prendre la tête des changements et formuler la vision de l'UNICEF dans le futur. À ce jour, 40 cadres intermédiaires ont terminé le programme LDI et 65 autres ont commencé ce programme qui se déroule sur une année.

78. *Évaluation de la performance.* L'UNICEF développe actuellement un nouveau système électronique d'évaluation de la performance qui améliorera considérablement la capacité de gestion de la performance des ressources humaines de l'organisation. Le système *e-PAS* sera basé sur SAP et sera directement relié au logiciel « One ERP » en cours de développement, ce qui aidera à renforcer les liens entre la performance individuelle et les résultats de l'organisation.

79. En 2008, les efforts du projet ont été axés sur l'élaboration de plans détaillés pour le module électronique d'évaluation de la performance. Les travaux se poursuivent pour concevoir et soutenir la mise en œuvre d'un système révisé d'évaluation de la performance sur papier qui reflète le plan *e-PAS*. Les directeurs du projet tiennent compte des expériences et des leçons apprises dans d'autres organisations, y compris le HCR. En octobre 2008, l'UNICEF a participé à un Symposium d'analyse comparative du suivi des résultats au cours duquel une analyse comparative interinstitutions a été effectuée dans le cadre de l'initiative plus vaste d'harmonisation des systèmes d'évaluation de la performance à l'échelle de l'ONU. Les résultats de cette analyse interinstitutions sont actuellement intégrés au système d'évaluation de la performance développé par l'UNICEF.

80. *Recrutement en ligne.* L'UNICEF est en train de mettre en place un système de recrutement électronique qui facilitera le processus d'embauche et qui lui permettra d'accroître plus efficacement sa réserve de talent. Le système « E-recruitment » sera une application basée sur SAP et développé en étroite collaboration avec le logiciel « One ERP ». On prévoit que toutes les demandes d'emploi internes et externes, ainsi que les processus de sélection, seront administrés à l'aide de ce système.

81. Le système de recrutement électronique a été testé à la fin de 2008 et ces sessions de validation ont suscité des commentaires positifs de la part des experts en ressources humaines. Des matériels de formation destinés aux utilisateurs ont aussi été élaborés à des fins d'orientation et d'utilisation; des séances de formation préliminaire ont été organisées avec les membres du réseau des ressources humaines représentant 14 bureaux régionaux et de pays. Des matériels de communication et de promotion sont actuellement produits et distribués – y compris des brochures et des vidéos – pour familiariser la direction et le personnel avec le nouveau système, qui sera officiellement inauguré en février 2009.

82. *Cadre de compétences.* Reconnaissant que les compétences changent au fil du temps pour répondre aux nouveaux besoins de l'organisation, y compris ceux qui découlent de la cohérence de l'ONU, à l'évolution de la programmation dictée par les priorités du Plan stratégique à moyen terme et aux améliorations de l'organisation, l'UNICEF réexamine actuellement son cadre de compétences. Le projet du Cadre de compétences vise à affiner les profils de la dotation en personnel, les définitions de la compétence et les indicateurs de comportement, et à s'assurer que les compétences sont intégrées aux systèmes de ressources humaines en créant les outils adéquats.

83. La version définitive du Cadre de compétences a été livrée en septembre 2008. L'application de ce cadre s'est poursuivie en intégrant les compétences révisées aux profils d'emploi génériques, en développant un système de notation des compétences, une formation aux entretiens axée sur les compétences et le processus de post-classification. Le Cadre de compétences a aussi été intégré à la conception des Centres de gestion de l'évaluation et du développement (MADC), y compris le développement d'un outil d'examen sur mesure à 360°, et à l'élaboration du catalogue des qualifications qui contribuera à soutenir le futur système d'évaluation de la performance. Le travail a commencé pour développer des stratégies de communication interne, de formation, de distribution et de soutien du cadre révisé.

84. *Formation et gestion des compétences et des cadres en 2009.* Cette initiative continuera à soutenir les progrès importants déjà accomplis pour renforcer les systèmes de gestion des compétences, d'apprentissage et de développement professionnel à l'UNICEF. Le programme NETI lancera sa composante de mentorat en février 2009 – les candidats auront la possibilité de choisir leur mentor, et les mentors recevront la formation adéquate pour remplir ce rôle. Le Centre de sélection et d'évaluation du NETI sera aussi renforcé par l'ajout de tests psychométriques et autres outils d'évaluation. Le second groupe de 26 candidats issus du programme NETI devrait être en place au deuxième trimestre 2009.

85. Le Centre de communication sur l'évaluation et le développement de la gestion sera amélioré et élargi, et les directives sur la participation seront renforcées. Des efforts seront fournis pour améliorer l'Initiative de formation et gestion des compétences en renforçant la composante de formation et en intensifiant les efforts visant à repérer un plus grand nombre de membres du personnel ayant les qualifications requises pour participer au programme d'apprentissage. Un

nouveau *Programmes d'études pour les hauts responsables* démarrera en 2009 dans le cadre de la composante sur la formation des cadres dans la Stratégie d'apprentissage.

86. En 2009, une politique provisoire relative au système d'évaluation de la performance sera élaborée et portera à la fois sur le système sur papier et sur le futur système e-PAS. Des consultations sur le système et ses outils seront menées aux niveaux des pays et des régions. Une étude de faisabilité sera aussi réalisée pour déterminer à quel moment le lancement et la mise en œuvre du système e-PAS devront s'effectuer à l'échelle de l'organisation. Les efforts déployés pour créer le Cadre de compétences seront axés sur la communication, la formation, et la présentation. La formation concernant ce cadre sera intégrée à d'autres efforts visant à renforcer les capacités des ressources humaines, notamment l'introduction du système révisé d'évaluation de la performance et de la formation à l'échelle de l'organisation.

I. Amélioration des modes de fonctionnement et de « One ERP »

87. **Buts et objectifs.** L'initiative d'Amélioration des modes de fonctionnement et de « One ERP » vise à mettre en place un système unique et pleinement intégré de planification des ressources d'entreprise qui permettra à l'UNICEF d'améliorer sa capacité à planifier des interventions, définir des résultats, gérer ses ressources, surveiller la performance et en rendre compte, et modifier sa politique et ses processus pour rationaliser l'approche de mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Cette initiative simplifiera et améliorera les modes de fonctionnement pour aider l'organisation à s'adapter à l'évolution de l'environnement de l'aide et à convertir plus efficacement ses ressources en résultats tangibles et durables pour les enfants. L'application pleinement intégrée « One ERP » sera installée dans tous les locaux de l'UNICEF pour assurer la gestion de ses activités dans le monde, en fonction des besoins en programmation des utilisateurs commerciaux.

88. **Réussites en 2008.** Une vaste consultation a été menée avec les cadres supérieurs et les experts des programmes et des opérations pour déterminer l'ampleur de l'Initiative d'amélioration des modes de fonctionnement et de « One ERP ». Les consultations ont été guidées par les conclusions de l'Examen des modes de fonctionnement effectué en 2006; par des séances d'information avec des experts du secteur et des conseillers sur les subtilités du développement et de la mise en place d'un système de planification des ressources d'entreprise; et par les leçons apprises dans d'autres institutions des Nations Unies – en particulier le PNUD, le PAM et l'OMS – qui ont récemment entrepris des processus similaires.

89. L'ampleur de l'initiative s'est concrétisée dans deux chartes de projet qui ont été signées par les membres du Bureau de projet. Ces chartes reflétaient la décision d'incorporer d'autres innovations basées sur le SAP au développement de « One ERP » afin de garantir le plus haut niveau d'intégration des applications qui utilisent la même plate-forme. Cela voulait dire que des modes de fonctionnement clés – y compris la Gestion des relations avec les clients des approvisionnements, les Services d'achat, la gestion du Catalogue en ligne, la Gestion des relations avec les clients des ressources humaines, le Recrutement électronique, E-PAS, et l'état des salaires – seraient administrés à partir de la même plate-forme, renforçant ainsi l'efficacité de ces divers processus.

90. Un personnel à plein temps a été chargé de travailler avec le personnel des initiatives concernant les approches de programmation dynamique et concernant le suivi des résultats de

l'organisation pour identifier les structures et les processus des programmes et de la performance qui seraient intégrés à « One ERP ». En mars, août et novembre 2008, trois ateliers importants organisés à New York ont rassemblé des membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation pour contribuer à identifier les priorités d'une structure de programmes plus dynamique, un système de suivi des résultats de l'organisation plus efficace, et les conditions requises par « One ERP ». Comme nous l'avons noté plus haut, ces initiatives ont aussi en commun un groupe de référence sur le terrain, un groupe de travail interdivisions et un Bureau de projet pour soutenir un processus consultatif évolutif visant à développer une nouvelle structure de programmes et contribuer à la conception de « One ERP ».

91. Une *Équipe d'intégration opérationnelle* a été formée avec des membres du personnel représentant certains bureaux du Siège et certains propriétaires d'entreprises, pour revoir et alléger les modes de fonctionnement qui seraient intégrés à la conception de « One ERP ». Des modes de fonctionnement ont été examinés et améliorés dans les domaines des ressources humaines, des approvisionnements, de la gestion des subventions, des finances et de l'administration. L'Équipe d'intégration opérationnelle formulera la version définitive du *plan directeur* des modes de fonctionnement qui seront incorporés à la conception de « One ERP », avec l'aide de l'Équipe d'intégration technique basée sur ITSS.

92. Une composante essentielle de l'Initiative concernant l'amélioration des modes de fonctionnement et de « One ERP » est de s'assurer que le système reflète les changements apportés à la politique et aux processus pour adhérer aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et permette de se conformer à ces normes d'une façon simplifiée et intégrée.

93. Une équipe spécialement affectée a été formée pour mettre en place les systèmes et les processus qui permettront à l'UNICEF de se conformer aux normes IPSAS d'ici au 31 décembre 2010. Une procédure d'agrément consultative simplifiée a été instaurée pour garantir que les décisions adéquates seront prise dans les plus brefs délais. Une analyse de l'écart a été effectuée pour évaluer les domaines d'impact majeur, et des exposés de principes ont été rédigés sur des questions clés qui seront affectées au moment du passage aux normes IPSAS. Des états financiers pro forma conformes aux normes IPSAS ont été préparés et communiqués aux principales parties prenantes afin de solliciter leurs contributions.

94. Le processus de conformité aux normes IPSAS comprend aussi un effort de communication à l'échelle de l'organisation pour informer les bureaux de ces changements imminents et de l'impact qu'ils auront sur les modes de fonctionnement. Un rapport d'activité sur l'adoption des normes IPSAS par l'UNICEF a été remis au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire en 2008 (E/ICEF/2008/AB/L.10). En septembre 2008, le Contrôleur de l'UNICEF a envoyé une note de lancement aux Directeurs du Siège, aux Directeurs régionaux, aux Représentants et aux Représentants adjoints. Des séances d'information sur l'adhésion aux normes IPSAS ont été organisées avec les parties prenantes internes et externes, y compris le Bureau national de l'audit de Chine (CNAO), le Comité consultatif d'audit, les Équipes de gestion régionale de l'UNICEF, les Responsables régionaux des opérations, et les Représentants adjoints, les bureaux du Siège, et les Chefs régionaux des opérations. Des études de cas sur la conformité aux normes IPSAS ont été réalisées et communiquées à toutes les régions.

95. ***Amélioration des modes de fonctionnement et de « One ERP » en 2009.*** La conception des composantes de structure dynamique des programmes et de performance des programmes qui seront

intégrées à « One ERP » sera achevée au premier trimestre 2009, ce qui préparera la voie à la formulation d'un plan directeur complet de « One ERP ».

96. La deuxième moitié de 2009 sera consacrée à la construction de « One ERP », à partir du plan directeur définitif, exécutée par l'Équipe d'intégration technique avec le soutien d'experts extérieurs de SAP le cas échéant. Pendant ce temps, des stratégies et des outils de communication, de formation et de déploiement seront aussi développés pour préparer le lancement et la mise en œuvre généralisée du système « One ERP » – en étroite coordination avec d'autres améliorations organisationnelles issues d'autres initiatives connexes.

97. La composante IPSAS de l'initiative se poursuivra au sein du processus de développement de « One ERP », garantissant que les modifications du système nécessaires à une approche simplifiée et intégrée de mise en œuvre des normes IPSAS soient adéquatement reflétées dans la conception de « One ERP ». Pendant l'année 2009, toutes les politiques conformes aux normes IPSAS seront menées à bien, et les conditions de mise en œuvre seront convenues et diffusées aux bureaux de l'UNICEF dans le monde entier afin qu'ils puissent faire les changements nécessaires. Ce travail bénéficiera de ressources spécialement affectées à la communication sur les normes IPSAS; il sera effectué en collaboration avec l'initiative de la Communication interne, et s'accompagnera d'une formation spécifique sur les normes IPSAS destinée au personnel de l'UNICEF qui devra exécuter les changements apportés aux modes de fonctionnement de l'organisation.

II. Conclusion

98. Un an après le démarrage du processus d'amélioration organisationnelle, les initiatives ont fait d'importants pas en avant pour mieux focaliser la stratégie de l'UNICEF. Ces initiatives concernant l'amélioration se poursuivent, remodelant les politiques, les pratiques et les procédures organisationnelles qui permettront d'obtenir des résultats plus efficaces et plus fructueux pour les enfants. Alors que ces initiatives entrent dans des phases de développement prépondérantes et que l'on identifie des améliorations organisationnelles concrètes aux fins de leur mise en œuvre, ces efforts auront des répercussions sur la conception, la structure, et le contenu des programmes d'appui de l'UNICEF, en améliorant les chances d'obtenir des résultats positifs pour les enfants.

99. Le processus d'amélioration organisationnelle s'appuiera sur les mécanismes de surveillance et d'examen existants en adoptant une approche plus systématique et qualitative pour déterminer et évaluer les progrès accomplis par les initiatives d'amélioration. Un cadre de surveillance des résultats sera développé pour mesurer les progrès réalisés. Des rapports sur tous les progrès et toutes les réussites en matière de coordination du processus d'amélioration organisationnelle seront établis à l'aide des mécanismes organisationnels standards, y compris des mises à jour soumises au Conseil d'administration sur demande. Un plan de travail simplifié très complet et un calendrier des améliorations seront développés pour refléter l'intégration graduelle des efforts d'amélioration organisationnelle, ainsi que pour faciliter la surveillance et l'évaluation des progrès et l'obtention des résultats. La stratégie de communication sur l'amélioration organisationnelle comprendra un calendrier de présentation de rapports pour s'assurer que les progrès et les réussites des initiatives d'amélioration sont communiqués à la direction et au personnel de toute l'organisation au moins une fois par trimestre.

100. À partir de 2010, un certain nombre de ces améliorations seront intégrées aux plans de travail des bureaux respectifs du siège. Des initiatives comme celle de « One ERP » se poursuivront au-delà de 2009 en raison de leur impact à l'échelle du système et de leur long calendrier de mise en œuvre.
