



Conseil économique et social

Distr. limitée
4 avril 2014
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2014

3-6 juin 2014

Point 10 de l'ordre du jour provisoire**

Création d'un quatrième poste de sous-secrétaire général/directeur général adjoint à l'UNICEF dans le cadre des initiatives de l'institution visant à améliorer la gestion axée sur les résultats

Résumé

Le présent document présente le contexte dans lequel est proposée la création d'un quatrième poste de Directeur général adjoint à l'UNICEF ayant rang de Sous-secrétaire général.

Un projet de décision figure au paragraphe 8.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (2 juin 2014).

** E/ICEF/2014/5.



1. Dans sa résolution 67/226 du 21 décembre 2012, l'Assemblée générale a affirmé l'importance de la gestion axée sur les résultats, élément de responsabilisation essentiel pouvant contribuer à améliorer les résultats en matière de développement et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Tout en approuvant le travail effectué à ces fins par les fonds et les programmes, l'Assemblée générale a demandé à l'UNICEF et à d'autres institutions d'accélérer l'instauration d'une culture du résultat à tous les niveaux.

2. En conséquence, le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017 a présenté un ensemble de résultats ambitieux dans sept domaines d'action concernant principalement les enfants exclus et les plus défavorisés. Ce plan comporte une série de réalisations accompagnées des indicateurs correspondants et propose plusieurs actions prioritaires destinées à améliorer la gestion axée sur les résultats, dont un plus grand soutien aux bureaux de pays afin qu'ils utilisent davantage le Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES).

3. Doté d'une mission claire et d'une direction stratégique bien définie, l'UNICEF continue d'attirer le soutien croissant des donateurs. Le montant total des produits a augmenté de plus de 300 % entre 2000 et 2013. Les recettes de l'UNICEF et les fonds d'affectation spéciale sont passés de 4,5 milliards de dollars en 2009 à 6,3 milliards en 2013. Cette croissance vigoureuse, qui illustre la confiance qu'ont les donateurs dans la capacité de l'UNICEF de tenir ses engagements, permet à l'organisation d'étendre ses activités de programme et se concentrer sur les pays qui ont pris du retard dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Au-delà de l'importance intrinsèque des résultats, les premières priorités de l'UNICEF en matière de gestion consistent toujours à conserver la confiance des partenaires et à exercer les responsabilités qui en découlent afin de faire la preuve de la rentabilité de l'investissement.

4. Une part considérable des recettes de l'UNICEF provient de particuliers, d'entreprises et de fondations privées. La contribution du secteur privé, qui a connu une hausse remarquable ces dernières années et devrait progresser encore plus dans les années à venir, offre à l'UNICEF la chance unique d'accroître ses ressources de base. En 2013, on a compté 3,6 millions de souscripteurs périodiques à l'UNICEF dans plus de 50 pays. Cette base de donateurs qui ne cesse de croître peut servir de point de départ à un mouvement mondial pour les droits des enfants.

5. Les programmes de pays de l'UNICEF bénéficient également de l'aide de plusieurs alliances et partenariats mondiaux, tels que l'Alliance GAVI, le Partenariat mondial pour l'éducation, la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile, le Renforcement de la nutrition, et l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition. En tant que membre fondateur de ces partenariats, qui revêtent une importance capitale pour l'exercice des droits des enfants, l'UNICEF joue un rôle utile qu'il convient de poursuivre et de renforcer.

6. L'expansion des activités de programmes et de mobilisation, l'augmentation des ressources et des responsabilités, ainsi que les demandes croissantes émanant des alliances et partenariats mondiaux pourraient progresser plus vite que les moyens dont dispose l'UNICEF pour honorer ses engagements si les capacités institutionnelles ne sont pas consolidées proportionnellement. À cet effet, les initiatives déjà lancées par l'UNICEF en faveur de l'efficacité et de la productivité dans le but d'améliorer la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de l'organisation passeront à la vitesse supérieure grâce aux mesures suivantes :

a) Création d'un poste de Directeur général adjoint pour les réalisations sur le terrain : Au cours des dix dernières années, le nombre de partenariats mondiaux relatifs à la mobilisation et aux programmes s'est grandement accru, ce qui témoigne de la volonté mondiale de concrétiser les objectifs du Millénaire pour le développement. L'UNICEF intervient activement dans 80 partenariats et participe à la gouvernance de 50 d'entre eux, tandis qu'il héberge le secrétariat de sept d'entre eux. Du fait que ces partenariats se nouent au niveau de la direction, l'UNICEF est en mesure d'en tirer réellement parti et de plaider pour l'équité. Cependant, ces engagements à un haut niveau ont imposé une lourde charge à la petite équipe de responsables, réduisant le temps que ceux-ci peuvent consacrer aux recommandations et au soutien aux régions et aux pays. Pour mobiliser les énergies de façon ciblée et cohérente en appui aux opérations de l'UNICEF sur le terrain, notamment les situations d'urgence, il est proposé de créer un nouveau poste de Directeur général adjoint dont l'attention portera essentiellement sur la gestion des résultats sur le terrain. Le quatrième Directeur général adjoint, au nom du Directeur général et de concert avec lui, supervisera le fonctionnement des bureaux régionaux et, par l'entremise des directeurs régionaux, le travail réalisé par les bureaux de pays pour exécuter les programmes et bien gérer leurs finances. La création de ce nouveau poste n'aura aucune incidence sur le budget institutionnel approuvé par le Conseil d'administration, puisque les frais connexes seront compensés par les économies dues à l'érosion naturelle des effectifs et au transfert d'autres postes au siège pour cette fonction;

b) Réorganisation des rôles au siège : Une gestion axée sur les résultats dans les services centraux nécessite de réorganiser certains groupements et rattachements hiérarchiques. Le rapprochement du Bureau des programmes d'urgence et de la Division des programmes (rendant compte au même Directeur général adjoint dans un seul domaine de responsabilité), non seulement se traduira par une plus grande efficacité mais permettra aussi de fournir une aide humanitaire qui concourt au relèvement et au développement, comme l'ont demandé les États Membres dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2012. De la même manière, pour que la communication externe de l'UNICEF repose davantage sur des éléments concrets, des recherches et des données, les divisions et les bureaux qui accomplissent ces tâches seront regroupés sous la direction du Directeur général adjoint du Groupe des politiques, des partenariats et de la communication. Les sections chargées des partenariats avec les gouvernements et des relations intergouvernementales et multilatérales, notamment avec l'ONU et les institutions financières internationales, seront consolidées au sein de cette division unique. Désormais, le Secrétaire du Conseil d'administration relèvera directement du Directeur général;

c) Réaffirmation des responsabilités dévolues aux bureaux locaux : L'un des principaux atouts de l'UNICEF est son organisation décentralisée, qui permet à ses représentants de pays de prendre des initiatives et de jouir de prérogatives en matière de programmes et de ressources. Dans l'intention d'accroître le pouvoir décisionnel des représentants de pays et des directeurs régionaux, qui doivent toutefois répondre de leur bilan, l'UNICEF réaffirme leur autorité et leur pouvoir de décision;

d) Renforcement des capacités des bureaux régionaux : c'est aux bureaux régionaux qu'incombe avant tout la responsabilité et l'obligation de rendre des

comptes quant aux orientations et à la gestion des bureaux de pays. Ils sont censés superviser efficacement les équipes de pays de façon à garantir une solide gestion axée sur les résultats et une judicieuse gestion des risques. Pour les aider à remplir cette mission cruciale, les capacités de contrôle des bureaux régionaux seront renforcées selon qu'il conviendra;

e) Simplification des méthodes de travail et création d'un centre mondial de services partagés : Les efforts entrepris en 2013 pour simplifier les méthodes de travail seront intensifiés. Parallèlement, certaines opérations administratives sont en passe d'être fusionnées et transférées vers un service mondial de services partagés d'ici à la mi-2015. Le transfert de ces opérations qui exigent beaucoup de temps, telles que le traitement des factures, les paiements, et d'autres opérations touchant le personnel et les finances, permettra aux équipes de pays de consacrer plus de temps à l'exécution et au suivi des programmes et de veiller au bon usage des ressources confiées aux partenaires d'exécution;

f) Mise en place d'une gestion matricielle : Pour mieux intégrer les capacités à tous les échelons de l'organisation, la gestion matricielle sera adoptée dans divers domaines. L'objectif de cette démarche est d'amplifier la collaboration dans l'ensemble des fonctions techniques (santé, nutrition, eau, assainissement et hygiène, éducation, protection, problématique hommes-femmes et communication pour le développement) et entre les équipes des pays, des régions et du siège afin de parvenir à une meilleure intégration horizontale et verticale. Par exemple, pour aider les bureaux locaux à réaliser le produit 1c du Plan stratégique de l'UNICEF (réduction de la mortalité infantile due à la diarrhée) une équipe d'experts de la santé, de WASH (eau, assainissement et hygiène), de la nutrition et de la communication issus du siège et des bureaux régionaux sera constituée et se verra assigner chaque année des produits précis à réaliser. Les autres domaines d'action qui pourraient tirer avantage de la gestion matricielle sont l'accession des filles à l'enseignement secondaire, le retard de croissance ainsi que la prévention et le traitement du VIH. Les réseaux non officiels actuels et les communautés de praticiens seront regroupés en équipes d'action dédiées à l'enfance. Toute l'organisation s'emploiera à faire prévaloir une culture qui récompense la coopération intersectorielle et la gestion axée sur les résultats. La gestion matricielle sera assortie de l'attribution de tâches et de responsabilités pour l'obtention de résultats;

g) Mise à profit de l'innovation et de la technologie : Pour accompagner la gestion matricielle et promouvoir le partage des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, nous investirons dans les technologies qui favorisent la collaboration. De plus, le centre mondial d'innovation récemment créé à Nairobi aidera l'UNICEF à recueillir les meilleures idées expérimentées dans différents pays et susceptibles d'être transposées à plus grande échelle;

h) Gestion des ressources humaines : Les ressources humaines restent l'un des facteurs déterminants pour la réalisation des objectifs du plan stratégique de l'UNICEF. Les initiatives prises en 2013 pour faciliter le recrutement de talents seront multipliées. L'UNICEF s'efforcera d'étoffer sa capacité de réagir avec rapidité et souplesse face aux urgences, tout en bâtissant des compétences qui lui serviront à assumer ses responsabilités de plus en plus importantes dans les situations précaires et d'après-crise. Nous allons préparer un plan exhaustif visant à

doter toute l'organisation des talents nécessaires, tout en enrichissant les compétences du personnel actuel en matière de gestion et d'encadrement.

7. Au fur et à mesure que ces initiatives seront menées à bien, nous informerons le Conseil d'administration et nos autres partenaires des avancées réalisées et demanderons, le cas échéant, un avis supplémentaire.

Projet de décision

8. Il est recommandé au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision suivant :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note avec satisfaction* des initiatives institutionnelles proposées pour renforcer la gestion axée sur les résultats;
 2. *Approuve* la création d'un poste de Directeur général adjoint pour les résultats sur le terrain au niveau de Sous-secrétaire général;
 3. *Demande* au Directeur général de l'UNICEF d'informer le Conseil d'administration, dans son rapport annuel de 2016, sur les progrès accomplis.
-