



Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/53/392  
15 septembre 1998  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

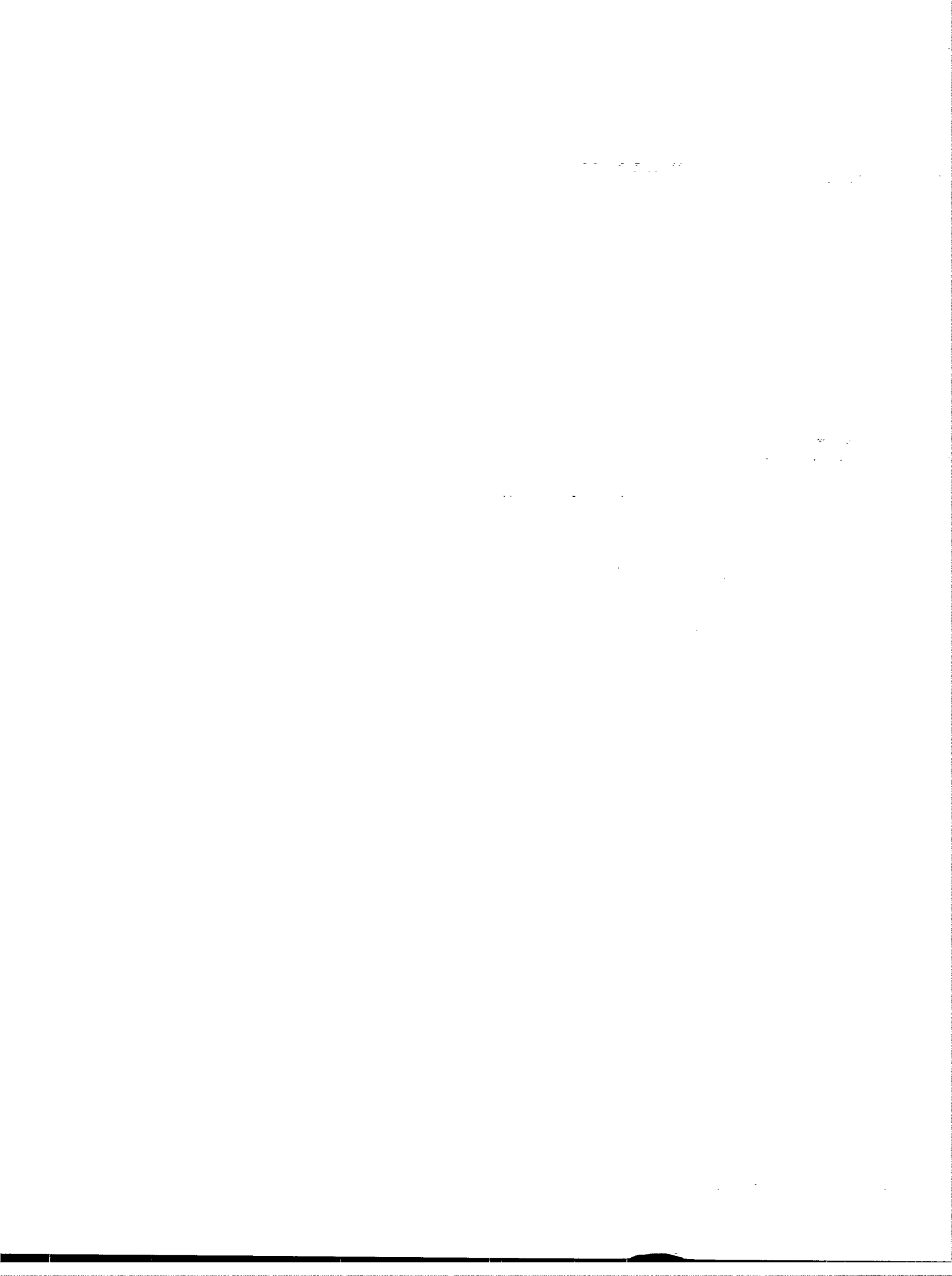
Cinquante-troisième session  
Points 96 a) et 165 de l'ordre du jour  
FORMATION ET RECHERCHE : UNIVERSITÉ  
DES NATIONS UNIES  
CORPS COMMUN D'INSPECTION

RAPPORT DU CORPS COMMUN D'INSPECTION SUR L'UNIVERSITÉ DES NATIONS UNIES :  
RENFORCER SON RÔLE ET SON EFFICACITÉ

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "L'Université des Nations Unies : renforcer son rôle et son efficacité" (JIU/REP/98/3).





**L'UNIVERSITÉ DES NATIONS UNIES**

**Renforcer son rôle et son efficacité**

*par*

**Fatih Bouayad-Agha  
Sumihiro Kuyama  
Wolfgang Münch**

**Corps commun d'inspection**

**Genève  
1998**

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
Abréviations . . . . .		6
RÉSUMÉ ANALYTIQUE, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS . . . . .		7
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 16	12
II. GESTION . . . . .	17 - 49	17
A. Assemblée générale des Nations Unies . . . . .	18 - 20	17
B. Conseil économique et social . . . . .	21	17
C. Conseil exécutif de l'UNESCO . . . . .	22 - 24	18
D. Chefs de secrétariat des organisations parrainant l'Université . . . . .	25 - 26	18
E. Conseil . . . . .	27 - 45	19
F. Le recteur . . . . .	46 - 48	23
III. DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL . . . . .	50 - 67	24
A. Centre de l'UNU à Tokyo . . . . .	51 - 57	25
B. Centres et programmes de recherche et de formation	58 - 62	26
C. Réseaux . . . . .	63 - 67	28
IV. PLANIFICATION ET EXÉCUTION DES PROGRAMMES . . . . .	68 - 87	30
A. Principes et politiques . . . . .	68 - 72	30
B. Activités académiques . . . . .	73 - 87	32
V. FINANCEMENT ET GESTION . . . . .	88 - 93	36
A. Financement . . . . .	88 - 90	36
B. Gestion administrative . . . . .	91 - 93	37
Figure 1 : Vue générale du système de l'UNU . . . . .		16
Figure 2 : Répartition des activités de recherche menées par le siège de l'UNU et les centres et programmes de recherche et de formation . . . . .		29

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
Figure 3 : Universitaires collaborant avec l'UNU (1987-1997) : nombre d'universitaires et répartition par région . . . . .	29
Figure 4 : Institutions collaborant avec l'UNU (1987-1997) : nombre d'institutions par région . . . . .	30
Figure 5 : Part de la formation et des bourses (F & B) dans le budget de l'UNU (1998-1999, par institution) . . . . .	33
Notes . . . . .	39
Annexe 1 : Membres du Conseil de l'Université des Nations Unies . . . . .	41
Annexe 2 : Fonds de dotation : récapitulation des contributions de fonctionnement et contributions à des programmes spécifiques . . . . .	44

#### ABRÉVIATIONS

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BIOLAC	Biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes (Venezuela)
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
IAS	Institut des hautes études (Japon)
IIST	Institut international pour la technologie des logiciels (Macao)
ILA	Académie internationale de formation des dirigeants (Jordanie)
INTECH	Institut pour les technologies nouvelles (Pays-Bas)
INWEH	Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé (Canada)
IRNA	Institut des ressources naturelles en Afrique
OIT	Organisation internationale du Travail
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNIDIR	Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNU	Université des Nations Unies
WIDER	Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement (Finlande)

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'Université des Nations Unies (UNU) a été créée en 1973 par l'Assemblée générale des Nations Unies en tant que "communauté internationale de savants vouée à la recherche, à la formation postuniversitaire et à la diffusion du savoir en vue d'atteindre les buts et d'appliquer les principes de la Charte des Nations Unies". L'Université, aux termes de sa charte, "fonctionne sous les auspices conjoints de l'Organisation des Nations Unies et de l'UNESCO, par l'entremise ... d'un réseau de centres et de programmes de recherche et de formation postuniversitaire", avec pour objectif fondamental "l'épanouissement en tous lieux, en particulier dans les pays en développement, de solides communautés universitaires et scientifiques".

L'Université s'est jusqu'ici plutôt bien acquittée de ses tâches fondamentales, en dépit des contraintes et des problèmes auxquels elle a eu à faire face. Elle a entrepris de nombreux projets de recherche sur les sujets les plus divers, assuré différents types de stages de formation à des milliers d'hommes et de femmes venus de toutes les régions du monde et donné le jour à de multiples publications à l'intention de la communauté universitaire mondiale et des organisations du système des Nations Unies.

Cependant, de l'avis des principaux intéressés, qu'ils fassent partie ou non du système des Nations Unies, ce bilan n'est pas à la hauteur des espoirs qu'avait suscités la création au sein de la communauté internationale de cette institution unique en son genre; l'UNU n'a manifestement pas encore pleinement réussi à asseoir son prestige et à s'imposer dans le système des Nations Unies et, au-delà, auprès des milieux scientifiques et universitaires. Gênée par divers facteurs, notamment par les ressources financières limitées dont elle dispose, l'Université n'a pas exploité au mieux son potentiel de "cellule de réflexion" à l'appui des politiques et des processus normatifs du système des Nations Unies et n'est pas devenue une précieuse passerelle intellectuelle unissant le système multilatéral de coopération et la communauté universitaire mondiale.

Les activités que l'Université a menées depuis sa création dans le cadre de son principal programme n'ont pas été suffisamment ciblées, ont manqué d'une orientation stratégique clairement définie et n'ont pas eu l'impact concret voulu sur les travaux des institutions intergouvernementales. L'UNU a établi un vaste réseau de centres et programmes de recherche et de formation mais s'est trouvée aux prises avec des problèmes touchant la coordination des programmes et les déséquilibres institutionnels au sein de ce réseau.

Les inspecteurs concluent par conséquent que l'Université a besoin de trouver un nouveau souffle et de se fixer de nouvelles orientations pour être à même de relever les défis inédits du prochain siècle. Les réformes auxquelles on procède actuellement au sein du système des Nations Unies fournissent une excellente occasion et le contexte voulu pour renforcer le mandat et les activités de l'Université de sorte que celle-ci puisse remplir plus efficacement et plus concrètement le rôle qui lui avait initialement été assigné.

Il faudrait tout d'abord revoir de fond en comble le mode de fonctionnement de l'Université et en particulier sa structure, qui comprend actuellement

plusieurs mécanismes d'établissement des rapports faisant double emploi et dont les responsabilités respectives quant aux résultats du programme ne sont pas clairement définies. Les inspecteurs estiment que le système de fonctionnement de l'Université devrait être rationalisé de manière à devenir plus efficace et mieux centré sur la teneur et les résultats des travaux de cette institution.

Pour accroître les capacités d'action et la crédibilité de l'Université, il faudrait aussi raffermir le rôle stratégique de direction et de coordination du Centre de l'Université à Tokyo, renforcer la cohésion institutionnelle entre les différents centres et programmes relevant de l'Université et fixer des orientations plus cohérentes concernant l'élaboration et l'exécution des programmes. La formulation et l'application de critères de qualité communs à l'ensemble des programmes de ses différentes entités contribueraient en outre à cerner et à projeter la marque distinctive des travaux de l'Université.

Enfin, les inspecteurs approuvent les mesures de réforme que l'Université a entrepris d'instituer pour rationaliser ses systèmes et mécanismes de gestion administrative, et qui prévoient notamment un système intégré de gestion et un système comptable à l'échelle de l'ensemble des éléments de l'Université ainsi qu'une politique plus cohérente en matière de gestion du personnel. Il reste encore à assurer, toutefois, que ces mesures seront pleinement menées à bien. Compte tenu de ce qui précède, les inspecteurs présentent les recommandations suivantes :

#### MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ

##### RECOMMANDATION 1 : Directives de l'Assemblée générale des Nations Unies

Le recteur/Conseil de l'Université des Nations Unies (UNU) devrait rendre compte à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, des mesures concrètes qui ont été prises pour appliquer les directives de l'Assemblée générale, dans le cadre des rapports périodiques sur les travaux de l'Université (par. 20).

##### RECOMMANDATION 2 : Conseil exécutif de l'UNESCO

Le Conseil exécutif de l'UNESCO souhaitera peut-être encourager une collaboration plus étroite entre les programmes de l'UNU et de l'UNESCO en prévoyant la programmation et la mise en oeuvre communes d'activités d'intérêt mutuel, notamment la mise en commun des réseaux de programmes et d'institutions, en particulier dans le cadre existant du programme UNITWIN (Jumelage universitaire)/Chaires UNESCO (par. 24).

##### RECOMMANDATION 3 : Conseil de l'UNU et conseils des centres et programmes de recherche et de formation

- a) Sans préjudice de l'autonomie de l'UNU ainsi que de l'indépendance et de l'intégrité intellectuelles dont doivent faire preuve les membres du Conseil de l'UNU, il conviendrait de revoir la composition du Conseil de manière à ce qu'elle rende mieux compte de la diversité des principaux intéressés et partenaires, parmi lesquels figurent des



représentants des milieux universitaires, de gouvernements, d'organismes des Nations Unies et du secteur privé (par. 33);

- b) En même temps, afin d'alléger le Conseil et d'en accroître la rentabilité, il conviendrait d'examiner la possibilité de réduire sa composition actuelle et de regrouper les principaux comités de session du Conseil en deux comités (du programme et du budget), qui pourraient être assistés d'un groupe consultatif restreint comprenant des représentants des gouvernements intéressés et d'autres partenaires de l'Université (par. 36 et 42);
- c) Les conseils des centres et programmes de recherche et de formation de l'UNU devraient aider ceux-ci à prévoir des activités de programme cohérentes et efficaces par rapport au coût conformément à la politique générale formulée par le Conseil de l'UNU. Il conviendrait cependant de limiter au minimum le nombre des membres de ces conseils et d'envisager que ceux-ci se réunissent une fois tous les deux ans afin de réduire encore les coûts (par. 45).

#### RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS

##### RECOMMANDATION 4 : Centre de l'Université (siège de l'UNU, Tokyo)

Dans le cadre des mesures destinées à raffermir et à redéfinir le rôle du Centre de l'Université :

- a) Le Centre de l'Université, tout en prenant la direction des opérations de planification stratégique, devrait recentrer ses propres fonctions de recherche principalement sur la "synthèse" ou l'intégration interdisciplinaire et mondiale des résultats de la recherche émanant tant de l'Université que de sources extérieures (par. 54);
- b) Le Centre de l'Université devrait exercer une supervision plus efficace des questions relatives au personnel et des questions administratives, budgétaires et financières touchant l'ensemble du système de l'UNU, en se fondant sur une politique de transparence (par. 91 et 92);
- c) En outre, le Centre de l'Université, assisté des centres et programmes de recherche et de formation, devrait viser à servir de cellule de réflexion au système des Nations Unies en resserrant la coopération pratique avec les organismes compétents des Nations Unies (par. 54 à 57).

##### RECOMMANDATION 5 : Centres et programmes de recherche et de formation

- a) Le Conseil et le recteur de l'UNU devraient mieux tirer parti de la proximité géographique de l'Institut des hautes études de l'UNU en renforçant la collaboration et la coordination entre le Centre de l'Université et l'Institut dans les domaines de l'administration et des programmes (par. 86 et 93);

- b) Les capacités des centres et programmes de recherche et de formation dans les pays en développement devraient être progressivement amenées au niveau de celles de ces centres et programmes dans les pays développés (par. 62);
- c) En attendant que des ressources supplémentaires aient été mobilisées, il conviendrait d'envisager de faire du programme UNU/BIOLAC (Biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes, dont le siège se trouve au Venezuela), un centre de recherche et de formation à part entière de sorte que l'UNU dispose d'au moins un de ces centres sur chaque continent (par. 62);
- d) Sous réserve des dispositions figurant au paragraphe c) ci-dessus, il conviendrait d'accorder une moindre importance, pour l'instant, à l'établissement ou à l'intégration de nouveaux centres et programmes de recherche et de formation et de s'employer plutôt à développer et à renforcer l'activité du réseau d'institutions associées (par. 62).

RECOMMANDATION 6 : Institutions oeuvrant en coopération avec l'UNU

Les différents accords régissant la coopération entre l'UNU et les autres institutions constituant le réseau de l'Université devraient être uniformisés, le cas échéant, pour assurer la cohérence des critères de qualité et des approches concernant les moyens les plus efficaces de développer le réseau (par. 65).

PLANIFICATION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

RECOMMANDATION 7 : Cadre de politique générale, coordination et exécution du programme

- a) Il conviendrait d'étoffer le cadre de politique générale existant (y compris, en particulier, le "plan stratégique" en cours d'élaboration) concernant la planification, l'exécution et l'évaluation du programme pour en faire un manuel détaillé des politiques et méthodes s'appliquant au programme de l'UNU. En outre, pour assurer l'application de ces politiques et méthodes, il conviendrait de mettre en place au Centre de l'Université un système d'évaluation et de suivi (par. 47, 71, 72 et 87);
- b) Tandis que le Centre de l'Université devrait exercer pleinement sa responsabilité en ce qui concerne la planification du programme et la gestion stratégique, une coordination pourrait être assurée, dans certains domaines précis du programme, par l'ensemble des entités de l'UNU, en fonction de leurs domaines de spécialisation respectifs (par. 84);
- c) L'UNU devrait aussi s'efforcer de coopérer plus efficacement avec d'autres institutions tant au sein qu'en dehors du système des Nations Unies, aux niveaux national et régional, afin de concentrer les ressources limitées dont elle dispose sur des activités de

caractère mondial et interdisciplinaire [voir recommandation 4 a)]  
(par. 85);

- d) Afin de renforcer l'interaction et la collaboration en ce qui concerne les questions de programme entre l'ONU et d'autres organismes du système de Nations Unies, le Secrétaire général devrait prendre des mesures destinées à faire de l'ONU un membre à part entière du CAC (par. 8, 19 et 26).

RECOMMANDATION 8 : Renforcement des capacités

Pour favoriser le renforcement de ses capacités universitaires, y compris en ce qui concerne les stages de formation et les bourses d'études, en particulier dans les pays en développement, l'ONU devrait accorder une plus grande attention à l'élaboration de nouvelles modalités novatrices de renforcement des capacités et s'efforcer, dans la mesure du possible, de réduire le coût global des réunions en tirant un meilleur parti des nouvelles techniques de l'information et de la communication. À cet égard, le mode d'élaboration des programmes d'études actuellement suivi par l'ONU/IIST (Institut international pour la technologie des logiciels, Macao) et l'ONU/INWEH (Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé, Canada) devrait être progressivement repris par d'autres entités de l'ONU, en étroite collaboration avec l'UNESCO (par. 76 à 78).

RECOMMANDATION 9 : Diffusion

- a) L'ONU devrait formuler une politique et un programme unifiés en matière de publications, y compris des critères de qualité uniformisés pour les publications émanant de toutes les entités qui la composent, et en assurer l'application (par. 80);
- b) Les activités de diffusion devraient être plus délibérément et plus systématiquement axées sur les politiques intergouvernementales et les processus normatifs du système des Nations Unies (par. 81).

**FINANCEMENT ET GESTION**

RECOMMANDATION 10 : Ressources et gestion financières

- a) Le Secrétaire général, assisté du recteur de l'ONU, est invité à engager, en temps opportun, des consultations avec les contributeurs au Fonds de dotation en vue d'obtenir leur accord concernant la gestion centrale du revenu provenant du Fonds, conformément au paragraphe 1 de l'article II de la Charte de l'Université, et afin d'assurer un fonctionnement plus cohérent et plus intégré de l'ensemble du système de l'ONU (par. 89);
- b) En attendant qu'ait été prise la disposition prévue au paragraphe a) ci-dessus, l'ONU devrait redoubler d'efforts pour tirer le meilleur parti possible des ressources financières dont elle dispose et pour utiliser celles-ci d'une manière plus novatrice et plus transparente, en prenant dûment en considération la recommandation 8. En même

temps, l'UNU devrait étudier avec des donateurs potentiels la possibilité d'un financement "couplé", selon lequel un pourcentage fixe des contributions versées à une entité de l'UNU dans les pays développés irait à une autre entité de l'UNU dans les pays en développement (par. 89);

- c) L'Assemblée générale des Nations Unies souhaitera peut-être examiner la possibilité d'ajouter l'UNU à la liste des organismes habilités à participer à la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions, qui se réunit chaque année (par. 90).

RECOMMANDATION 11 : Locaux et services communs

Dans le cadre de son effort visant à la mise en commun des locaux et des services d'organismes des Nations Unies situés dans le même lieu d'affectation, le Secrétaire général devrait permettre aux entités du système des Nations Unies ayant leur siège à Tokyo de se réinstaller, s'il y a lieu, dans les locaux de l'Université et de mettre en place des services et installations communs (par. 93).

I. INTRODUCTION

1. L'Assemblée générale des Nations Unies, par sa résolution 2951 (XXVII) du 11 décembre 1972, a décidé de créer l'Université des Nations Unies (UNU) et, par sa résolution 3081 (XXVIII) du 6 décembre 1973, a adopté la Charte de l'UNU. En vertu de sa charte, l'UNU a pour mission privilégiée de consacrer ses travaux à "la recherche sur les problèmes mondiaux pressants de la survie, du développement et du bien-être de l'humanité qui relèvent de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions ..."<sup>1</sup>. La plupart des problèmes évoqués dans la Charte de l'UNU voici un quart de siècle restent toujours d'actualité et se sont même, pour certains, aggravés, soulignant ainsi la pertinence et l'urgence persistantes du mandat initialement assigné à l'UNU.
2. Les organismes du système des Nations Unies ont, dans leur quasi-totalité, entrepris d'instituer des réformes et de se repositionner afin de pouvoir répondre de façon plus collective et plus efficace aux problèmes qui marquent la période d'incertitude que nous traversons actuellement. Ces réformes en cours au sein de l'ensemble du système des Nations Unies et, en particulier, de l'Organisation des Nations Unies, sont d'une telle ampleur qu'aucun élément du système commun ne saurait rester isolé dans cet océan de changements.
3. Le programme de réformes établi par le Secrétaire général et approuvé par l'Assemblée générale contient la critique suivante à l'égard de l'UNU et d'autres instituts de recherche du système :

"Bien que certains des instituts de recherche aient obtenu des résultats utiles et que d'autres aient mis en oeuvre d'importants projets de renforcement des capacités, leur contribution et leur potentiel d'ensemble restent largement sous-utilisés par la communauté des Nations Unies. Les instituts ont tendance à fonctionner en vase clos, en restant largement étrangers aux activités et aux préoccupations de l'ONU. Cette distanciation s'explique en partie par

le fait que ces organes doivent mener leurs recherches et autres travaux avec un certain degré d'autonomie et de rigueur intellectuelle. Il n'en reste pas moins qu'ils font partie du système des Nations Unies et ne sont pas assimilables à des établissements de recherche universitaires ou non gouvernementaux. Ils sont tenus de veiller à ce que leurs travaux présentent un intérêt pour l'ensemble de la communauté des Nations Unies et lui soient accessibles. Or, la capacité d'établir des liens étroits avec d'autres grands établissements de recherche et de tirer parti de leurs capacités n'a pas encore été suffisamment développée<sup>2</sup>".

4. La citation ci-dessus résume en quelque sorte la raison d'être du présent rapport du CCI. Les objectifs visés consistent à assurer que l'UNU fasse partie intégrante du processus de renouveau du système des Nations Unies; à étudier les moyens de mieux exploiter son potentiel en tant que ressource intellectuelle stratégique au service du système multilatéral de coopération; et, enfin, à renforcer sa vigilance face aux problèmes nouveaux et inédits du prochain siècle.

5. Le présent rapport a donc été établi essentiellement du point de vue du système des Nations Unies. Il s'inspire des principales préoccupations et directives de l'Assemblée générale. Il se concentre en premier lieu sur des questions touchant le mode de fonctionnement et l'obligation redditionnelle de l'UNU, sans préjudice de ses libertés universitaires.

6. Le rapport examine aussi le cadre institutionnel de l'UNU, ses mécanismes de planification et d'exécution du programme ainsi que l'utilité et l'impact pratique des résultats obtenus dans le cadre de la mission qui lui a été assignée au service de la communauté internationale. Enfin, les inspecteurs examinent brièvement la gestion d'ensemble de l'Université avec, en toile de fond, les initiatives positives lancées par le nouveau recteur de l'UNU en vue de mettre en place un système de gestion concerté et efficace par rapport au coût englobant le siège de l'UNU et ses centres et programmes extérieurs (voir figure 1, p. 16).

7. L'élaboration du présent rapport a coïncidé avec un certain nombre de changements importants intervenus tant au sein de l'Université même qu'au sein du système des Nations Unies. Premièrement, depuis la nomination de son nouveau recteur, qui a pris effet au 1er septembre 1997, l'UNU a institué une série de mesures de réforme susceptibles de rehausser considérablement la valeur attachée à l'UNU en tant que distillateur mondial du savoir appuyant la démarche intellectuelle et les principes d'action du système des Nations Unies. De plus, la nomination du recteur a coïncidé avec le renouvellement de près de la moitié des membres du Conseil de l'UNU (voir annexe 1).

8. Deuxièmement, les mesures de restructuration instituées par le Secrétaire général depuis 1997 ont doté le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies de nouveaux instruments d'appui aux prises de décision, notamment de comités exécutifs et d'un groupe de la planification stratégique, qui fournissent pour la première fois peut-être l'occasion institutionnelle d'une interaction durable entre le Siège de l'Organisation des Nations Unies et l'UNU. La participation plus systématique du recteur aux travaux du CAC<sup>3</sup> permettra elle aussi à

l'Université et à ses programmes de travail de se faire mieux connaître auprès du système des Nations Unies.

9. De plus, plusieurs des institutions spécialisées ainsi que l'AIEA ont ou auront prochainement un nouveau chef de secrétariat, et ceux d'entre eux qui ont déjà pris leurs fonctions ont engagé les organisations qu'ils dirigent sur la voie des réformes. Ces renouvellements simultanés à la tête de l'ONU et des institutions spécialisées, ainsi que de l'Organisation des Nations Unies elle-même, devraient, à n'en pas douter, permettre d'accorder plus efficacement le mandat et les programmes de l'ONU aux nouvelles approches et orientations stratégiques de la communauté des Nations Unies au sens large.

10. L'ONU a toujours été consciente de la nécessité d'apporter des améliorations internes fondées sur l'introspection critique, ainsi qu'il ressort du nombre de bilans et d'auto-évaluations auxquels elle a procédé depuis sa création<sup>4</sup>. Tout en relevant les résultats positifs obtenus par l'ONU en ce qui concerne le développement de ses institutions et ses activités de recherche et de formation, ces bilans et auto-évaluations n'ont pas manqué non plus de souligner avec franchise certaines des lacunes de l'Université sur le plan institutionnel et touchant ses programmes et sa gestion.

11. Ces lacunes, selon les analyses effectuées à ce jour par l'ONU elle-même, sont pour l'essentiel les suivantes : a) manque d'un système précis de priorités, débouchant sur des objectifs de programme flou et mal mis en relief, ainsi que sur l'absence d'un cadre de programme cohérent s'appliquant à l'ensemble du système de l'ONU; b) coordination et interaction inefficaces au sein du système même de l'ONU, ainsi qu'entre ses réseaux et les organismes du système des Nations Unies; c) diffusion insuffisante des résultats de la recherche et, notamment, absence de politique et de programme unifié en matière de publications; d) insuffisance des ressources financières, assortie des contraintes touchant la gestion du Fonds de dotation; et e) absence d'un cadre de gestion administrative solide ou d'un manuel s'appliquant à l'ONU dans son ensemble et, notamment, absence d'une politique bien définie de gestion du personnel.

12. Les inspecteurs font observer que certaines de ces lacunes avaient déjà été décelées il y a une dizaine d'années dans le premier rapport d'évaluation d'ensemble sur les activités de l'Université, établi à la demande du Conseil de l'ONU. Le fait que les mêmes problèmes aient subsisté à des degrés divers porte à conclure soit à l'insuffisance de la supervision exercée par le Conseil, soit aux difficultés qu'ont eues les recteurs successifs de l'ONU à apporter les changements d'orientation nécessaires.

13. Certains signes semblent cependant indiquer que, sous la nouvelle direction de l'ONU, les choses vont changer grâce aux mesures novatrices que le recteur envisage d'instaurer, et notamment à sa proposition visant à élaborer et appliquer un plan stratégique à l'échelle de l'Université dans son ensemble et à renforcer l'interaction avec le Siège de l'Organisation des Nations Unies, tant au niveau intergouvernemental qu'au niveau du Secrétariat. Les inspecteurs veulent espérer que le présent rapport permettra de compléter, voire de renforcer ces mesures ainsi que d'autres initiatives positives prises

actuellement par l'UNU, en particulier celles qui sont exposées dans sa dernière auto-évaluation pour 1987-1997, publiée en mars 1998.

14. Le rectorat n'est toutefois qu'un élément, aussi fondamental soit-il, de la conduite des affaires et de la gestion de l'UNU. Pour assurer un renouveau et un développement effectifs de l'Université, il semblerait également utile de renforcer davantage son mode de fonctionnement, notamment en veillant à ce que l'UNU reçoive des directives plus rigoureuses de l'Assemblée générale des Nations Unies, en examinant de plus près la composition et les fonctions du Conseil, voire en définissant plus précisément les rôles des organisations qui coparrainent l'UNU, à savoir l'Organisation des Nations Unies et l'UNESCO.

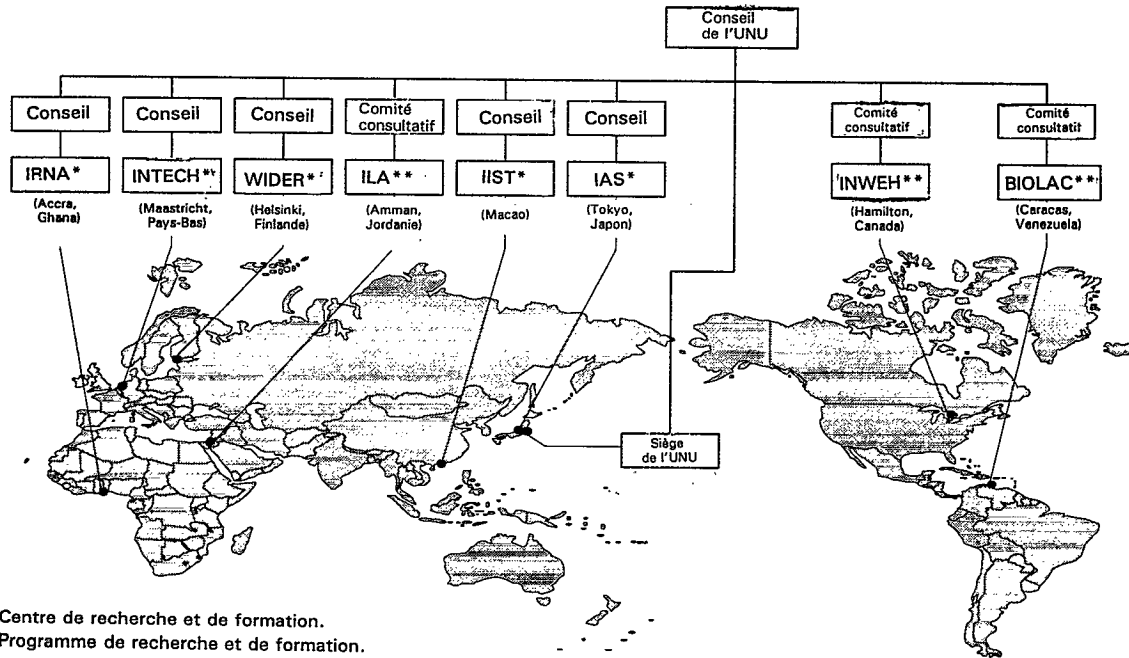
15. Au cours de leurs travaux, les inspecteurs ont étudié une quantité considérable de documents publiés par l'UNU depuis sa création. Ils se sont rendus au siège de l'Université ainsi que dans ses centres et programmes de recherche et de formation répartis sur tous les continents afin de s'informer directement des forces et des faiblesses de l'institution telles qu'elles sont perçues par les différents intéressés : personnel de direction de l'UNU, personnel universitaire et autre, représentants officiels du gouvernement hôte, et certains membres des communautés universitaires des pays accueillant les différents centres et programmes de l'Université.

16. Les inspecteurs ont également eu des échanges de vues avec un grand nombre de responsables du système des Nations Unies, en particulier de l'Organisation des Nations Unies et de l'UNESCO, ainsi qu'avec les directeurs d'instituts de recherche du système des Nations Unies. Tous leurs avis et suggestions ont été dûment pris en considération lors de l'élaboration des conclusions et recommandations qui figurent dans le présent rapport. Il convient ici de rendre un hommage particulier au recteur de l'UNU et à ses collaborateurs, tant à Tokyo que dans les différents centres et programmes de recherche et de formation, pour la parfaite coopération dont ils ont fait preuve tout au long de l'établissement du présent rapport\*.

---

\* Il est à noter qu'une évaluation de l'UNU portant sur une période de 20 ans a été entreprise pour le compte du Conseil par un groupe d'experts externes, dont le rapport devrait être publié à peu près en même temps que le présent rapport. Pour assurer une complémentarité entre ces deux rapports, les inspecteurs ont procédé à des échanges de vues avec le Président du Groupe d'experts. Le présent rapport s'adresse principalement à l'Assemblée générale des Nations Unies, tandis que le rapport du Groupe d'experts s'adresse principalement au Conseil de l'UNU.

Figure 1  
 Vue générale du système de l'UNU



Instituts (date d'établissement)	Budget 1998-1999 En milliers de dollars É.-U. (pourcentage)**	Postes permanents Nombre (pourcentage)**	Objet du programme
Siège de l'UNU (1973)	36 415	65	Développement durable, paix et gouvernance
Centres et programmes de recherche et de formation (Total)	35 515 (100,0)	91 (100,0)	
WIDER (1985)	5 108 (14,4)	25 (27,5)	Recherche socioéconomique orientée vers l'action en vue d'apporter des solutions aux problèmes mondiaux les plus pressants
IRNA (1986)*	1 540 (4,3)	6 (6,6)	Renforcement des capacités scientifiques et techniques pour la gestion des ressources naturelles en Afrique
BIOLAC (1988)	1 130 (3,3)	—	Promotion et développement de la biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes
INTECH (1990)	6 494 (18,3)	23 (25,3)	Incidences sociales et économiques des technologies nouvelles, en particulier dans les pays en développement et les pays à économie en transition
IIST (1992)	4 060 (11,4)	18 (19,8)	Renforcement de l'autonomie des pays en développement en matière de conception de technologies des logiciels
ILA (1995)	2 000 (5,6)	3 (3,3)	Échange d'informations et de données d'expérience entre dirigeants mondiaux potentiels et futurs
IAS (1996)	11 236 (31,6)	12 (13,2)	Recherche interdisciplinaire sur des problèmes se situant à l'interface des systèmes sociétal et naturel
INWEH (1996)	3 947 (11,1)	4 (4,4)	Appui aux projets sur le terrain pour l'eau, l'environnement et la santé dans les pays en développement

\* Fondé en 1986, l'IRNA n'a toutefois commencé à fonctionner qu'en 1990, et l'accord concernant le pays hôte (le Ghana) n'est entré en vigueur qu'en 1993.

\*\* Pourcentage alloué à chacun des centres et programmes de recherche et de formation (à l'exclusion du siège de l'UNU).



## II. GESTION

17. C'est dans une large mesure la façon dont une institution est gérée qui détermine les résultats qu'elle obtient ainsi que la qualité et la pertinence de ses activités et produits et l'Université des Nations Unies n'échappe pas à cette règle. Sa gestion se fait à plusieurs niveaux : l'Assemblée générale des Nations Unies; le Conseil économique et social (jusqu'en juillet 1997); le Conseil exécutif de l'UNESCO; les chefs de secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et de l'UNESCO (qui sont les deux organisations qui parrainent l'Université); et enfin plus précisément le Conseil de l'UNU. La mesure dans laquelle ces mécanismes de contrôle ont jusqu'à présent joué leur rôle a eu des incidences sur les résultats obtenus par l'UNU au fil des ans. La manière dont l'UNU est gérée représente par conséquent un élément important du présent examen.

### A. Assemblée générale des Nations Unies

18. Après avoir examiné toutes les résolutions de l'Assemblée générale concernant l'UNU depuis sa création, les inspecteurs notent que les préoccupations et directives de l'Assemblée au cours des 20 dernières années ont été remarquablement constantes et porté sur un certain nombre de questions essentielles.

19. Elles ont notamment concerné la nécessité pour l'UNU de renforcer sa coopération et son interaction avec les organismes des Nations Unies (y compris les entités s'occupant de recherche et de formation et le CAC) et l'ensemble de la communauté universitaire et scientifique internationale, de mieux faire connaître ses activités et ses réalisations, notamment en donner une diffusion plus large aux résultats de ses travaux, de renforcer ses liens avec les États Membres et d'accroître l'intérêt que ses travaux peuvent présenter pour ces derniers, d'assurer l'utilité, la rentabilité et la transparence financière de ses activités et de s'acquitter de ses obligations redditionnelles, consolider le Centre de l'Université afin de garantir la cohérence générale et l'intégrité organique de ses activités, et enfin, et ce n'est pas là la question la moins importante, la situation financière de l'UNU et le besoin d'accroître en particulier son fonds de dotation.

20. Les préoccupations exprimées par l'Assemblée concernent de manière générale les faiblesses identifiées par l'Université dans ses évaluations internes telles qu'elles ont été résumées au paragraphe 11 ci-dessus. La responsabilité de la mise en oeuvre des directives de l'Assemblée générale incombe toutefois à d'autres entités administratives qui semblent avoir eu quelques difficultés à remédier aux problèmes identifiés tant par l'Assemblée que par l'Université elle-même. Les inspecteurs recommandent par conséquent à ces autres entités, en particulier au Conseil de l'UNU et au recteur, de faire rapport régulièrement sur la suite donnée aux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies.

### B. Conseil économique et social

21. Après avoir examiné les résolutions concernant l'UNU adoptées par le Conseil économique et social, les inspecteurs notent que, dans toutes ses résolutions, ce dernier a simplement "pris note" des rapports du Conseil de

l'UNU et n'a établi aucune directive spécifique à l'intention du Conseil ou du recteur, notamment en ce qui concerne la suite donnée aux résolutions de l'Assemblée ou la coordination des travaux de l'Université avec ceux des autres organismes des Nations Unies, domaine relevant plus directement du Conseil économique et social. En outre, par sa résolution 1997/43 du 22 juillet 1997, le Conseil a recommandé à l'Assemblée générale qu'à partir de 1998, le rapport du Conseil de l'UNU soit examiné directement par la Deuxième Commission de l'Assemblée générale, conformément à son programme de travail.

#### C. Conseil exécutif de l'UNESCO

22. Le Conseil exécutif de l'UNESCO examine les rapports du Conseil de l'UNU périodiquement. Il a été noté à cet égard que dans les décisions qu'il prend, le Conseil exécutif se félicite de manière générale des travaux menés par l'UNU. Il souhaitera peut-être fournir des intrants de fond supplémentaires ou faire des recommandations concernant soit la portée de la collaboration entre l'UNU et l'UNESCO, soit la teneur et l'orientation des programmes et activités de l'Université.

23. Il a également été noté que la mission confiée à l'UNU, telle qu'elle est définie par sa charte, est à maints égards similaire aux objectifs constitutionnels de l'UNESCO, comme on peut le constater en comparant le paragraphe 3 de l'article premier de la Charte de l'UNU et les paragraphes 1 et 2 de l'article premier de la Constitution de l'UNESCO. Dans les deux cas, l'accent est mis sur le maintien de la paix et de la sécurité grâce à la collaboration entre les nations et les peuples ayant des cultures, des langues et des systèmes sociaux différents; le respect universel des droits de l'homme; la promotion de la science et de la technique et leur application à l'évolution économique et sociale et au développement; les valeurs humaines universelles concernant le bien-être commun de l'humanité ou l'amélioration de la qualité de vie, etc.

24. Les deux institutions ont un mandat qui découle de la Charte des Nations Unies et à peu près les mêmes utilisateurs et partenaires universitaires et scientifiques et utilisent des moyens d'action quasiment similaires pour parvenir à leurs objectifs, à savoir la recherche, l'éducation, la formation, l'octroi de bourses, la création de réseaux d'institutions et les activités de diffusion. Il existe donc entre les programmes de l'UNU et ceux de l'UNESCO une synergie importante dont il convient de tirer parti. Bien que les deux institutions collaborent dans un certain nombre de domaines tels que l'enseignement supérieur, les sciences sociales et le programme UNITWIN (jumelage universitaire)/chaires UNESCO<sup>5</sup>, il semble que l'on pourrait renforcer encore la coopération entre l'UNU et l'UNESCO en se fondant sur des stratégies à long terme.

#### D. Chefs de secrétariat des organisations parrainant l'Université

25. Conformément aux paragraphes 1 de l'article premier, 1, 2 et 4 h) de l'article IV et 1 de l'article V de la Charte de l'UNU, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le Directeur général de l'UNESCO sont responsables pour le compte de la communauté internationale du bon fonctionnement de l'UNU et de la réalisation de ses objectifs. Les deux chefs

/...

de secrétariat ne sont pas seulement chargés de nommer conjointement le recteur et les membres du Conseil, ils sont également membres de droit de ce dernier.

26. La création, dans le cadre du plan de réforme, d'un groupe de la planification stratégique au sein du Cabinet du Secrétaire général et la participation du recteur de l'UNU aux travaux des nouveaux comités exécutifs de gestion des programmes du Secrétariat ainsi qu'à terme à ceux du CAC permettra de renforcer l'interaction entre l'UNU et l'ONU et de jeter des ponts entre la communauté universitaire de l'UNU et le système des Nations Unies. Il serait également utile que l'UNESCO renforce le Comité de coordination de l'UNU au sein de son secrétariat afin d'examiner en particulier les programmes et activités des deux organisations qui se complètent ou se renforcent mutuellement.

## E. Conseil

### E.1. Composition

27. Après avoir examiné les qualifications et l'expérience professionnelle des membres du Conseil nommés en 1985, 1991 et 1997<sup>6</sup>, les inspecteurs notent qu'environ deux tiers d'entre eux étaient des universitaires ou des directeurs d'établissements universitaires, que le tiers restant était constitué de fonctionnaires ou de diplomates et qu'un ou deux membres étaient issus de la communauté des ONG. Pour chacune des années examinées, le Conseil a compté parmi ses membres un ambassadeur en poste ou un ex-ambassadeur auprès de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UNESCO. Presque aucun ancien fonctionnaire du système des Nations Unies (chef de secrétariat ou directeur de programme, par exemple) n'a été nommé au Conseil et ce dernier n'a jamais compté non plus parmi ses membres de responsable du secteur privé.

28. Il s'ensuit que compte tenu de sa composition, le Conseil dans son ensemble ne semble avoir ni l'expérience ni la connaissance nécessaires du système des Nations Unies et notamment de ses structures intergouvernementales, de ses secrétariats et programmes et de son fonctionnement. Le fait que le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, le Directeur général de l'UNESCO et le Directeur général de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) soient membres du Conseil ne semble pas véritablement améliorer la situation, compte tenu notamment du fait qu'à ce jour, les recteurs ont également surtout eu un bagage universitaire.

29. La connaissance limitée qu'ont les membres du Conseil du système des Nations Unies et de ses programmes peut expliquer pourquoi, pendant des années, l'Université a davantage eu tendance à s'orienter vers la recherche universitaire en soi qu'à axer ses travaux sur les priorités et programmes du système des Nations Unies. Le Conseil a également eu tendance à affirmer l'autonomie et la liberté intellectuelles de l'UNU avant de s'acquiescer de ses obligations redditionnelles envers les organisations sous les auspices desquelles l'Université fonctionne, notamment l'Assemblée générale. De fait, lorsque l'on examine attentivement les décisions prises par le Conseil au cours de ces dernières années, on voit se dessiner une corrélation imparfaite entre les grandes préoccupations du Conseil et celles de l'Assemblée générale; il convient de noter toutefois que cette dernière a toujours davantage mis l'accent sur les liens existants entre l'UNU d'une part et le système des Nations Unies

et les États Membres de l'autre alors que le Conseil a eu tendance à accorder plus d'importance aux questions liées à la recherche.

30. Il est en outre possible que l'absence de responsables du secteur privé parmi les membres du Conseil ait nui à la qualité des liens entre l'UNU et les utilisateurs nationaux et internationaux, notamment dans les domaines essentiels que constituent la science et la technologie appliquées. Ces liens, au même titre que les informations fournies en retour par les utilisateurs, sont en effet essentiels à la pertinence pratique de la formation, des travaux de recherche et des activités scientifiques de l'UNU. La présence de représentants du secteur privé au sein du Conseil pourrait également permettre de renforcer les capacités de l'UNU en matière de collecte de fonds. Les inspecteurs recommandent par conséquent de non seulement nommer membres du Conseil des individus possédant des compétences universitaires ou techniques acquises au sein du système des Nations Unies, mais aussi d'envisager la nomination de responsables du secteur privé qui soient également capables d'avoir des opinions propres afin de tenir compte des efforts déployés par le Secrétaire général pour établir des partenariats entre le système des Nations Unies et les milieux d'affaires<sup>7</sup>.

31. L'idéal serait que la composition du Conseil reflète véritablement la fonction fondamentale de l'UNU qui est de compiler, au niveau mondial, les connaissances et données d'expérience de la communauté universitaire, des institutions gouvernementales, de ses utilisateurs et du système des Nations Unies. Les rôles et programmes normatifs des organismes des Nations Unies doivent à la fois être utiles aux trois premières catégories d'acteurs susmentionnés (chercheurs, gouvernements et utilisateurs) et bénéficier de leurs apports.

32. C'est pour cette raison que les inspecteurs estiment que les initiatives prises par le recteur pour renforcer la communication avec les États Membres présentent un certain intérêt. Ils notent à cet égard la pratique actuellement suivie consistant à nommer des fonctionnaires ou diplomates membres du Conseil pour leurs compétences propres. Il importe que les personnes ainsi nommées aient non seulement les titres nécessaires, et notamment une expérience technocratique adéquate, mais soient également à même de faciliter l'interaction entre les États Membres et l'UNU. On pourrait également envisager de permettre aux représentants des gouvernements intéressés de participer aux travaux du Conseil en tant qu'observateurs.

33. Les considérations susmentionnées ont amené les inspecteurs à recommander un durcissement des critères retenus pour choisir les membres du Conseil. Il convient pour ce faire de partir de l'hypothèse que l'UNU n'est pas une université classique ayant un mandat conventionnel. Bien que l'UNU demeure, de par ses programmes de fond et réseaux de centres de recherche et de formation, une "communauté internationale de savants"<sup>8</sup>, il semble nécessaire, pour que les activités menées continuent de se rapporter de manière concrète aux problèmes mondiaux, de faire en sorte que son organe directeur reflète davantage la diversité des parties concernées. Cela devrait permettre à terme à l'Université de mettre au point une stratégie de programmation répondant véritablement aux besoins et exigences de ses nombreux utilisateurs.

## E.2. Nombre de membres

34. Le Conseil se compose actuellement de 28 membres : 25 membres nommés, y compris le recteur, et 3 membres de droit : le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, le Directeur général de l'UNESCO et le Directeur général de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche.

35. Il convient d'établir un parallèle entre le nombre actuel de membres du Conseil et les quelque 70 membres des huit conseils des centres et programmes de recherche et de formation (CPRF) de l'UNU (notamment les conseils consultatifs des centres de recherche et de formation), nommés conformément à leurs statuts ou accords, le nombre total de membres administrant l'Université s'élevant à près de 100 (voir fig. 1, p. 16). La direction de l'UNU souligne qu'une réduction du nombre de membres du Conseil ne nécessiterait pas seulement une modification de la Charte de l'Université; elle compliquerait également l'utilisation des différents critères applicables à la sélection des membres.

36. Les inspecteurs notent toutefois que les frais de voyage des membres du Conseil ont été estimés à 855 000 dollars des États-Unis dans le budget-programme 1998-1999 de l'UNU, soit un accroissement de 61 000 dollars par rapport à l'exercice biennal précédent. Ce montant n'est guère inférieur aux estimations des frais de voyage de l'ensemble du personnel de l'Université pour l'exercice en cours, à savoir 1 361 000 dollars. Si l'on veut améliorer l'efficacité du Conseil, il convient d'envisager de réduire le nombre actuel tant de ses membres que de ses comités de session (voir par. 42).

37. On peut également noter qu'outre l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche qui est maintenant représenté au Conseil de l'UNU, d'autres instituts de recherche ou de formation tels que l'institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, l'Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement, l'École des cadres des Nations Unies, l'Université pour la paix et l'Institut international d'études sociales (OIT) pourraient collaborer avec l'UNU dans le cadre d'une relation mutuellement bénéfique<sup>9</sup>.

## E.3. Efficacité des mécanismes de contrôle

38. Après avoir évalué la manière dont le Conseil s'est acquitté de ses responsabilités au niveau de la gestion et des programmes de l'UNU depuis sa création il y a plus de 20 ans, les inspecteurs estiment que les éléments les plus importants sur lesquels le Conseil n'a pas de contrôle direct sont le déficit du Fonds de dotation de l'UNU par rapport aux prévisions initiales et les difficultés rencontrées pour élargir la base financière de ce dernier. Un examen des délibérations du Conseil depuis le début montre que le Fonds a toujours constitué pour lui un sujet d'inquiétude et que la question a également toujours préoccupé l'Assemblée générale qui l'a évoquée dans presque toutes ses résolutions concernant l'UNU, ainsi qu'on l'a noté au paragraphe 19. Les appels que l'Assemblée générale n'a jamais cessé de lancer aux États Membres pour qu'ils contribuent au Fonds n'ayant en général guère été entendus, exception faite des importantes recettes supplémentaires destinées aux CPRF créés depuis le milieu des années 80 qu'ils ont permis d'obtenir, il serait toutefois injuste

de tenir le Conseil responsable de cette situation. Il convient de noter cependant que les recettes susmentionnées n'ont pas bénéficié à l'Université dans son ensemble mais de manière générale, uniquement aux nouveaux centres.

39. Les délibérations et décisions du Conseil depuis 1981 suggèrent que le Conseil s'est toujours moins intéressé aux questions administratives, du moins jusqu'à récemment, qu'à ses travaux universitaires et que ses décisions et préoccupations ont tendu à être les mêmes d'une session à l'autre<sup>10</sup>. Certaines des recommandations figurant dans la première évaluation décennale de 1987 ont été reprises par le Groupe d'évaluation interne du Conseil dans son premier rapport en 1994 et certaines des recommandations mentionnées dans ledit rapport se retrouvent également dans le deuxième rapport établi par le Groupe en 1997.

40. Les inspecteurs recommandent par conséquent au Conseil de veiller à ce que la Direction de l'UNU mette dûment en oeuvre ses décisions et de créer à cet effet un mécanisme de contrôle faisant état de délais. Le rapport annuel du recteur au Conseil dont on vient de prendre l'initiative et qui concerne les mesures prises pour donner suite aux décisions du Conseil facilitera les délibérations de ce dernier sur la question.

#### E.4. Comités et commissions du Conseil

41. Tout comme l'Assemblée générale des Nations Unies se compose de six grandes commissions dont les travaux viennent s'ajouter à ceux des séances plénières, le Conseil comporte à présent quatre comités et commissions : le Comité sur le développement institutionnel et programmatique (CDIP), la Commission des finances et du budget (CFB), le Comité sur le rapport du Conseil (CRC) et le Comité des statuts, du règlement et des directives (CSR), qui sont dotés chacun d'un président et se réunissent en dehors des séances plénières.

42. Les inspecteurs croient comprendre que le Conseil de l'UNU a modifié la structure de ses comités et la façon dont ses sessions sont organisées plusieurs fois depuis sa création. Toutefois, tenant compte des vues de personnes au fait du fonctionnement du Conseil et s'inspirant de l'exemple de certains conseils d'administration d'organismes des Nations Unies, les inspecteurs recommandent d'envisager une simplification des méthodes de travail du Conseil et notamment une réduction du nombre des grands comités à deux : l'un s'occupant de tout ce qui touche aux programmes de l'UNU et remplaçant le CSR et le CDIP et l'autre s'acquittant des fonctions que remplit actuellement le CFB, notamment dans les domaines financier et administratif. En outre, afin de faciliter les délibérations du Conseil, ce deuxième comité pourrait être assisté par un petit groupe consultatif ouvert aux représentants des gouvernements intéressés et autres parties concernées par les travaux de l'Université.

#### E.5. Conseils des centres et programmes de formation et de recherche

43. Conformément à l'alinéa i) du paragraphe 4 de l'article IV de la Charte de l'UNU, le Conseil peut créer tout organe subsidiaire qu'il juge nécessaire. C'est ainsi qu'il a créé un conseil pour chacun de ses huit centres et programmes de formation. Ainsi que le stipulent les statuts et accords régissant ces entités, chacun des conseils se voit confier par le Conseil de

l'UNU la responsabilité de gérer le centre ou programme concerné conformément aux principes, politiques et critères généraux établis par le Conseil en ce qui concerne l'administration des activités de l'Université. Les fonctions dont doivent s'acquitter ces organes subsidiaires au titre des statuts et accords susmentionnés sont très similaires à celles qu'énumère pour le Conseil le paragraphe 4 de l'article IV de la Charte de l'UNU. La plupart des statuts des centres et programmes stipulent en outre que leur conseil peut créer tout organe subsidiaire qu'il juge nécessaire à l'instar du Conseil lui-même. Il va de soi que les différents conseils facilitent l'examen des modalités programmatiques et techniques des travaux menés par leurs centres et programmes respectifs. Toutefois, les conseils tels qu'ils sont actuellement structurés semblent poser quelques problèmes à l'Université dans son ensemble.

44. Le premier problème se situe au niveau des incidences financières mentionnées au paragraphe 36 ci-dessus. Le deuxième concerne l'éventuel chevauchement des examens qui sont fait des programmes de travail à l'échelon tant des conseils des centres et programmes que du Conseil de l'UNU. Le troisième problème est la force centrifuge que les conseils ont tendance à exercer pour ce qui est de l'administration générale de l'Université. Même si le recteur semble croire que l'adoption d'une stratégie administrative d'ensemble pourrait contribuer à une amélioration de la situation, le fait qu'il soit membre de droit de chaque conseil n'a pas permis à ce jour de remédier aux problèmes entre le Centre de l'Université et certains centres et programmes.

45. Il a également été noté qu'aucune mention spécifique des conseils n'est faite dans la Charte de l'UNU. L'article VII concernant les centres et programmes stipule simplement que chacun d'entre eux est "dirigé par un directeur" et qu'une "conférence des directeurs ... est périodiquement organisée par le recteur pour passer en revue et évaluer les programmes de recherche entrepris". Les inspecteurs semblent comprendre qu'alors que la Conférence des directeurs devrait être responsable de l'orientation des travaux des centres et programmes au niveau administratif, le Conseil devrait exercer des fonctions de contrôle de l'Université dans son ensemble, notamment des centres et programmes. Les inspecteurs recommandent par conséquent de limiter la taille des conseils autant que faire se peut et d'envisager la possibilité de ne convoquer le Conseil que tous les deux ans afin de continuer à réduire les coûts institutionnels.

#### F. Le recteur

46. En tant que principal fonctionnaire académique et administratif de l'Université, le recteur est à l'évidence au coeur du système de gestion de l'Université. Un examen de la documentation interne et les opinions recueillies par les inspecteurs sembleraient suggérer que les relations professionnelles entre le recteur et le Conseil ont largement influé sur l'évolution de l'Université. Comme on l'a déjà noté, le Conseil a parfois eu, au fil des ans, des difficultés pour voir ses décisions et conclusions mises en oeuvre par les recteurs et a même parfois critiqué la qualité des documents qui lui étaient soumis. Il convient peut-être également de souligner que l'Assemblée générale s'est parfois déclarée préoccupée par le faible intérêt analytique des rapports du Conseil. La qualité des relations de travail entre le recteur et le Conseil est donc essentielle à une bonne gestion de l'Université.

47. Bien que la mise en place progressive des centres et programmes à compter du milieu des années 80 (mentionnée au paragraphe 38) doive beaucoup au précédent recteur, la nomination d'un nouveau recteur au fait des faiblesses et des atouts de l'UNU constitue pour l'Université l'occasion de prendre un nouvel élan. Comme on l'a déjà indiqué au paragraphe 13, le recteur a commencé à donner à l'Université une orientation nouvelle en faisant connaître sa vision de la direction qu'elle devrait prendre. Dans son évaluation de l'UNU pour la période 1987-1997, il indique qu'il est nécessaire de donner à l'Université une orientation plus stratégique, et notamment de mieux définir sa mission et ses objectifs. L'UNU a, à cet effet, commencé à établir un plan stratégique dont elle devra s'inspirer pour ses activités à moyen terme et qui servira de point de départ à l'institutionnalisation de ses procédures de gestion stratégique dans son ensemble. Ce plan stratégique permettra de faire de l'Université une institution plus efficace et plus novatrice.

48. L'évaluation souligne un certain nombre d'innovations très utiles, telles que le renforcement de l'interaction avec les organismes des Nations Unies, la réorientation des programmes dans deux directions - le développement durable, et la paix et la conduite des affaires publiques -, le renforcement de la coordination au sein de l'Université, l'amélioration de la diffusion des produits et la revitalisation du réseau des institutions connexes. Les inspecteurs se félicitent de ces innovations et estiment que la bonne mise en oeuvre des nouveaux programmes devrait permettre de remédier aux faiblesses de l'UNU et d'améliorer son image et sa crédibilité au sein de la communauté internationale.

\* \* \*

49. En conclusion du présent chapitre, les inspecteurs tiennent à nouveau à souligner combien il est important de bien gérer l'Université afin de lui permettre de régler certains des problèmes maintes fois évoqués dans les résolutions de l'Assemblée générale ainsi que dans les évaluations réalisées par l'Université elle-même et de la revitaliser pour qu'elle soit à même de relever les défis qui ne manqueront pas de se présenter à elle. L'Université a besoin d'un Conseil réorganisé et orienté vers l'action dont la composition reflète mieux la diversité des utilisateurs de l'UNU et qui tient davantage compte de ses grandes priorités et de celles de ses centres et programmes de recherche et de formation.

### III. DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

50. L'Université met au point et en oeuvre ses programmes et activités grâce à un système institutionnel qui a évolué au cours des années et se compose actuellement des grandes entités suivantes : le Centre de l'Université à Tokyo; les centres et programmes de recherche et de formation qui font partie intégrante du système de l'UNU (voir fig. 1, p. 16); et toute une gamme de réseaux institutionnels et programmatiques. Ces entités sont examinées ci-après.



A. Centre de l'UNU à Tokyo

51. Comme le stipule la Charte de l'UNU, le siège de l'Université à Tokyo constitue le coeur de l'Université, en particulier pour ce qui est de la planification, de la programmation et de la coordination de ses activités. De manière plus spécifique, il doit administrer l'ensemble du programme de l'Université; favoriser les échanges de savants et d'idées au sein de la communauté universitaire mondiale; servir de dépositaire des renseignements relatifs aux compétences spécialisées disponibles; tenir à jour un registre de savants qualifiés de toutes les parties du monde; et maintenir une coordination étroite entre les activités de l'Université et celles du système des Nations Unies. Le Centre se compose actuellement du Bureau du recteur, d'une Division académique et d'une Division de la gestion administrative.

52. Au cours de ses 10 premières années d'existence, c'est au Centre de l'Université, appuyé par des réseaux institutionnels et programmatiques répartis sur tous les continents, qu'ont incombé la mise au point, la coordination et la mise en oeuvre de presque tous les programmes et activités de l'Université. Toutefois, comme on l'a déjà mentionné au paragraphe 38, la mise en place progressive des centres et programmes de recherche et de formation à compter du milieu des années 80 a permis de confier la réalisation de certains programmes à ces derniers. Cet événement, conjugué au manque de ressources qui a sérieusement entravé les activités du Centre au cours de la deuxième moitié des années 80, s'est traduit par une érosion progressive du rayonnement intellectuel et une baisse de la qualité des activités de gestion stratégique du Centre. Cette évolution s'illustre par le fait que la part du Centre de l'Université dans le budget de l'UNU consacrée aux activités universitaires ne représente plus que 40 %. Le pourcentage des activités menées par le Centre est également tombé à 49 % (voir fig. 2, p. 29).

53. L'érosion du rayonnement intellectuel et de la crédibilité du Centre constitue également un sujet de préoccupation pour le Conseil et est mentionnée dans la dernière évaluation de l'UNU (1987-1997). Il y est indiqué que le Centre, qui est le coeur du réseau décentralisé de l'UNU, doit, s'il veut être à même de relever les défis qui se présentent à lui, avoir les capacités académiques nécessaires et pouvoir diriger l'ensemble du système de l'UNU. Faute de personnel et de ressources financières, il n'est toutefois pas actuellement en mesure de jouer ce rôle.

54. Selon les inspecteurs, le Centre de l'Université devrait être renforcé de trois façons. Il conviendrait en premier lieu de mieux définir les fonctions du Centre, tant à la lumière des dispositions de la Charte de l'Université que de la réalité décentralisée que représentent les centres et programmes de recherche et de formation. Même si l'on peut supposer que le plan stratégique établi par le recteur<sup>11</sup> aborde la question du rôle prépondérant joué par le Centre au sein du système de l'Université, les inspecteurs recommandent le renforcement de ses fonctions. Repère intellectuel pour l'ensemble de l'UNU, il lui faut en effet veiller à l'intégration mondiale et interdisciplinaire des résultats des travaux de recherche menés par les diverses entités composant l'Université, les organismes des Nations Unies, les instituts de recherche extérieures et dans toute la mesure possible, la communauté universitaire mondiale. Cela devrait lui permettre de mieux s'acquitter des fonctions de dépositaire des idées et des

informations que lui confère la Charte de l'UNU en les rendant accessibles notamment au système des Nations Unies.

55. La deuxième série de mesures consisterait à employer un personnel très expérimenté et qualifié capable de gérer les travaux de recherche au plus haut niveau d'intégration et de produire des publications d'une qualité propre à l'UNU ainsi que d'autres travaux portant sur des domaines spécialisés intéressant l'ensemble du système des Nations Unies. Ce type de personnel pourrait être recruté non seulement au sein du système des Nations Unies mais également par concours dans des établissements universitaires extérieurs.

56. La troisième série de mesures visant à renforcer le rôle de chef de file académique du Centre consisterait à mieux utiliser le mécanisme prévu par la Charte de l'UNU et mentionné au paragraphe 45 qu'est la conférence des directeurs. Les inspecteurs estiment que si le personnel du Centre a la stature et l'envergure préconisées dans les paragraphes précédents, il devrait apporter un appui intellectuel suffisant à une conférence des directeurs élargie pour faire place aux représentants de certaines entités faisant partie du réseau de l'UNU et devant s'acquitter des fonctions des comités consultatifs suggérées dans l'évaluation réalisée par l'UNU pour la période 1987-1997 et du Conseil académique et du Comité chargé de la diffusion recommandés dans le deuxième rapport du Groupe d'évaluation interne. Parce qu'elle est une entité mentionnée dans la Charte de l'UNU, la conférence des directeurs devrait servir à réduire les coûts institutionnels et à abaisser le nombre d'organes de programmation ou d'examens dont les fonctions font double emploi.

57. Grâce aux trois types de mesures susmentionnées, le Centre de l'UNU et les centres et programmes de recherche et de formation (voir sect. B ci-dessous) pourront prétendre servir de cellule de réflexion au système des Nations Unies.

#### B. Centres et programmes de recherche et de formation

58. La figure 1 (et notamment son tableau), à la page 16, donne une vue générale des huit centres et programmes de recherche et de formation existant actuellement. On considère que parmi eux, l'Institut mondial de recherche de l'UNU sur les aspects économiques du développement (UNU/WIDER), l'Institut de l'UNU pour les technologies nouvelles (UNU/INTECH), l'Institut international de l'UNU pour la technologie des logiciels (UNU/IIST), l'Institut des hautes études (UNU/IAS) et le Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé (UNI/INWEH) sont des institutions qui font généralement leurs preuves. Ils sont financés de manière adéquate et dotés des effectifs nécessaires (ils disposent de 90 % du personnel et de 87 % des ressources budgétaires de l'ensemble des centres et programmes pour l'exercice biennal en cours) et contribuent à mettre les travaux de l'UNU en relief et à accroître leur impact. Il se trouve également qu'ils se situent surtout dans les pays développés, même si les activités de certains des instituts du "Nord", en particulier l'UNU/INWEH et l'UNU/IIST, portent de plus en plus sur les besoins des pays du "Sud".

59. Le Programme de biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes (UNU/BIOLAC), dont la portée est surtout régionale, n'est pas (encore) un centre de recherche et de formation à part entière. Il est toutefois pleinement opérationnel et a tous les atouts pour devenir un centre de recherche et de formation mondial. Parmi les deux autres centres et programmes, le centre

appelé Initiative internationale de formation des dirigeants (UNU/ILA)<sup>12</sup> ne mène encore que des activités limitées et l'Institut des ressources naturelles en Afrique (UNU/INRA)<sup>13</sup> n'a commencé à se faire connaître des gouvernements et du système des Nations Unies qu'en 1996. Ces deux entités ne disposent ni des ressources ni du personnel nécessaires et n'ont obtenu pour l'exercice biennal en cours que 10 % des ressources financières et humaines de l'ensemble des centres et programmes de l'UNU. La situation précaire de l'UNU/INRA et de l'UNU/ILA n'est pas faite pour améliorer la crédibilité générale de l'UNU, compte tenu notamment du fait que l'Université a pour mandat de veiller au renforcement des compétences.

60. L'une des principales raisons expliquant la diversité des niveaux de développement institutionnel des centres et programmes de l'UNU est financière, le financement de ces derniers dépendant en effet en grande partie des pays hôtes. L'UNU dispose de trois grandes sources de financement : son fonds de dotation, son budget de fonctionnement et les contributions faites aux divers programmes. La source de revenus la plus stable est le Fonds de dotation. Actuellement, toutefois, les contributions faites au Fonds sont généralement effectuées par les donateurs à un centre ou programme bien particulier se trouvant sur leur territoire (voir par. 38). Le budget de base de chaque centre ou programme financé par le Fonds est ainsi calculé d'après les intérêts produits par les contributions faites au Fonds pour chacun des centres et programmes concernés. La viabilité de ces derniers dépend donc de la volonté et de la capacité des gouvernements hôtes de fournir un financement et il conviendrait peut-être de prendre certaines mesures pour remédier à la situation<sup>14</sup>.

61. Cette méthode de financement des centres et programmes, qui ne semble pas être conforme au paragraphe 1 de l'article II de la Charte de l'UNU, ne rencontre l'agrément ni du Conseil ni de la Direction de l'UNU. Dans son premier rapport, en 1994, le Groupe d'évaluation interne du Conseil a indiqué que les problèmes résultant d'un financement dépendant du Fonds de dotation étaient extrêmement préoccupants. Les centres ont été créés dans des pays où des ressources étaient disponibles. Cette stratégie favorise les pays riches au détriment des pays en développement et le renforcement des capacités dans ces derniers s'en trouve entravé. Elle risque de se traduire par une certaine partialité au niveau du choix des questions abordées par les centres et programmes. Ce problème a également été évoqué dans le rapport d'évaluation de l'UNU pour la période 1987-1997.

62. Compte tenu de ce qui précède, les inspecteurs recommandent les mesures suivantes. Il conviendrait, en premier lieu, d'envisager de faire de l'UNU/BIOLAC un centre ou programme à part entière en attendant la mobilisation de ressources supplémentaires, afin de faire en sorte que l'UNU ait au moins un centre ou programme sur chaque continent. Il serait bon, en deuxième lieu, de moins mettre l'accent pour le moment sur la création de nouveaux centres ou programmes et, en troisième lieu, de prendre des mesures pour renforcer les capacités et programmes des centres ou programmes existants dans les pays en développement afin qu'ils puissent se comparer à ceux des pays développés. On pourrait à cet effet envisager la possibilité de gérer le Fonds de dotation comme une réserve commune de ressources devant être allouées en fonction des besoins prioritaires de l'UNU en matière de développement institutionnel et de mise au point de programmes. Cette façon de procéder permettrait probablement

de renforcer tant la solidarité que la concertation institutionnelle entre les diverses entités de l'UNU. Le système actuel – budgets de facto autonomes et conseils indépendants pour chaque centre ou programme – a tendance à donner lieu à des disparités et des tensions entre les différents éléments composant l'UNU.

### C. Réseaux

63. La création de réseaux institutionnels et programmatiques représente pour l'UNU un autre moyen de mettre au point et en oeuvre des programmes et de diffuser les résultats de ses travaux de recherche. Comme on l'a déjà noté, l'Université, avant de créer progressivement ses propres centres et programmes, à compter du milieu des années 80, a principalement compté sur une stratégie de création de réseaux. Les figures 3 (p. 29) et 4 (p. 30) donnent un aperçu de l'importance des réseaux programmatiques (réseaux d'universitaires et réseaux institutionnels respectivement) entre 1987 et 1997. Les inspecteurs n'ont toutefois pas été à même de déterminer le niveau des interactions entre chercheurs susceptibles notamment de bénéficier aux pays en développement, conformément à la Charte de l'UNU. Il semble toutefois que certains réseaux soient plus avancés ou plus actifs que d'autres.

64. En outre, la coopération au sein de ces réseaux se fait selon six modes opératoires différents énumérés ci-après (les chiffres indiquent le nombre de fois où ces instruments avaient été utilisés au moment de l'établissement du présent rapport) :

• Accord d'institution associée	3
• Accord général de coopération	25
• Accord de coopération	11
• Mémorandum d'accord	15
• Accord	5
• Échange de lettres	2

65. Bien que cette diversité d'instruments de coopération permette à l'UNU de disposer d'une certaine souplesse dans ses interactions avec des institutions dont les besoins et les capacités en matière de collaboration peuvent s'avérer différents, les inspecteurs estiment qu'il pourrait être utile de les normaliser en fonction des besoins afin que la création de réseaux se fasse de la manière la plus cohérente et la plus efficace possible.

66. Il a en outre été observé que les centres et programmes créaient les réseaux individuels qu'ils jugeaient les mieux adaptés à leurs besoins et aux questions qu'ils traitaient. Certains de ces réseaux, notamment ceux établis par l'UNU/WIDER et l'UNU/INWEH<sup>15</sup>, semblent représenter une nouvelle approche. La création de réseaux ne doit de toute façon pas être un objectif en soi mais servir des objectifs très précis, notamment le renforcement des capacités. Le système de l'UNU lui-même constitue à cet égard un bon point de départ. Une coordination efficace des activités des centres et programmes devrait permettre à l'UNU de renforcer de manière intégrée les capacités universitaires, en particulier dans les pays en développement, par le biais de réseaux interactifs dynamiques.

67. Enfin, il n'a pas été possible d'évaluer les interactions des réseaux de l'UNU et d'autres réseaux mondiaux et régionaux pertinents d'organismes des

Nations Unies. La collaboration au sein des réseaux passe par la création de partenariats programmatiques et l'existence de ressources permettant à ces partenariats d'être efficaces et utiles à toutes les parties prenantes. Ce n'est que dans quelques rares domaines tels que l'environnement et la paix et la conduite des affaires publiques que l'Université a à ce jour délibérément mené des activités de programmation avec d'autres organismes des Nations Unies.

Figure 2

Répartition des activités de recherche menées par le siège de l'UNU et les centres et programmes de recherche et de formation

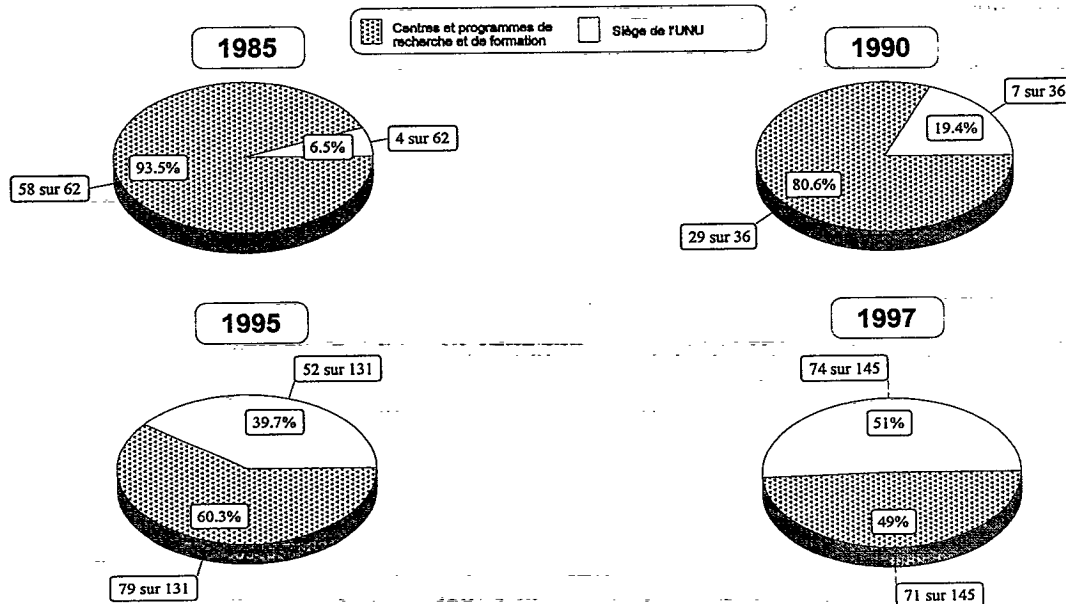
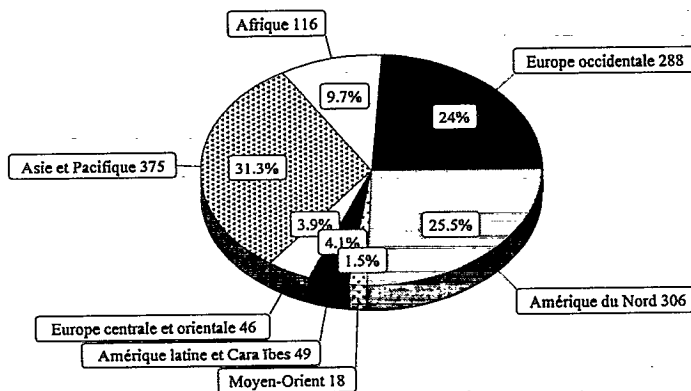
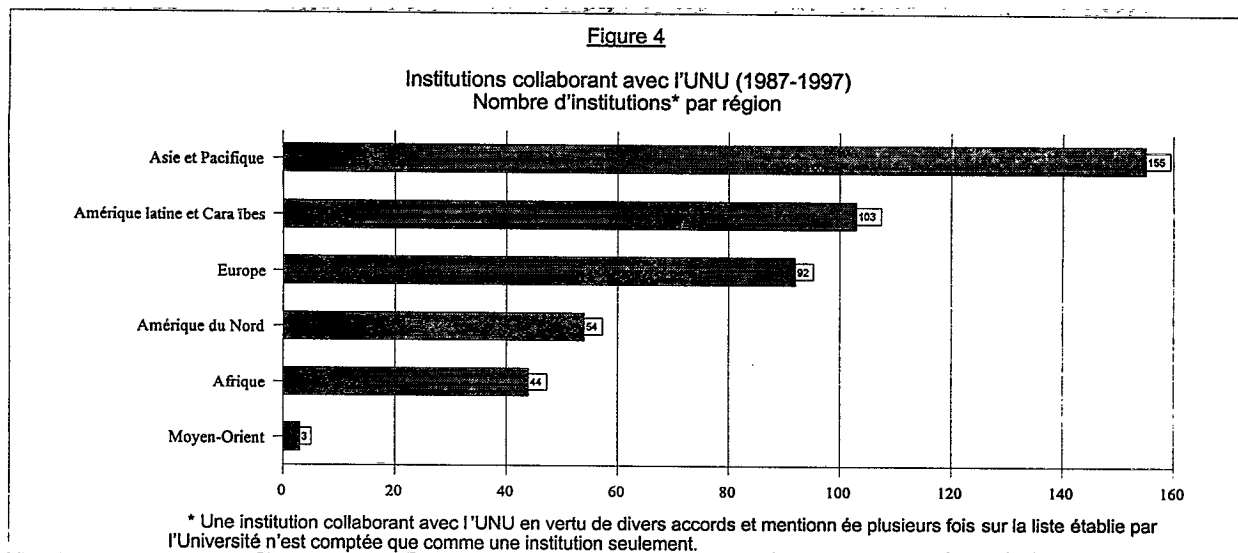


Figure 3

Universitaires collaborant avec l'UNU (1987-1997)  
 Nombre d'universitaires et répartition par région





#### IV. PLANIFICATION ET EXÉCUTION DES PROGRAMMES

##### A. Principes et politiques

68. C'est probablement parce que la tâche confiée à l'UNU par sa charte était d'une portée extrêmement vaste que son conseil et sa direction académique se sont toujours heurtés à la difficulté de réaliser un cadre de programmes qui soit cohérent. En 1990, le Conseil a approuvé un ensemble de "principes et politiques régissant la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes". Quelques-uns des principes sur lesquels repose la planification des programmes tels qu'énoncés par le Conseil sont indiqués ci-après :

Excellence : Toutes les activités de l'UNU doivent viser les niveaux académiques les plus élevés;

Validité : Les programmes répondront aux aspirations et aux besoins essentiels de tous les peuples du monde;

Vision : Pour que les problèmes et questions puissent être identifiés en temps opportun et avec clarté, il est indispensable que, dans la planification, on fasse preuve de vision et qu'on les anticipe;

Priorité : L'Université aidera à résoudre les problèmes mondiaux les plus urgents, tels que les perçoivent le système des Nations Unies et la communauté internationale des chercheurs et des scientifiques, en particulier dans les domaines où l'Université peut faire une contribution spécifique;

Intégration : Sur des approches holistiques repose la méthode interdisciplinaire de travail de l'Université dont les travaux de recherche, de formation et de diffusion doivent se dérouler d'une manière leur permettant de se renforcer mutuellement.

69. Les principes et politiques définissent par ailleurs les principes opérationnels sur lesquels l'UNU doit se fonder, notamment la participation de chercheurs et de scientifiques provenant de toutes les régions du monde, la conclusion d'arrangements visant la création de réseaux, et la recherche de la cohérence, de la compétence et de l'impact. Il est par ailleurs précisé que, dans la planification et l'élaboration de ses programmes, l'Université "sollicite ouvertement un éventail de vues aussi large que possible représentant diverses régions, traditions culturelles et écoles de pensée. Elle consulte également des spécialistes, y compris de jeunes chercheurs et scientifiques, et des chercheurs de pays en développement, d'universités et d'autres instituts de recherche et de formation, les organisations et les organismes du système des Nations Unies", etc.

70. En eux-mêmes, les principes et politiques apparaissent comme un pas dans la bonne direction. Ce qui importe maintenant, c'est que tous les programmes et projets de l'UNU s'y conforment de manière systématique et efficace, ne serait-ce que parce que les pôles de la recherche se sont multipliés au fur et à mesure que de nouveaux centres ou programmes de recherche et de formation étaient créés. Comme on l'a déjà relevé, ces centres ou programmes disposent d'une autonomie importante dans l'établissement des programmes et des priorités. De plus, le déclin graduel du rôle de direction académique joué par le Centre de l'Université a rendu difficile la mise au point d'une stratégie directrice d'établissement des programmes et, de la même manière, l'application à l'échelle de l'Université de principes et politiques communs de planification et d'exécution des programmes.

71. Quoi qu'il en soit, les inspecteurs sont d'avis que les principes et politiques définis ne représentent qu'une première étape et qu'il faut aller plus loin : premièrement, le cadre directeur devrait être plus spécifique et moins général et se prêter à la mesure. Ainsi, la définition de l'excellence, de la validité, de la vision, de la priorité, etc., donnée au paragraphe 68 ci-dessus, pourrait être couchée en termes plus précis qui fassent apparaître les capacités spécifiques et objectives de l'UNU devant lui permettre d'atteindre les objectifs déclarés de ses programmes. Deuxièmement, les procédures applicables à l'établissement de partenariats aussi bien au sein du système de l'UNU qu'à l'intérieur et l'extérieur du système des Nations Unies devraient être approfondies, dans la mesure notamment où les principes et politiques ont été adoptés alors qu'il n'existait qu'un seul centre de recherche et de formation. Troisièmement, le cadre directeur devrait exiger que la structure des programmes soit décrite plus en détail et qu'y figurent notamment des sous-programmes, de même que les produits de ceux-ci, présentés en termes mesurables.

72. Le cadre directeur devrait également exiger que les besoins et priorités touchant les programmes, sous-programmes et projets de l'Université soient évalués avant d'être approuvés, et que les procédures applicables à cet égard soient définies de manière que les programmes et projets visent des objectifs

cohérents, qui répondent aux besoins, demandes et priorités réels des groupes de parties prenantes au sein des publics visés par l'Université, notamment la communauté internationale. Enfin, le cadre (y compris le "plan stratégique" en cours d'élaboration) (voir par. 47) et les autres réglementations des programmes devraient être amalgamés en un manuel des politiques et procédures d'établissement des programmes sur lequel se fonderait l'Université dans l'élaboration et la gestion d'ensemble de ses programmes.

## B. Activités académiques

### B.1. Aperçu général

73. Les activités académiques de l'UNU consistent essentiellement en travaux de recherche et de formation. L'UNU octroie également des bourses, notamment en matière de renforcement des capacités et de diffusion. Depuis la création de l'UNU, les activités se sont caractérisées par une extrême ampleur en raison à la fois du nombre des sujets étudiés et de leur portée. L'évaluation de 1987 portant sur les 10 années écoulées avait déjà souligné que l'UNU devait recentrer les programmes et les réduire; cela dit, le rapport du Groupe d'évaluation interne pour 1994 faisait toujours état de la croissance galopante des objectifs académiques poursuivis. Le fait que l'UNU recense 145 activités académiques pour 1997 (voir fig. 2, p. 29) montre que les préoccupations académiques ne se sont en rien ralenties. Une des grandes raisons de cette expansion tient à la vigueur de plus en plus créative de certains de ses centres ou programmes de recherche et de formation.

74. Les premières évaluations donnent à penser que l'UNU, confrontée à la quantité de sujets dans lesquels elle s'est impliquée, a probablement sacrifié la profondeur de la recherche et la poursuite de l'excellence et de l'impact académiques, ne serait-ce que parce que ses ressources financières et humaines sont limitées et que les priorités académiques ne sont pas organisées systématiquement ou en fonction de séquences logiques. Les inspecteurs notent certes que les multiples activités académiques peuvent être désormais classées sous deux grands titres, comme on l'a vu ci-dessus (voir par. 48). Ils estiment toutefois que ce qui importe au plus haut point, c'est de définir les priorités stratégiques que l'Université peut réalistement poursuivre, soit seule soit en partenariat, avec les ressources dont elle dispose. On espère donc que le plan stratégique proposé par le recteur mettra l'accent qu'il convient sur l'élaboration d'un système de priorités à l'échelle du système de l'Université.

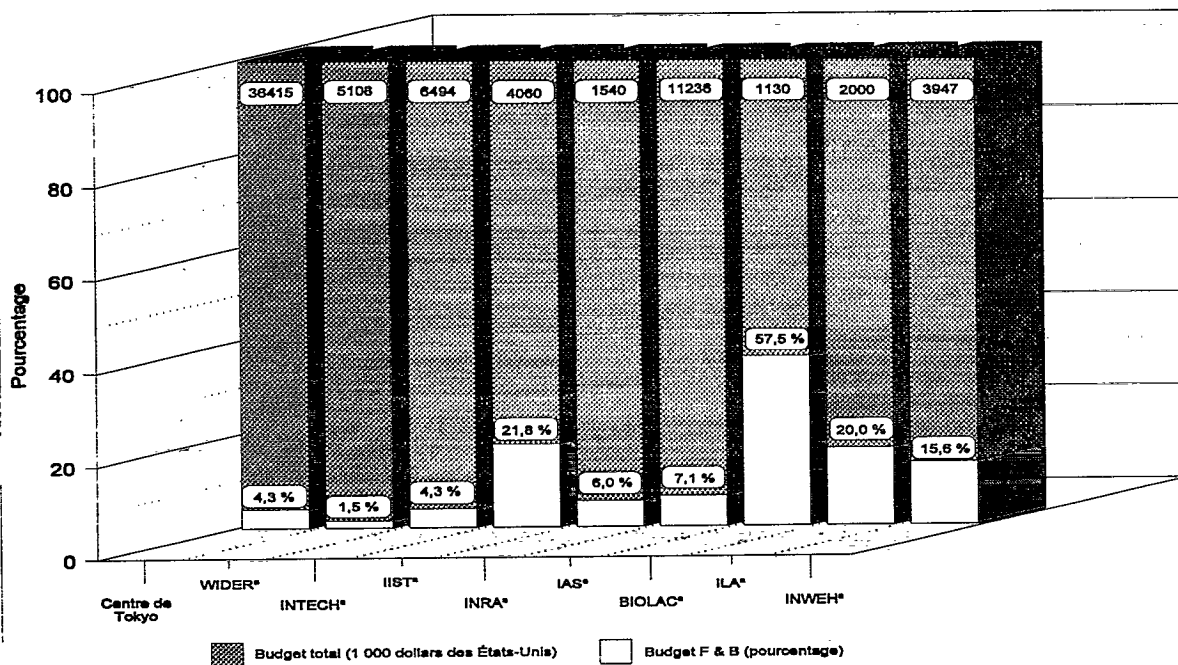
### B.2. Renforcement des capacités

75. Les statistiques de l'UNU font ressortir que l'Université a organisé, dans le cadre du renforcement des capacités, des programmes de formation et de bourses dont ont bénéficié plus de 1 596 étudiants depuis 1976, soit une moyenne de 100 par an. De plus, des centaines d'étudiants ont bénéficié d'une formation à court terme au travers des principales activités académiques de l'Université - séminaires, ateliers et réunions scientifiques portant sur des projets spécifiques -, le but visé par l'UNU étant essentiellement de renforcer les capacités des institutions académiques, dans les pays en développement notamment.



76. La figure 5 ci-dessous fait ressortir l'importance relative de la formation et des bourses dans le budget de l'UNU pour 1998-1999. Les inspecteurs estiment qu'il serait nécessaire de consacrer davantage de ressources à ces activités compte tenu de l'importance qu'accordent la Charte de l'Université et le mandat particulier de l'UNU au sein du système des Nations Unies à la création, l'intégration et la diffusion du savoir. Dans ce sens, il se peut que l'UNU doive réduire les coûts d'ensemble des réunions en utilisant davantage les communications électroniques et les téléconférences.

Figure 5  
 Part de la formation et des bourses (F & B) dans le budget de l'UNU  
 (1998-1999, par institution)



- \* UNU/WIDER : Institut de recherche international sur le développement économique mondial
- UNU/INTECH : Institut pour les technologies nouvelles
- UNU/IIST : Institut international pour la technologie des logiciels
- UNU/INRA : Institut des ressources naturelles en Afrique
- UNU/IAS : Institut des hautes études
- UNU/BIOLAC : Programme de biotechnologie pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- UNU/ILA : Académie internationale de personnalités dirigeantes
- UNU/INWEH : Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé

77. Les activités de formation de certaines des institutions de l'ONU appellent les observations importantes suivantes : en premier lieu, l'Institut international de l'ONU pour la technologie des logiciels (ONU/IIST), par exemple, met l'accent sur la mise au point de programmes d'études à l'intention d'institutions et de scientifiques des pays en développement. L'élaboration des programmes d'études, notamment des méthodes d'éducation, de formation et de recherche, représente un domaine du renforcement des capacités pour lequel, dans tout le système des Nations Unies, seules l'ONU et l'UNESCO peut-être sont habilitées, de par leur mandat, à intervenir et, espère-t-on, disposent des compétences professionnelles voulues à cet égard. Dans ce sens, l'ONU pourrait très bien, en collaboration avec l'UNESCO, faire de la mise au point de méthodes applicables aux programmes d'études et à la recherche et à la formation dans les institutions de pays en développement sa fonction "vedette" du renforcement des capacités à l'avenir. Les programmes d'études, les cours et le matériel pédagogique en matière de sciences de l'environnement, de paix et de conduite des affaires publiques, de démocratie et de droits de l'homme, etc., devraient alors être mis au point et diffusés plus largement dans de nombreuses régions du monde pour répondre à ces priorités mondiales.

78. En deuxième lieu, les activités de formation entreprises jusqu'à présent par le Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé (ONU/INWEH) laissent entrevoir la possibilité pour l'ONU d'élargir la collaboration avec le secteur privé pour atteindre ses objectifs en matière de renforcement des capacités d'une manière efficace et rentable. Comme l'ONU en fait état dans son rapport annuel pour l'année 1997, le Réseau a "constitué un groupe d'universités, de laboratoires publics et d'entreprises privées qu'il a chargé de mettre au point et de dispenser un programme général de formation à la chimie de l'eau" et "un accord préliminaire concernant leur participation à ce groupe est intervenu avec la Hewlett-Packard Corporation, ... grand fabricant de matériel d'analyse... [Hewlett-Packard] contribuera à la mise au point des programmes, aidera les institutions partenaires à acquérir les instruments requis pour les laboratoires de formation et aidera les clients de pays en développement à participer au programme de formation". Ces initiatives font oeuvre nouvelle et intéressante et permettraient à l'ONU de tirer parti de ressources limitées pour atteindre des objectifs qui auraient un grand retentissement et un impact véritable sur le renforcement des capacités. Les inspecteurs recommandent donc que d'autres éléments de l'Université prennent peu à peu modèle sur les initiatives et programmes menés actuellement par l'ONU/IIST et le Réseau en matière de mise au point de programmes d'enseignement et de coopération avec le secteur privé aux fins du renforcement des capacités.

### B.3. Diffusion

79. La formation et l'octroi de bourses de même que la mise au point de programmes d'études peuvent être considérés comme l'une des méthodes utilisées par l'ONU pour diffuser le savoir. L'ONU publie par ailleurs des ouvrages qui, en principe, doivent attester la vigueur et le sérieux des activités académiques de l'Université, et renforcer son image de marque. L'ONU publie des périodiques, des documents de travail, etc., ainsi que de nombreux ouvrages chaque année<sup>16</sup>. Les inspecteurs ne jugent pas nécessaire de réitérer ici les recommandations qui figurent dans le rapport publié récemment par le Corps commun d'inspection et intitulé "Publications des Nations Unies : amélioration

du rapport coût-efficacité aux fins de l'exécution des mandats des organes intergouvernementaux" (JIU/REP/97/2)17<sup>17</sup>. Le contenu de ce rapport et les recommandations qui y sont présentées s'appliquent également à l'UNU.

L'Université pourrait utiliser plus efficacement le réseau Internet et d'autres technologies nouvelles de l'information et de la communication à l'appui de sa fonction de diffusion.

80. Plus précisément toutefois, les inspecteurs recommandent à l'UNU de mettre au point une politique et un programme unifiés des publications applicables à tout son système, notamment une politique commune des ventes et de la distribution.

81. Il conviendrait en outre de cibler de manière plus délibérée les processus politiques intergouvernementaux des organisations et organismes du système des Nations Unies comme d'examiner la possibilité d'intégrer, lorsqu'il y a lieu, les produits de la recherche de l'Université dans la documentation officielle présentée aux organes législatifs (y compris l'Assemblée générale des Nations Unies) aux fins de leurs délibérations. Par ailleurs, on pourrait également élargir la collaboration entre certains des centres ou programmes de recherche et de formation - Institut mondial de recherche de l'UNU sur les aspects économiques du développement (UNU/WIDER), Institut de l'UNU pour les technologies nouvelles (UNU/INTECH), Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé (UNU/INWEH) - et les organisations et les organismes du système des Nations Unies, y compris la Banque mondiale, pour renforcer le rayonnement de l'Université et à rendre plus visible sa contribution aux processus politiques du système multilatéral.

#### B.4. Coordination

82. La difficulté de coordonner le système de plus en plus décentralisé des opérations de l'UNU a été relevée par l'UNU elle-même dans les évaluations qu'elle a effectuées de ses 10 dernières années d'opération ainsi que par l'Assemblée générale dans ses résolutions. Comme on l'a fait remarquer dans les paragraphes qui précèdent, les moyens dont dispose le Centre de l'Université en matière de coordination se sont érodés peu à peu du fait de la limitation des ressources et de l'indépendance budgétaire de fait des centres ou programmes de recherche et de formation, qui sont principalement appuyés par le pays hôte et non par le Centre. Le fait de pouvoir contrôler les ressources affectées aux programmes contribue à l'efficacité de la coordination à cet égard, ce qui a également été reconnu, par exemple, dans le cas du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies au niveau des pays. Tout cela signifie que la gestion centrale des ressources d'ensemble de l'Université est fondamentalement indissociable de la manière dont seront mis au point une direction et un système de priorités cohérents applicables au système tout entier de l'UNU.

83. Il ressort des échanges de vues entre les inspecteurs et les directeurs des centres ou programmes de recherche et de formation que les directeurs souhaitent tous que par principe, la cohésion au sein du système de l'UNU soit renforcée. Cela dit, ils estiment d'une manière générale que la coordination ne s'instaurera qu'au prix d'un patient travail d'établissement de partenariats, de mise en commun d'informations et de prise de décisions par un processus démocratique. C'est pourquoi les inspecteurs estiment que la Conférence des

directeurs devrait être renforcée et utilisée au mieux pour susciter des processus intégrés d'élaboration des programmes, de gestion et d'exécution (voir par. 56).

84. De même, il pourrait également être utile de voir dans la coordination une entreprise commune à laquelle participeraient les entités de l'UNU, chacune intervenant dans le domaine de sa spécialité et devenant le chef de file de la coordination dans son domaine, tandis que le Centre de l'Université demeurerait responsable de la direction stratégique d'ensemble de tout le système de l'UNU.

85. Il est également pertinent à ce stade de se demander quel est le niveau de coordination académique optimal auquel l'Université devrait aspirer. À l'heure actuelle, les activités de l'UNU recouvrent des programmes et des projets aux niveaux national, régional et mondial. Toutefois, vu les contraintes budgétaires, l'UNU devrait s'efforcer d'oeuvrer avec plus d'efficacité avec d'autres partenaires institutionnels à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies aux niveaux des pays et des régions, le cas échéant les commissions économiques régionales, de sorte qu'elle puisse centrer ses ressources sur des activités revêtant une dimension mondiale et un caractère interdisciplinaire. Pour atteindre efficacement cet objectif, il est indispensable que l'UNU dispose d'une connaissance approfondie tant des opérations que des compétences spécialisées de ses partenaires potentiels.

86. Enfin, il conviendrait d'intensifier l'action menée pour rationaliser la structure administrative de l'Institut des hautes études de l'UNU (UNU/IAS) par rapport au Centre de l'UNU non seulement en renforçant la coordination au niveau des programmes mais en tirant le meilleur parti de la proximité physique de l'Institut et du Centre.

#### B.5. Mécanismes visant à assurer la qualité

87. Les inspecteurs notent avec satisfaction l'accent mis sur le contrôle de la qualité académique dans la dernière auto-évaluation de l'Université (1987-1997), laquelle a constaté qu'il n'existait aucun mécanisme de sélection systématique des projets au Centre de l'UNU et que les efforts déployés pour établir un Projet de suivi de l'information sur les projets n'ont pas encore abouti. Les inspecteurs sont d'avis que l'application des mesures de redressement proposées dans l'auto-évaluation offrirait à l'Université un système de vérification de la qualité fiable et qu'il conviendrait d'explorer la possibilité de créer un système d'évaluation et de suivi interne, comme l'a recommandé le Corps commun d'inspection dans son rapport de 1981 sur l'UNU<sup>18</sup>.

### V. FINANCEMENT ET GESTION

#### A. Financement

88. Il n'est pas impossible que l'écart considérable entre les contributions au Fonds de dotation et l'objectif premier de 500 millions de dollars des États-Unis ait eu un effet mitigé et durable sur l'évolution de l'UNU en tant qu'institution et de ses programmes (les contributions effectivement versées s'élevaient à environ 220 millions de dollars à la fin de décembre 1997. Se reporter à l'annexe 2 pour de plus amples détails). Comme il a été relevé à

maintes reprises, la création des centres ou programmes de recherche et de formation pourrait être considérée comme un moyen commode pour ne pas dire intéressé d'attirer des contributions au Fonds de dotation de la part des gouvernements qui accueillent les entités concernées. Les contributions attendues se sont certes matérialisées mais ont été affectées à certains des nouveaux centres et programmes basés dans les pays développés et n'ont amélioré ni la situation financière du Centre de l'Université ni celle des centres ou programmes basés dans les pays en développement. Ce fait explique les déséquilibres actuels entre les capacités des différents éléments du système de l'UNU.

89. Pour y remédier, on pourrait en priorité, comme il l'a été proposé dans le rapport d'évaluation de 1987 portant sur les 10 années écoulées, explorer auprès des gouvernements donateurs potentiels la possibilité de "lier" le financement des entités de l'UNU implantées dans les pays développés et les pays en développement. Un pourcentage fixe des contributions (contributions au Fonds de dotation, contributions de fonctionnement ou contributions à des programmes spécifiques) faites à une entité de l'UNU dans un pays développé serait affecté à une entité de l'UNU basée dans les pays en développement. Une autre possibilité serait d'inviter le Secrétaire général, conformément au paragraphe 1 de l'article II, paragraphe 1 de la Charte de l'UNU et avec l'assistance du recteur, à entreprendre des consultations avec les gouvernements accueillant des entités de l'UNU pour qu'ils acceptent en principe de délier les contributions faites au Fonds de dotation de sorte que les revenus que les contributions génèrent soient gérés centralement pour l'Université tout entière.

90. De plus, en oeuvrant en étroite collaboration avec le secteur privé dans des domaines où il existe une demande perçue des produits de l'UNU, on pourrait stimuler la mobilisation des ressources, comme le montre l'exemple de l'Institut international de l'UNU pour la technologie des logiciels (UNU/IIST) et le Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé (UNU/INWEH) (voir par. 78). On pourrait parvenir à un résultat similaire en acquérant des droits d'auteur sur les produits de la recherche de l'UNU. En définitive toutefois, la capacité de l'UNU à réunir des fonds sera déterminée par la qualité exceptionnelle et le ciblage avisé de ses programmes et projets, ce que la direction de l'UNU a d'ailleurs reconnu. Dans une certaine mesure, c'est ainsi que s'y prennent déjà certains centres ou programmes de recherche et de formation, encore qu'il faille procéder avec la plus grande prudence pour ne pas entamer l'autonomie et l'intégrité académiques avec lesquelles l'Université équilibre l'offre et la demande. La contribution majeure faite l'année dernière au Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour le partenariat international<sup>19</sup> pourrait représenter une autre source éventuelle d'appui à l'UNU, dans la mesure toutefois où cet appui se fonde sur des propositions de projets convaincantes. Enfin, l'Assemblée générale des Nations Unies peut souhaiter examiner la possibilité d'inclure l'UNU dans la liste des organisations habilitées à participer à la Conférence annuelle d'annonces de contributions des Nations Unies.

#### B. Gestion administrative

91. L'auto-évaluation de l'UNU (1987-1997) a bien saisi certaines des faiblesses essentielles de l'Université dans ce domaine, notamment l'absence

/...

d'un système codifié de règles et de procédures administratives, le fréquent renouvellement du personnel administratif, l'absence d'un système de comptabilité commun à l'échelle de l'Université, l'incohérence des politiques du personnel, les difficultés liées à l'informatisation, etc. Cette admission franche des lacunes administratives de l'Université est louable. Les inspecteurs encouragent l'application rapide des mesures correctives proposées par le recteur.

92. Il est noté à cet égard que, d'une manière générale, les dépenses administratives de l'Université (par opposition aux dépenses opérationnelles) ont légèrement décliné en termes relatifs, passant de 30 % lors de l'exercice biennal précédent à 28 % pour l'exercice actuel (1998-1999)<sup>20</sup>. Cette amélioration d'ensemble recouvre toutefois des variations considérables entre les différentes entités de l'ONU comme il ressort du tableau ci-dessous. L'ONU devrait poursuivre l'action actuellement menée en vue d'améliorer le contrôle des dépenses administratives.

93. Il est recommandé en outre que l'unité d'appui administratif de l'Institut des hautes études de l'ONU (ONU/IAS) soit amalgamée avec la Division de la gestion administrative du Centre de l'Université dans le sens décrit au paragraphe 86. Enfin, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait mettre les organisations, organismes et entités des Nations Unies basés à Tokyo en mesure de se regrouper dans les bâtiments de l'ONU lorsque c'est faisable, et de mettre en commun les services et les installations dans le bâtiment de l'Université, ce qui est d'ailleurs conforme à l'action qu'il mène dans le but de regrouper les installations et les services des organisations du système des Nations Unies basées dans les différents lieux d'affectation.

Estimation des dépenses administratives en pourcentage du budget  
(1998-1999, par institution)

Institution	Pourcentage
Siège de l'ONU	35,6
INTECH	23,2
IIST	22,4
ILA	22,2
WIDER	21,6
IAS	13,8
INRA	10,5
BIOLAC	10,0
INWEH	5,7

Notes

<sup>1</sup> Charte de l'UNU, Article premier, par. 2.

<sup>2</sup> Rapport du Secrétaire général intitulé "Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes" (A/51/950 du 14 juillet 1997, par. 267).

<sup>3</sup> Le CAC a décidé que "l'UNU serait invitée à se faire représenter aux organes consultatifs et comités interorganisations qui forment le réseau d'organes subsidiaires du CAC. Le CAC quant à lui prendrait des dispositions pour tenir l'UNU au courant de son programme de travail afin qu'elle puisse indiquer s'il y a un point de l'ordre du jour au sujet duquel, vu les recherches et les activités qu'elle aurait conduites, elle souhaiterait apporter sa contribution particulière" (ACC/1996/20 du 3 décembre 1996, par. 62).

<sup>4</sup> Parmi les bilans et auto-évaluations de ses travaux réalisés par l'UNU, on citera en particulier : le rapport d'évaluation sur les travaux de l'Université des Nations Unies portant sur une période de 10 ans, du 12 juin 1987, le rapport du Groupe d'évaluation interne du Conseil (IAG1) du 26 novembre 1994, le rapport du Groupe d'évaluation interne du Conseil (IAG2) du 30 novembre 1997 et le rapport d'auto-évaluation de l'UNU (1987-1997) du 16 mars 1998. L'UNU a en outre chargé des chercheurs de procéder à des études sur trois de ses centres de recherche et de formation (WIDER, INTECH et IIST) cinq ans après leur mise en place.

<sup>5</sup> Ce programme "vise à optimiser la contribution de la recherche et de la formation universitaires de haut niveau à la solution des problèmes de développement. À cet égard, les compétences particulières de l'UNU en matière de recherche et de formation interdisciplinaires ont été d'un précieux secours. En vertu du protocole signé en février 1994 pour cette collaboration, tous les projets lancés sous les auspices du programme UNITWIN/chaires UNESCO ont pu bénéficier de l'expérience de l'UNU dans les domaines d'étude concernés". (Conseil exécutif de l'UNESCO, résolution 154 EX/52 du 6 mai 1998).

<sup>6</sup> Il convient de noter que les membres du Conseil sont nommés pour six ans.

<sup>7</sup> Rapport du Secrétaire général, op. cit., par. 59 et 60.

<sup>8</sup> Paragraphe 1 de l'article premier de la Charte de l'UNU.

<sup>9</sup> Le CCI a établi un autre rapport intitulé "Les institutions de formation du système des Nations Unies" (JIU/REP/97/6) qui porte sur la coopération et la coordination entre les institutions de formation, en particulier entre l'UNU, l'UNITAR et l'École des cadres des Nations Unies.

<sup>10</sup> Notamment pour ce qui est de l'UNU/INRA, les multiples directives du Conseil visant à ce que cet institut puisse commencer à fonctionner sans délai n'ont guère été suivies d'effets.

<sup>11</sup> Les inspecteurs soutiennent de manière générale l'ensemble des mesures correctives proposées dans le rapport d'évaluation, notamment pour ce qui est de l'établissement d'un plan stratégique à l'échelon de l'Université. Ils mettent toutefois en garde contre la création des groupes ou comités consultatifs recommandés par le Groupe d'évaluation interne du Conseil dans son deuxième rapport en 1997; leurs fonctions se chevaucheraient et les incidences financières ne seraient pas négligeables.

<sup>12</sup> Le mandat de l'UNU/ILA s'avère plutôt vague et il serait peut-être bon de le préciser. En outre, une mission du CCI qui s'est rendue à l'ILA en novembre 1997 a indiqué que les pratiques financières et administratives de ce centre avaient besoin d'être améliorées, conformément au Règlement et règles de l'Organisation des Nations Unies.

<sup>13</sup> L'UNU/INRA a été créée par le Conseil de l'UNU en 1986 et se fonde sur un mémorandum d'accord tripartite entre l'Organisation de l'unité africaine, la Commission économique pour l'Afrique et l'UNU. Toutefois, l'accord portant sur la création d'un siège permanent - le Ghana - n'est entré en vigueur qu'en 1993. L'Institut comprend un service des ressources minérales relevant de l'École des mines de l'Université de Zambie et géré par cette dernière.

<sup>14</sup> Ces mesures pourraient comprendre d'éventuelles contributions de la part de gouvernements non hôtes affectées aux centres et programmes situés au "Sud" (voir par. 89) et la gestion du Fonds de dotation en tant que réserve de ressources communes, ainsi que le suggère le paragraphe 62.

<sup>15</sup> Il est noté que pour trouver de nouvelles façons d'aider l'UNU à se développer sur le plan institutionnel pour lui permettre notamment de se faire connaître des pays en développement, il pourrait s'avérer nécessaire de créer des bureaux de coopération internationale, ainsi que l'a fait l'UNU/INWEH (UNU Self-Assessment: 1987-1997 report, op. cit., p. 19).

<sup>16</sup> En 1996, par exemple, les presses de l'Université des Nations Unies ont publié 16 ouvrages. En 1997, l'UNU dans son entier a produit 18 ouvrages, dont 9 ont été publiés par WIDER, IAS et INTECH, en faisant appel à des maisons d'édition.

<sup>17</sup> Document de l'Assemblée générale des Nations Unies A/51/946 du 11 août 1997.

<sup>18</sup> Rapport sur l'Université des Nations Unies (JIU/REP/81/12).

<sup>19</sup> Il s'agit des contributions faites par M. Ted Turner.

<sup>20</sup> Programme académique et budget de l'Université des Nations Unies pour la période 1998-1999 (UNU/C/44/L.4/Rev.1).



Annexe 1

MEMBRES DU CONSEIL DE L'UNIVERSITÉ DES NATIONS UNIES

Membres nommés\*\*

- M. Yoginder K. ALAGH\*\*\* (Inde), économiste, ancien Ministre d'État indien pour la science et la technologie et l'énergie et ancien Vice-Chancelier de l'Université Jawaharlal Nehru
- M. Faizah M. AL-KHARAFI\*\*\* (Koweït), Président de l'Université du Koweït
- M. Carlos Tunnermann BERNHEIM\*\*\* (Nicaragua), docteur en droit, Conseiller spécial du Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- M. Josep M. BRICALL\*\*\* (Espagne), docteur en droit et en économie, Président de la Conférence des recteurs européens, Genève (Suisse), ancien recteur de l'Université de Barcelone (Espagne)
- M. José Joaquín BRUNNER RIED\*\* (Chili), Ministre-Secrétaire général du Gouvernement chilien
- Mme Ana Maria CETTO\*\*\* (Mexique), physicienne, Vice-Présidente du Comité de la science et de la technologie dans les pays en développement, Conseil international de l'union scientifique et professeur de recherche à l'Institut de physique de l'Université nationale du Mexique
- M. Paolo COSTA\*\* (Italie), Ministre italien des travaux publics au Ministère des travaux publics, ancien recteur et professeur d'économie régionale à l'Université Ca' Foscari de Venise (Italie)
- Mme Elizabeth J. CROLL\*\*\* (Royaume-Uni), historienne, Directrice du Département des études en matière de développement et professeur d'anthropologie chinoise à l'École des études orientales et africaines de l'Université de Londres
- M. Donald EKONG\*\* (Nigéria), universitaire invité à la Fondation Ford, Johannesburg (Afrique du Sud), ancien Secrétaire général de l'Association des universités africaines, Accra (Ghana), ancien Vice-Chancelier de l'Université de Port-Harcourt (Nigéria)

---

\*\* La Charte de l'Université des Nations Unies stipule (art. IV 3) que la durée du mandat est de six ans.

\*\* Nommé pour la période 3 mai 1995-2 mai 2001.

\*\*\* Nommé pour la période 3 mai 1998-2 mai 2004.

/...

- M. Salim EL-HOSS\*\* (Liban), Université américaine de Beyrouth, ancien Premier Ministre libanais et ancien Ministre libanais de l'éducation
- M. Donald GERTH\*\*\* (États-Unis), docteur en sciences politiques, Président de l'Université d'État de Californie, Sacramento (États-Unis), Président de l'Association internationale des présidents d'université
- M. Genady Nikolaevich GOLUBEV\*\* (Fédération de Russie), chef du Département de géographie physique et de géoécologie à l'Université d'État de Moscou (Fédération de Russie), ancien Sous-Secrétaire général des Nations Unies et Sous-Directeur exécutif du Programme des Nations Unies pour l'environnement
- Mme Françoise HÉRITIER-AUGÉ\*\* (France), Directrice du Laboratoire d'anthropologie sociale, École des hautes études en sciences sociales, Collège de France
- M. Risto IHAMUOTILA\*\* (Finlande), Chancelier et ancien recteur de l'Université d'Helsinki, Vice-Président, Conseil finnois des recteurs d'université, Finlande
- Mme Aleksandra KORNHAUSER\*\*\* (Slovénie), Directrice du Centre international d'études chimiques, Université de Ljubljana
- Mme Graça MACHEL\*\* (Mozambique), Présidente de la Fondation pour le développement communautaire, République du Mozambique, Présidente de l'Organisation nationale des enfants du Mozambique, ancien Ministre mozambicain de l'éducation et de la culture
- Mme Valeria MERINO-DIRANI\*\* (Équateur), Directrice exécutive de la Corporación Latinoamericana para el Desarrollo, République de l'Équateur
- Mme Ingrid MOSES\*\* (Australie), Vice-Chancelier de l'Université de Nouvelle-Angleterre (Australie), ancien Vice-Chancelier de l'Université de Canberra
- M. Ahmadou Lamine N'DIAYE\*\*\* (Sénégal), docteur en médecine vétérinaire, recteur à l'Université Gaston-Berger
- M. Lin QUAN\*\*\* (Chine), physicien, Secrétaire général de la Commission d'État pour la science et la technologie
- M. Jairam REDDY\*\*\* (Afrique du Sud), dentiste, consultant indépendant en éducation supérieure, ancien Vice-Chancelier de l'Université de Durban Westville, ancien Président, Commission nationale de l'éducation supérieure (Afrique du Sud)
- M. Wichit SRISA-AN\*\*\* (Thaïlande), recteur de l'Université Suranaree de technologie
- Mme Françoise THYS-CLÉMENT\*\*\* (Belgique), économiste, pro-recteur de l'Université libre de Bruxelles (Belgique)

- M. Chusei YAMADA\*\*\* (Japon), Ambassadeur, professeur de droit international à l'Université Waseda (Tokyo)

Recteur

- M. J. A. van GINKEL (Pays-Bas)

Membres de droit

- M. Kofi ANNAN (Ghana), Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies
- M. Federico MAYOR (Espagne), Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- M. Marcel BOISARD (Suisse), Directeur général de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

Annexe 2

FONDS DE DOTATION : RÉCAPITULATION DES CONTRIBUTIONS DE FONCTIONNEMENT ET CONTRIBUTIONS À DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES

(Montants cumulés au 31 décembre 1997)

(En dollars des États-Unis)

Gouvernements	Fonds de dotation		Contributions de fonctionnement		Contributions à des programmes spécifiques		Total	
	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées
1. Allemagne	3 556 047	3 556 047	0	0	0	0	3 556 047	3 556 047
2. Arabie saoudite	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
3. Argentine	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000	5 000
4. Autriche	2 397 969	2 397 969	0	0	69 600	69 600	2 467 569	2 467 569
5. Barbade	0	0	5 000	5 000	0	0	5 000	5 000
6. Brésil	100 000	100 000	800 000	799 908	0	0	900 000	899 908
7. Canada	0	0	3 131 387	854 068	242 281	230 533	3 373 668	1 084 601
8. Chili	10 000	10 000	0	0	0	0	10 000	10 000
9. Colombie	22 692	22 692	0	0	0	0	22 692	22 692
10. Chypre	2 590	2 590	0	0	0	0	2 590	2 590
11. Danemark	0	0	0	0	200 000	200 000	200 000	200 000
12. Égypte	10 000	10 000	250 000	250 000	0	0	260 000	260 000
13. Émirats arabes unis	300 000	300 000	0	0	0	0	300 000	300 000
14. Espagne	95 497	95 497	472 321	472 321	0	0	567 818	567 818
15. États-Unis d'Amérique	0	0	0	0	80 000	47 450	80 000	47 450
16. Éthiopie	0	0	2 000	2 000	0	0	2 000	2 000
17. Finlande	25 024 194	25 024 194	5 331 391	5 331 391	4 913 126	4 913 126	35 268 711	35 268 711
18. France	0	0	3 820 374	808 326	0	0	3 820 374	808 326
19. Ghana	7 250 000	3 500 000	44 330	44 330	0	0	7 294 330	3 544 330
20. Grèce	0	0	734 000	734 000	0	0	734 000	734 000
21. Inde	1 750 000	1 425 000	0	0	0	0	1 750 000	1 425 000
22. Indonésie	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
23. Irlande	266 361	266 361	0	0	1 043 245	1 043 245	1 309 606	1 309 606
24. Islande	0	0	0	0	46 000	46 000	46 000	46 000
25. Italie	0	0	0	0	3 946 689	3 946 689	3 946 689	3 946 689
26. Jamahiriya arabe libyenne	150 000	150 000	0	0	0	0	150 000	150 000
27. Japon	100 000 000	100 000 000	38 075 428	38 075 428	2 551 781	2 551 781	140 627 209	140 627 209
28. Jordanie	30 000	30 000	1 213 080	1 213 080	0	0	1 243 080	1 243 080
29. Macao	20 000 000	19 996 883	436 845	436 845	150 000	150 000	20 586 845	20 583 728
30. Malaisie	20 000	20 000	0	0	0	0	20 000	20 000

...

Gouvernements	Fonds de dotation				Contributions de fonctionnement				Contributions à des programmes spécifiques				Total	
	Contributions annoncées		Contributions versées		Contributions annoncées		Contributions versées		Contributions annoncées		Contributions versées		Contributions annoncées	Contributions versées
31. Mexique	509 189	509 189	11 948	11 948	0	0	0	0	0	0	0	0	521 137	521 137
32. Nigéria	135 162	135 162	103 066	103 066	0	0	0	0	0	0	0	0	238 228	238 228
33. Norvège	369 269	369 269	1 324 713	1 324 713	170 851	170 851	170 851	170 851	0	0	0	0	1 864 833	1 864 833
34. Nouvelle-Zélande	0	0	0	0	20 115	20 115	20 115	20 115	0	0	0	0	20 115	20 115
35. Pays-Bas	16 146 215	16 146 215	6 769 436	5 552 189	1 265 543	1 238 097	1 238 097	1 238 097	0	0	0	0	24 181 193	22 936 501
36. Pérou	0	0	10 000	10 000	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	10 000
37. Philippines	50 000	50 000	3 584	3 584	0	0	0	0	0	0	0	0	53 584	53 584
38. Portugal	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
39. République de Corée	0	0	0	0	50 000	50 000	50 000	50 000	0	0	0	0	50 000	50 000
40. République populaire de Chine	5 100 000	5 100 000	50 000	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	5 150 000	5 150 000
41. République-Unie de Tanzanie	100 000	80 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100 000	80 000
42. Royaume-Uni	9 483 449	9 483 449	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9 483 449	9 483 449
43. Saint-Siège	50 000	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50 000	50 000
44. Sénégal	226 193	226 193	46 092	46 092	0	0	0	0	0	0	0	0	272 285	272 285
45. Sri Lanka	0	0	30 000	30 000	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	30 000
46. Suède	2 463 374	2 463 374	1 104 217	1 104 217	2 033 664	2 001 491	2 001 491	2 001 491	0	0	0	0	5 601 255	5 569 082
47. Suisse	0	0	0	0	497 440	497 440	497 440	497 440	0	0	0	0	497 440	497 440
48. Thaïlande	500 000	500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500 000	500 000
49. Trinité-et-Tobago	79 749	79 749	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79 749	79 749
50. Tunisie	47 166	47 166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	47 166	47 166
51. Uruguay	2 500	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500
52. Venezuela	10 000 000	6 996 512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000 000	6 996 512
53. Zaïre	100 000	100 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100 000	100 000
54. Zambie	2 008 400	1 249 787	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 008 400	1 249 787
TOTAL (gouvernements) (1)	218 361 016	210 500 798	63 779 211	57 272 506	17 280 335	17 176 418	17 176 418	17 176 418	17 280 335	17 176 418	17 176 418	17 176 418	299 420 562	284 949 722

/...

FONDS DE DOTATION : RÉCAPITULATION DES CONTRIBUTIONS DE FONCTIONNEMENT ET CONTRIBUTIONS À DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES (suite)

(Montants cumulés au 31 décembre 1997)

(En dollars des États-Unis)

Autres sources	Fonds de dotation		Contributions de fonctionnement		Contributions à des programmes spécifiques		Total	
	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées
Contributions supérieures à 100 000 dollars								
1. Fonds arabe de développement économique et social			230 000		230 000		230 000	230 000
2. Programme arabe du Golfe pour les organismes de développement des Nations Unies			219 000		219 000		219 000	219 000
3. ASCII Corporation (Japon)			10 251 794		2 212 592		10 251 794	2 212 592
4. Centre pour l'Asie et le Pacifique, Fukuoka (Japon)			314 609		314 609		314 609	314 609
5. Ebara Corporation (Japon)			393 580		393 580		393 580	393 580
6. Commission européenne			1 092 448		639 866		1 092 448	639 866
7. Centre d'information pour l'environnement (Japon)			119 502		119 502		119 502	119 502
8. Fonds finlandais pour la recherche et le développement (SITRA) (Finlande)			447 180		327 316		447 180	327 316
9. Fondation Ford (États-Unis)			801 800		801 800		801 800	801 800
10. Generalitat de Catalunya (Espagne)			601 705		591 072		601 705	591 072
11. Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	6 176 300					0	6 176 300	0
12. IDRC (Canada)	1 520 941				1 428 494		1 520 941	1 428 494

...

Autres sources	Fonds de dotation		Contributions de fonctionnement		Contributions à des programmes spécifiques				Total	
	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées
13. Fondation Ishikawa pour les échanges internationaux (Japon)					144 263	144 263			144 263	144 263
14. Fondation James S. McDonnell (États-Unis)					579 773	579 773			579 773	579 773
15. Fondation japonaise pour l'UNU (Japon)					1 527 367	1 527 367			1 527 367	1 527 367
16. Fondation John D. et Catherine T. MacArthur (États-Unis)					489 800	489 800			489 800	489 800
17. Kirin Brewery Co. (Japon)					1 518 712	1 518 712			1 518 712	1 518 712
18. Obayashi Corporation (Japon)					521 606	521 615			521 615	521 606
19. Fonds de l'OPEP pour le développement international					175 000	174 854			175 000	174 854
20. Province de l'Ontario (Canada)					192 469	162 052			192 469	162 052
21. Direction régionale de Sardaigne (Italie)										
22. Fondation Rockefeller (États-Unis)					377 971	276 798			377 971	276 798
23. Fondation Sasakawa (Japon)					106 079	106 079			106 079	106 079
24. M. et Mme D. Schiaffy (États-Unis)	8 000 000	8 000 000	0	0	1 449 438	1 449 438			9 449 438	9 449 439
25. Shimadzu Corporation (Japon)	100 000	100 000	20 000	20 000	0	0			120 000	120 000
26. État de Baden-Württemberg (Allemagne)					838 670	838 670			838 670	838 670

/...

Autres sources	Fonds de dotation		Contributions de fonctionnement		Contributions à des programmes spécifiques		Total	
	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées	Contributions annoncées	Contributions versées
27. Toko Marine Kagami Memorial Foundation (Japon)			232 232	232 232	232 232	232 232	232 232	232 232
28. Organisation des Nations Unies			307 838	307 838	307 838	307 838	307 838	307 838
29. PNUD			2 108 429	2 017 429	2 108 429	2 017 429	2 108 429	2 017 429
30. Programme du PNUD sur l'avenir de l'Afrique, Abidjan			564 009	433 953	564 009	433 953	564 009	433 953
31. PNUD Malaisie			167 831	167 831	167 831	167 831	167 831	167 831
32. PNUD/Bureau des services d'appui aux projets (OSP)			503 000	118 300	503 000	118 300	503 000	118 300
33. UNESCO			971 340	800 000	971 340	800 000	971 340	800 000
34. FNUAP			463 053	413 053	463 053	413 053	463 053	413 053
35. UNICEF			265 000	265 000	265 000	265 000	265 000	265 000
36. UNIFEM			238 600	178 600	238 600	178 600	238 600	178 600
Contributions inférieures à 100 000 dollars			300 000	279 983	300 000	279 983	300 000	279 983
Montant total versé par 102 autres donateurs	10 788	10 788	2 669 024	2 511 869	2 669 024	2 511 869	2 679 812	2 522 657
TOTAL (autres sources) (II)	8 110 788	8 110 788	38 880 363	22 793 340	38 880 363	22 793 340	47 011 151	30 924 128
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	226 471 804	218 611 586	63 799 211	57 292 506	56 160 698	39 969 758	346 431 713	315 873 850