RAPPORT SUR L'UNIVERSITE DES NATIONS UNIES

établi par

J.C. Rodriguez-Arias
Earl D. Sohm

Corps commun d'inspection

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	INTRODUCTION	1- 5	1- 2
II.	ORGANISATION	6- 39	3-11
	A. Mandat	6- 11	3- 4
	B. Structure	12- 30	4- 8
	a) Le Conseil	14- 19	4- 5
	b) Le Recteur	20- 25	6- 7
	c) Le Centre de l'Université	26- 28	6- 8
	d) Unité de planification et d'évaluation	29- 30	8
	C. Le personnel	31- 37	8-11
	D. Le Siège de l'UNU	38- 39	11
III.	FINANCES ET BUDGET	40- 61	12-16
	A. Situation financière	40- 46	12-13
	B. Programme et budget	47- 61	13-16
IV.	FONCTIONS ET ACTIVITES	62-115	17-29
	A. Buts et spécificité de l'UNU	62- 68	17-18
	B. Mode de fonctionnement - la notion de réseau	69- 76	18-20
	C. Planification et programmation des activités de l'UNU	77- 97	20-25
	a) Méthodes	77- 79	20-21
	b) Conception des activités	80- 82	21-22
	c) Nécessité d'un plan à moyen terme	83- 84	22-23
	d) Efficacité du programme	85- 87	23
	e) Formation et bourses d'étude	88- 90	23-24
	f) Politique d'information	91- 97	24-25
	D. Relations	98-115	25-29
	a) Collaboration avec les organisations du système des Nations Unies	99-107	25-27
	b) Coordination avec d'autres institutions universitaires et de recherche	108	28
	c) Développement d'un réseau mondial	109-115	28-29
V.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	116-118	30-31

I. INTRODUCTION

1. L'Université des Nations Unies est un organisme jeune. L'idée même n'a guère plus de 10 ans : c'est en effet en 1969 que le Secrétaire général U Thant a, le premier, proposé la création d'une "Université des Nations Unies, qui aurait un caractère authentiquement international et se consacrerait aux buts de paix et de progrès énoncés dans la Charte," et dont la raison d'être primordiale serait de promouvoir la compréhension internationale sur le plan politique et culturel. Dans sa conception première, il devait s'agir d'une institution où des professeurs dispenseraient une formation à des jeunes gens des deux sexes de nationalités et de cultures très variées. L'Assemblée générale a fait bon accueil à cette initiative. Toutefois, les études que le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de l'Unesco ont fait faire par la suite, ainsi que les travaux du Comité fondateur, qui a élaboré la Charte de l'Université, ont conduit à modifier profondément l'idée première : ce ne serait plus une université de type traditionnel dispensatrice de diplômes, mais un réseau mondial de centres de hautes études voués à la recherche, à la formation postuniversitaire et à la diffusion du savoir.

2. L'UNU est née en 1973, lorsque dans sa résolution 3081 (XXVIII), l'Assemblée générale en a approuvé la Charte. Conformément à sa Charte, l'Université devait se consacrer à l'étude des "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". Au cours des deux années suivantes, le Conseil de l'Université a été institué et le Recteur nommé. En fait, l'UNU n'a commencé à fonctionner qu'en septembre 1975, lorsque le Recteur a pris ses fonctions au siège de l'UNU, à Tokyo. Six ans seulement se sont écoulés depuis lors et, si l'élan initial a été freiné par une série de crises financières et de gestation, l'UNU n'en a pas moins réalisé une oeuvre considérable pendant cette phase initiale. L'expérience acquise, ainsi que les orientations et les pratiques adoptées, augurent bien de son avenir, même si ses réalisations actuelles peuvent donner lieu à quelques critiques.

3. Les Inspecteurs ont été conduits à évaluer la situation actuelle et les perspectives d'avenir de l'UNU par diverses raisons qui touchent essentiellement à la notion même d'université des Nations Unies et aux interprétations quelque peu divergentes auxquelles elle donnait lieu. Ils avaient l'impression, en outre, que ni le Centre de l'Université ni son réseau mondial d'établissements affiliés ne savaient encore très bien quels objectifs pratiques - en dehors de ceux que la Charte et d'autres instruments juridiques énoncent en termes généraux - devrait se fixer une université internationale. Il semblait qu'un dilemme fondamental subsistait : l'Université devait-elle chercher à faire progresser de manière décisive la recherche sur les problèmes mondiaux pressants ? Devait-elle tendre à exercer un ascendant intellectuel sur le monde universitaire par l'excellence de ses travaux scientifiques ? Ou fallait-il l'envisager plutôt comme un organisme d'appui, à vocation catalytique plutôt que spéculative, dont le rôle serait de créer des structures de recherche, indépendantes et autonomes, de promouvoir une attitude d'esprit scientifique et d'encourager la rigueur méthodologique, là où elles font défaut ? Enfin, les Inspecteurs ont d'abord été préoccupés par ce qui apparaissait alors comme un échec de l'UNU dans deux domaines essentiels . l'établissement d'une assise financière solide pour ses programmes et la création de son image, à savoir l'édification, au regard du système des Nations Unies et des milieux universitaires du monde, d'une institution internationale viable, dynamique et sérieuse.

4. Les Inspecteurs ont tenté de faire la lumière sur ces questions fondamentales. Ils sont tout à fait conscients, naturellement, que le présent rapport n'est pas le seul à avoir été publié sur ce sujet 1/. Ils n'ont considéré le contenu des programmes de l'Université que dans la mesure où il le fallait pour pouvoir formuler des conclusions sur les structures et les méthodes. Leur rapport porte donc sur la forme et les méthodes plus que sur le fond. Ils espèrent cependant que les recommandations, qu'il contient, formulées à un moment opportun, aideront les différents organes et organismes de l'UNU à éclaircir un certain nombre de questions.

5. Les Inspecteurs remercient les fonctionnaires et toutes les personnes - appartenant ou non aux organismes des Nations Unies - qui nous ont aidés dans ce travail. Ils ont eu des entretiens avec des représentants de plusieurs organisations (ONU, Unesco, UNITAR, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, entre autres), avec des membres du Conseil et des personnes bien informées, ainsi qu'au Centre de l'UNU, à Tokyo (mai 1981). D'autre part, ils ont eu le privilège d'assister à certaines parties de la session du Conseil de l'UNU tenue à Genève, en juin 1981.

1/ Voir, notamment, le rapport de l'équipe suédo-norvégienne (1979) et le rapport Davidson-Dayal (Document A/34/654).

II. ORGANISATION

A. Mandat

6. Avant même que l'Université des Nations Unies ne soit officiellement créée, l'Assemblée générale avait décidé que ce serait "une institution particulièrement compétente pour encourager et mener, sur une base vraiment internationale, des études spécialisées et objectives sur les problèmes mondiaux les plus cruciaux" 2/. L'Assemblée a précisé aussi que l'Université des Nations Unies "devrait jouer un rôle important dans la promotion des objectifs et des principes de la Charte des Nations Unies en consacrant ses travaux à des recherches sur les problèmes mondiaux les plus urgents dont s'occupent l'Organisation des Nations Unies et les organismes des Nations Unies" 3/. D'autre part, il est apparu clairement, dès le début, que l'Université devrait être conçue "comme un ensemble d'établissements universitaires et non comme une organisation intergouvernementale"; il fallait donc garantir "les libertés et l'autonomie universitaires" de l'Université 4/.

7. Les objectifs de l'UNU, tels que les ont définis ses fondateurs, étaient donc de contribuer à résoudre les problèmes mondiaux pressants de la survie, du développement et du bien-être de l'humanité par la recherche, la formation avancée et la diffusion du savoir. Elle devait favoriser l'épanouissement de solides communautés universitaires et scientifiques, en particulier dans les pays en développement.

8. On a beaucoup insisté, dès le début, sur l'autonomie dont devait jouir l'Université au sein des Nations Unies. Cette notion est diversement interprétée selon la nature des rapports que l'on peut avoir avec l'Université, et elle a suscité quelques équivoques quant à la place et au rôle de l'Université dans le système des Nations Unies. Il n'en reste pas moins que la Charte souligne l'importance des libertés universitaires nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

9. Pour orienter ses travaux, l'Université disposait d'un ensemble de directives et de principes issus de résolutions de l'Assemblée générale et de dispositions de la Charte. Citons en particulier :

a) Du point de vue de sa structure, l'Université devrait comprendre un organe central de programmation et de coordination et un réseau décentralisé d'établissements affiliés, intégrés dans la communauté universitaire mondiale.

b) Les programmes de recherche des établissements de l'Université devraient porter, notamment, sur la co-existence entre peuples dont la culture, la langue et le régime social diffèrent, les relations pacifiques entre les Etats et le maintien de la paix et de la sécurité, les droits de l'homme, les changements et développements économiques et sociaux, l'environnement et l'utilisation appropriée des ressources, la recherche scientifique fondamentale et l'application des résultats de la science et de la technique au développement.

2/ Résolution 3313 (XXIX) de l'Assemblée générale en date du 14 décembre 1974.

3/ Résolution 3439 (XXX) de l'Assemblée générale en date du 9 décembre 1975.

4/ Résolution 2951 (XXVII) de l'Assemblée générale en date du 11 décembre 1972.

c) Il faudrait établir des procédures permettant de recruter pour l'Université des personnes possédant les plus hautes qualités intellectuelles et morales.

10. Il ressort clairement de ce qui précède que l'UNU n'est pas une université de type traditionnel dispensatrice des diplômes, mais un organisme comprenant des institutions associées qui se consacrent à la recherche dans divers domaines, surtout dans ceux qui intéressent les pays en développement. Les institutions devaient être choisies par l'organisme central en fonction de leur aptitude à jouer en permanence, un rôle important au sein de l'UNU et à répondre aux besoins nouveaux des programmes.

11. Il n'a pas encore été créé d'institutions incorporées, c'est-à-dire des établissements qui feraient partie intégrante de la structure centrale de l'UNU, mais leur création est envisagée. Les inspecteurs pensent que celle-ci ne se justifie que si c'est le seul moyen de répondre à des besoins à long terme bien définis. La plus grande partie des dépenses essentielles de fonctionnement de ces établissements devrait être à la charge des gouvernements des pays hôtes ou imputée à d'autres sources que le budget de l'UNU. Leur création permettrait, on l'espère, de répondre à des besoins précis et renforcerait l'influence et le prestige de l'Université.

B. Structure

12. Tout en jouissant des libertés universitaires et d'une autonomie au sein des Nations Unies, l'UNU est régie par sa charte sous les auspices conjoints de l'Organisation des Nations Unies et de l'Unesco.

13. Il est stipulé dans la Charte que la structure de l'Université comporte quatre éléments :

a) Un Conseil de l'Université, qui fait fonction de Conseil d'administration de l'Université;

b) Un Recteur, qui fait rapport au Conseil de l'Université sur la direction, l'administration, la programmation et la coordination de l'Université;

c) Un Centre de l'Université, chargé d'assister le Recteur dans l'élaboration, la coordination, le soutien, l'administration et le financement du programme global de l'Université;

d) Des centres et programmes de recherche et de formation. Le Conseil de l'Université est autorisé à accorder à certains établissements et centres, notamment dans les pays en développement, le statut d'institutions associées ou incorporées à l'Université.

a) Le Conseil

14. Le Conseil de l'Université est établi sur une large base géographique de manière à tenir compte des grandes tendances universitaires, scientifiques, éducatives et culturelles mondiales. Il se compose de 24 membres siégeant à titre personnel. Les membres du Conseil sont nommés conjointement par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le Directeur général de l'Unesco, en consultation avec l'UNITAR et les autres institutions compétentes. Le Recteur, le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de l'Unesco, ainsi que le Directeur exécutif de l'UNITAR, sont membres de droit du Conseil. La durée du mandat des membres du Conseil est de six ans, la moitié du Conseil étant renouvelée tous les trois ans. On peut regretter que le mandat de la moitié des membres du Conseil expire au même moment.

15. Conformément à la Charte de l'Université, le Conseil formule les principes et les politiques qui régissent les activités et le fonctionnement de l'Université. Il se prononce sur l'association ou l'incorporation des centres de recherche et de formation et sur les programmes réalisés conjointement par l'UNU et ces établissements. Il examine et approuve les programmes de travail et adopte le budget de l'Université, sur la base des propositions que lui soumet le Recteur.

16. Le Conseil se réunit au moins une fois par an (habituellement deux fois) et présente un rapport annuel sur les travaux de l'Université à l'Assemblée générale des Nations Unies, au Conseil économique et social et au Conseil exécutif de l'Unesco par l'intermédiaire du Secrétaire général de l'ONU et du Directeur général de l'Unesco respectivement, lesquels présentent à leur tour les observations sur le rapport de l'UNU. Le Conseil donne apparemment satisfaction à tous les intéressés, y compris le Recteur, mais il faut espérer qu'à l'avenir son comportement et son action témoigneront d'une plus grande sagesse collective et d'un plus grand souci de cohésion. Son attitude serait alors à la mesure des hautes responsabilités qui lui sont confiées et stimulerait davantage le rôle et l'action de l'UNU.

17. L'étude des méthodes de travail du Conseil conduit les Inspecteurs à penser que le Conseil devrait s'en tenir à son rôle actuel d'organe directeur, sans s'occuper du fonctionnement courant de l'Université, qui devrait être l'affaire du Recteur et de ses subordonnés. C'est pourquoi ils recommandent qu'en règle générale le Conseil ne se réunisse qu'une fois par an, de préférence à Tokyo. On réaliserait ainsi une économie d'environ 140 000 dollars par an. En outre, le Conseil aurait plus de temps pour examiner les documents dont il est saisi et le secrétariat de l'UNU serait moins accaparé, entre les sessions, par la préparation des documents. On pourrait créer un petit groupe spécial de membres du Conseil que le Recteur pourrait consulter, par télex ou par écrit, sur les questions qui appellent une décision immédiate.

18. Afin que le Conseil soit mieux à même de fixer les grandes orientations et d'approuver et de coordonner les programmes, les Inspecteurs ont envisagé plusieurs formules touchant sa composition. L'une d'elles consisterait à y faire entrer, à côté de membres siégeant à titre personnel, comme c'est le cas actuellement, certains directeurs d'établissements universitaires nationaux affiliés à l'UNU. Cette solution aurait des avantages mais les Inspecteurs ont décidé de ne pas la recommander. Certes, elle aurait permis d'établir des liaisons directes entre les organes de décision et les équipes universitaires elles-mêmes et éventuellement de régler les conflits et les malentendus. Mais, les Inspecteurs ont estimé que l'on pourrait arriver au même résultat plus simplement et sans modifier la Charte. Le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de l'Unesco devraient s'efforcer davantage de choisir comme membres du Conseil des personnes qui, tout en siégeant à titre personnel, représenteraient aussi les divers intérêts et préoccupations des milieux universitaires, notamment ceux des institutions associées à l'UNU. Les Inspecteurs suggèrent aussi que l'on continue à consulter officieusement le Recteur sur la nomination des nouveaux membres du Conseil.

19. En attendant une modification ultérieure de la composition du Conseil, certains directeurs ou membres des institutions associées pourraient, à tour de rôle, devenir membres du Comité consultatif (voir le paragraphe 23). Le Recteur pourrait ainsi connaître le point de vue de ces établissements qui sont un élément essentiel de l'UNU. Le Comité devrait donner son avis notamment, sur les ressources du fonds général à allouer aux programmes (voir paragraphe 58).

b) Le Recteur

20. Le Comité des candidatures aux fonctions de Recteur de l'Université est désigné par le Conseil et dresse une liste de noms qui est soumise au Conseil pour examen, puis transmise au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et au Directeur général de l'Unesco. Avec l'accord du Directeur général de l'Unesco, le Secrétaire général nomme l'un des candidats Recteur de l'Université. Le Recteur est nommé pour cinq ans et son mandat peut être renouvelé pour une deuxième période de cinq ans.

21. Le Recteur est le principal fonctionnaire académique et administratif de l'Université; il a la responsabilité générale de la direction, de l'organisation, de l'administration et des programmes de l'Université. Il présente le plan de travail et le projet de budget de l'Université au Conseil, pour examen et approbation, et dirige les activités liées à l'exécution des programmes de recherche et de formation. Il est habilité à créer les organes consultatifs qui pourront être nécessaires et à passer des accords avec les gouvernements et les organisations internationales et autres en vue de la fourniture réciproque de services en rapport avec les activités de l'Université. En vertu de la Charte, le Recteur doit coordonner les programmes de recherche et de formation de l'Université avec les activités de l'Organisation des Nations Unies et des institutions qui s'y rattachent et, dans toute la mesure du possible, avec les programmes de recherche de la communauté mondiale des chercheurs.

22. Il y a actuellement quatre vice-recteurs, dont trois sont à la tête des trois programmes de recherche de l'Université. Il a paru nécessaire et même naturel, dans les premières années de l'UNU, de s'en tenir à trois domaines de recherche et de mettre à la tête de chaque programme un fonctionnaire de rang élevé. On voit moins bien, maintenant, les raisons de ce choix, d'autant que l'expérience a montré que les programmes ont eu tendance à se développer séparément, en vase clos, et non comme éléments d'un même effort collectif. On s'efforce actuellement de donner plus de souplesse aux programmes de recherche, et les Inspecteurs approuvent les mesures prises à cette fin par le Recteur. Il faut veiller, cependant, à éviter que ne se reconstituent des empires de recherche autarciques. A cet effet, on pourrait modifier la structure organisationnelle de l'UNU de façon qu'il n'y ait qu'un seul vice-recteur, qui serait directeur général des activités de l'Université sous l'autorité du Recteur. Afin de mieux marquer l'importance de ce poste nouveau aux responsabilités plus grandes, il conviendrait de donner à son titulaire le rang de Sous-Secrétaire général pour bien faire ressortir qu'il se situe au-dessus des vice-recteurs actuels, classés à D.2, qui auraient dès lors le titre fonctionnel de directeur de programme ou doyen. Les Inspecteurs proposent, pour le Centre de programmation et de coordination, une structure organisationnelle fondée sur celle qui est indiquée ci-après.

23. Le Recteur est secondé par un certain nombre de comités permanents. Afin que les programmes soient mieux coordonnés, il a fort judicieusement décidé qu'il n'y aurait qu'un seul comité consultatif des programmes. Ce comité devrait être élargi, comme il est suggéré au paragraphe 19. Il y a aussi plusieurs autres comités utiles. Le Comité exécutif assiste le Recteur dans la prise des décisions. Quant au Comité chargé de définir les grandes orientations de l'Université, il s'agit d'une instance dont les réunions sont l'occasion d'un libre échange de vues sur des questions intéressant la science et la recherche.

24. Il semble cependant qu'à certains égards, notamment pour l'évaluation, il y ait chevauchement entre les attributions du Comité exécutif et celles du Comité des grandes orientations de l'Université. Les Inspecteurs croient savoir qu'une rationalisation des comités internes de l'UNU est en cours.

25. Les Inspecteurs considèrent que la structure générale de l'Université constitue une fondation saine sur laquelle l'Université pourra se développer, soit sous sa forme actuelle, soit sous une forme modifiée. Par exemple, la structure actuelle permettrait, si on le jugeait utile, d'élargir les structures universitaires du siège afin de multiplier le nombre de programmes, et donc de directeurs, ou de s'orienter vers une université de type traditionnel.

c) Le Centre de l'Université

26. Le rôle et la fonction du Centre de l'UNU ont été largement débattus. Tous les avis concordent, semble-t-il, pour dire que le centre doit aider le Recteur à administrer les programmes de l'Université, mais les opinions diffèrent quant aux autres activités qu'il pourrait avoir. Certains y voient surtout un organe du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies dont le rôle principal devrait être celui d'une fondation ou d'un organe dispensateur d'aide (ce serait essentiellement un rôle d'exécution : définir les projets, passer des contrats avec des institutions et des personnes, s'occuper des traitements et des documents de voyage, organiser des séminaires, etc.). Ses tâches non opérationnelles tiendraient uniquement à veiller à ce que les activités de recherche soient généralement conformes aux dispositions de la Charte et aux autres instruments juridiques ou accords du système des Nations Unies. A cette conception plutôt étroite s'opposent ceux qui soutiennent que le Centre de l'Université ne doit pas se contenter de tâches administratives : il lui faut aussi jouer le rôle de ferment intellectuel au sein de la communauté de chercheurs de l'UNU, et prendre une part active à l'élaboration des activités de recherche à tous les stades.

27. Les Inspecteurs sont conscients que ces points de vue reflètent les préoccupations et les intérêts différents de personnes et de groupes en divers points de la constellation de l'UNU. Ainsi, on peut interpréter différemment la question des libertés universitaires selon qu'on est au Centre ou dans les établissements affiliés à l'UNU. Les Inspecteurs savent aussi que dans un établissement de recherche et de formation où les personnes qui gèrent les fonds interviennent aussi dans les décisions relatives aux activités fondamentales, il y a des risques de friction et de sclérose.

28. Jusqu'à présent, le siège de l'Université a joué très efficacement son rôle de centre de programmation et de coordination d'un réseau polycentrique d'établissements universitaires. Telle est sa vocation première, mais il lui faut des capacités intellectuelles suffisantes pour mener à bien sa mission de programmation. Les Inspecteurs ont l'impression que le personnel académique actuel est presque entièrement occupé à des tâches administratives et n'a guère de temps à consacrer à la réflexion créatrice. C'est pourquoi ils pensent qu'il faut renforcer les capacités intellectuelles du Centre. A leur avis, le Centre doit être essentiellement l'organe central dont relèvent, d'une manière générale, la direction, la définition, la planification, le contrôle et l'évaluation des activités de l'UNU. Par exemple, les Inspecteurs estiment qu'une fois qu'un projet de recherche a été signé et que les obligations administratives et organiques contractuelles de toutes les parties intéressées ont été clairement définies, le Centre devrait intervenir directement le moins possible dans le travail de recherche proprement dit, comme il est d'usage dans la plupart des établissements

de recherche universitaire - et certainement dans les plus créatifs d'entre eux. Cela dit, les Inspecteurs sont essentiellement d'accord avec les propositions du Recteur touchant le renforcement du Centre, telles qu'elles figurent dans le document UNU/C/17/L.5 (paragraphes 56 et suivants), que le Conseil a approuvées (session de juin 1981).

d) Unité de planification et d'évaluation

29. La plus importante des recommandations du présent rapport sur les questions d'organisation est peut-être celle qui concerne le renforcement des services de planification et d'évaluation au siège de l'UNU. Ce sont là des activités nouvelles pour l'UNU. A sa quinzième session, en juin 1980, le Conseil a examiné un document établi sur la question par un comité spécial. Il a estimé que les principes directeurs régissant les orientations de l'Université, telles qu'elles se dégagent du plan à moyen terme, doivent se fonder, notamment, sur un examen systématique des activités de l'Université. C'est aussi le point de vue que le Directeur général de l'Unesco a développé dans son rapport au Conseil exécutif à sa 110ème session, en septembre 1980. Dans son intervention devant la Deuxième Commission de l'Assemblée générale de l'ONU, en septembre 1980, le Recteur de l'UNU a déclaré, de son côté, que le moment était venu de s'interroger sur l'évolution et l'orientation des programmes et que les bilans à mi-parcours qui avaient déjà eu lieu étaient un premier pas dans cette direction.

30. L'évaluation doit assurément faire partie de toute planification à moyen terme, si l'on veut déterminer l'efficacité et l'incidence des programmes en cours, les modifier au besoin et entreprendre de nouveaux programmes. Il importe donc que l'Université crée une unité de planification et d'évaluation, petite mais dynamique 5/, qui ferait directement rapport au Recteur. Cette unité jouerait un important rôle consultatif, aidant le Recteur à évaluer les programmes en cours et assurant la cohésion de l'ensemble des activités de recherche de l'Université. Il importe aussi d'évaluer les programmes de recherche et de formation de l'Université pour en mesurer l'efficacité et tirer les conclusions qui s'imposent afin de renforcer l'utilité des futurs programmes et projets. A l'avenir, comme on aura amélioré la conception des projets et écourté la durée des projets de recherche, il sera plus facile de les évaluer 6/. L'unité de planification et d'évaluation envisagée pourrait s'occuper elle-même des évaluations internes ou faire faire une évaluation externe indépendante par des consultants. On pourra consulter, à ce sujet, deux rapports du CCI : l'un est un "glossaire des termes relatifs à l'évaluation" (JIU/REP/78/5 - A/34/286); l'autre concerne les "éléments d'orientation applicables aux systèmes d'évaluation interne des organismes des Nations Unies" (JIU/REP/79/2 - A/34/271). Ces deux rapports ont en général été bien accueillis par les organisations du système des Nations Unies.

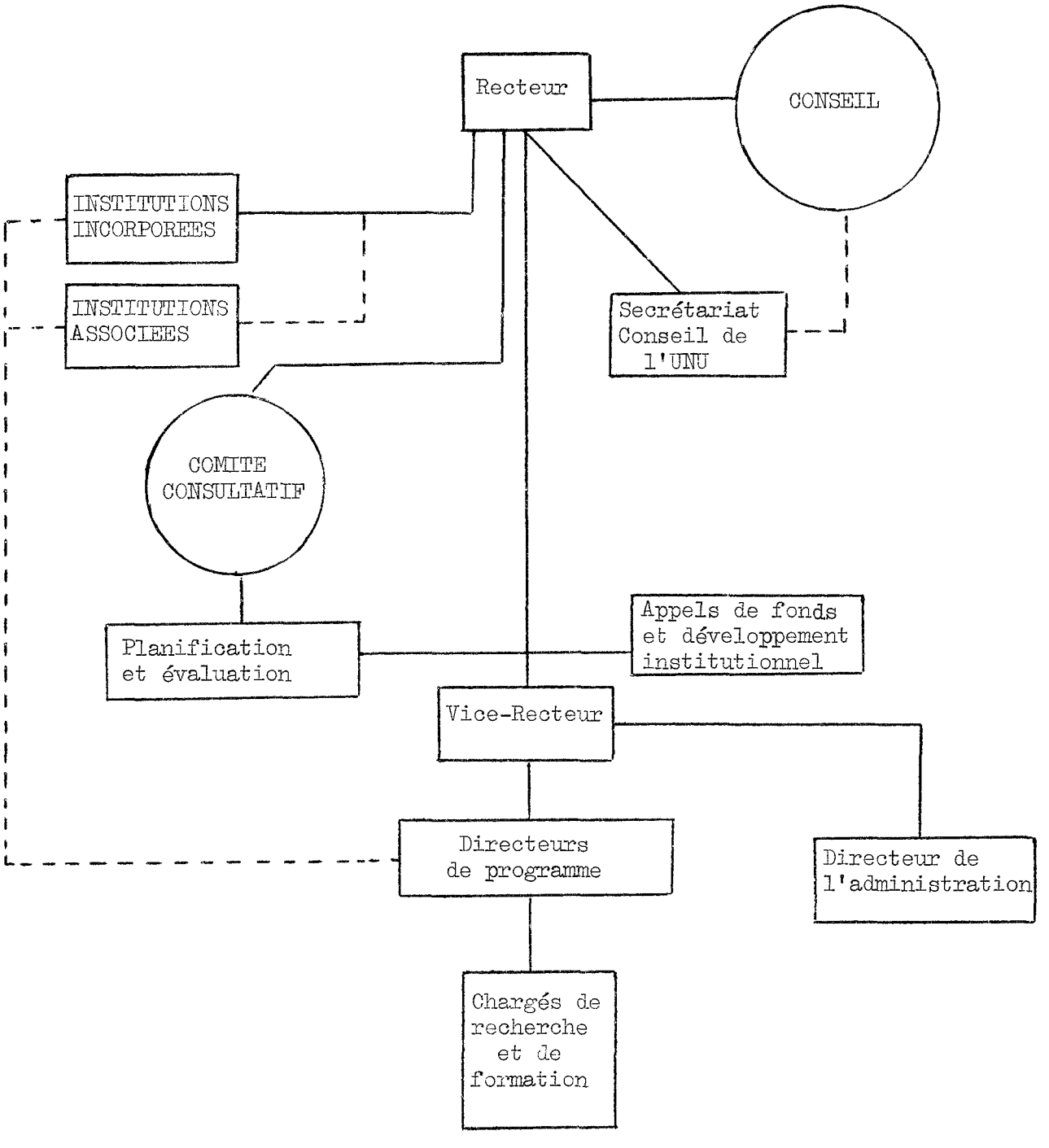
C. Le personnel

31. En vertu de la Charte de l'Université, le choix du personnel académique et administratif de l'Université doit permettre à celle-ci d'atteindre ses objectifs. L'Université comprend trois catégories de personnel :

5/ Création approuvée par le Conseil à sa dix-septième session, en juin 1981.

6/ Voir la section IV.C. sur la programmation.

Structure de l'UNU



Sous-Secrétaire général : Vice-Recteur

D.2

Directeur de la planification et de l'évaluation
Directeur des appels defonds et du développement institutionnel
Directeur du Centre de hautes études

D.1

Secrétaire de l'Université
Directeur de l'administration
Directeur des services de l'information
Directeur des services culturels
Administrateur exécutif - cabinet du Recteur

i) le personnel académique, qui comprend le Recteur, ses principaux collaborateurs et les directeurs des programmes des centres de recherche et de formation, ainsi que les chercheurs, les professeurs invités, les chargés de recherche, les consultants, etc.;

ii) le personnel administratif;

iii) les stagiaires.

32. Certains membres du personnel académique et administratif sont nommés par le Recteur au nom du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et sont fonctionnaires de l'ONU. D'autres, ainsi que les stagiaires, sont nommés par le Recteur ou conformément aux dispositions de décisions du Conseil portant création de centres ou programmes de recherche et de formation. Ils ne sont pas habituellement considérés comme fonctionnaires de l'ONU (Article VIII de la Charte).

33. L'une des grandes questions qui se posent actuellement à l'ONU concerne la durée des contrats des universitaires. Actuellement, la plupart des membres du personnel sont engagés pour une durée déterminée. On conçoit que peu de chercheurs souhaitent, pour des raisons professionnelles, quitter leur milieu universitaire pour aller occuper un poste dans une organisation internationale relativement nouvelle où la filière d'avancement n'est pas bien définie. D'un autre côté, il faut reconnaître que, si elle ne devait engager que des universitaires désireux et capables d'accepter des engagements de longue durée, l'Université ne pourrait plus recruter le personnel nouveau que l'évolution des programmes de recherche rend nécessaire.

34. Compte tenu de ce qui précède, il est recommandé que l'Université se fixe pour règle, en ce qui concerne son personnel académique, d'engager des spécialistes hautement qualifiés pour une durée limitée. Par "durée limitée", on pourrait entendre, dans la plupart des cas, une période de 4 à 6 ans, selon les besoins de l'Université. Les nominations aux postes académiques et l'adaptation du personnel à l'évolution des priorités de l'Université en seraient facilitées. Certes, pareille formule poserait des problèmes dans le cas des personnes qui, souhaitant faire carrière à l'UNU, voudraient un emploi permanent. Mais, avec le renforcement de ses capacités de recherche et la création ultérieure d'un centre de hautes études, il ne fait pas de doute que le Centre deviendra un plus grand pôle d'attraction et un lieu de travail plus stimulant.

35. Les administrateurs de l'Université devraient en général avoir des contrats de plus longue durée. Il y aurait intérêt à faire davantage appel au personnel administratif du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations qui y sont rattachées.

36. Un autre problème est le recrutement. Une façon de pourvoir les postes vacants de l'Université serait d'encourager les universités, les établissements de recherche et les gouvernements à y détacher certains de leurs chercheurs; dans certains cas, cette formule permettrait aux gouvernements et aux établissements d'apporter une contribution à l'UNU en continuant à payer le salaire et les autres indemnités du personnel détaché. Dans ce cas, le nombre des universitaires ainsi détachés ne serait pas pris en compte dans les effectifs limités du Siège.

37. Le choix du personnel hautement spécialisé est un problème difficile. Le Recteur voudra peut-être solliciter l'aide des membres du Comité consultatif, par exemple, ainsi que celle de consultants hors cadre triés sur le volet qui pourraient consacrer un certain temps à apporter leur concours et leurs conseils pour la sélection des candidats.

D. Le Siège de l'UNU

38. Le Siège de l'Université est situé dans un immeuble à usage de bureaux, ce qui convient à son rôle administratif actuel, mais n'en a pas moins surpris des visiteurs qui s'attendaient à un cadre moins banal qu'un bâtiment administratif. La question de l'emplacement futur du Centre de l'Université de l'ONU a été résolue. En coopération avec la municipalité de Tokyo, le Gouvernement japonais a offert un emplacement de choix au centre de Tokyo et l'Université l'a accepté. Il ne fait pas de doute que la construction du Centre donnera à l'Université une plus grande présence et renforcera son image.

39. Le bureau de New York ne devrait pas servir uniquement de bureau de liaison avec le Siège de l'ONU. Il faudrait en renforcer les effectifs et lui donner des attributions plus importantes afin qu'il serve aussi de point de contact avec les universités et autres établissements de recherche d'Amérique du Nord et du Sud.

III. FINANCES ET BUDGET

A. Situation financière

40. Sur le plan du financement, l'Université des Nations Unies a ceci de particulier qu'elle n'est pas financée au titre du budget ordinaire de l'ONU par les contributions mises en recouvrement auprès des Etats Membres. Ses revenus proviennent essentiellement des contributions volontaires des Etats membres à un fonds de dotation et des intérêts perçus sur ce fonds. L'Université reçoit en outre des gouvernements et d'organismes non gouvernementaux ou de particuliers des contributions annuelles au titre de ses opérations courantes et des contributions à des projets particuliers.

41. La formule du Fonds de dotation a été choisie pour assurer à l'UNU la stabilité dont elle a besoin pour la mise en oeuvre de ses programmes, pour lui permettre de jouir des libertés universitaires nécessaires à ses recherches et pour la protéger des pressions auxquelles donneraient probablement lieu d'autres modes de financement. En vertu de sa Charte, l'Université jouit de l'autonomie dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies, notamment du droit de décider librement de l'emploi des ressources financières qui lui sont attribuées pour l'exécution de ses activités. Toutefois, l'administration de ses finances est assurée conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et ses comptes sont soumis à la vérification du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU.

42. Au cours des premières années, les efforts de mobilisation de ressources financières de l'UNU ont consisté essentiellement à solliciter des contributions au Fonds de dotation. Compte tenu des taux d'intérêt relativement bas en vigueur à l'époque, un objectif à long terme de 500 millions de dollars des Etats-Unis, qui aurait assuré à l'Université un revenu de 25 à 30 millions de dollars par an, avait été initialement fixé. Cet objectif s'étant révélé impossible à atteindre en raison de la conjoncture économique mondiale actuelle, il a été ramené à un chiffre plus réaliste de 250 millions de dollars. Le montant des contributions effectivement versées au Fonds de dotation de l'UNU avait atteint, en septembre 1981, 109 millions de dollars; en outre, 31 millions de dollars avaient été promis, mais n'avaient pas encore été reçus. Les intérêts perçus sur le Fonds étaient évalués à 11,4 millions de dollars pour 1981 et à 12,5 millions de dollars pour 1982. A ces revenus, il convient d'ajouter les contributions aux opérations courantes, les contributions à tel ou tel programme particulier et les fonds inutilisés accumulés depuis plusieurs années, ce qui porte le montant du budget annuel à 15,6 millions de dollars en 1981 et, selon les estimations, à 17,5 millions de dollars pour 1982 (c'est-à-dire pratiquement un budget de croissance zéro). Au mois de septembre 1981, 34 gouvernements avaient annoncé ou versé des contributions d'un montant de 144,8 millions de dollars au Fonds de dotation et au Fonds des opérations courantes, dont 114,7 millions de dollars avaient été effectivement reçus.

43. La situation financière est donc loin de correspondre à ce qui était initialement attendu. Le niveau actuel des revenus a pu être atteint grâce à la généreuse contribution du pays hôte au Fonds de dotation (qui atteint maintenant 91 millions de dollars, sur un total promis de 100 millions) et aux contributions versées au Fonds par plus de trente Etats membres qui ont voulu exprimer ainsi leur appui à l'idée d'une Université des Nations Unies.

44. Les Inspecteurs reconnaissent que le Recteur actuel, ses prédécesseurs et leurs collaborateurs ont déployé des efforts inlassables en vue de doter l'UNU d'une base financière solide pour assurer son développement. Ils conviennent aussi que les tendances inflationnistes et la récession économique qui pèsent actuellement sur une grande partie du monde ne faciliteront pas la collecte des fonds.

45. Cette situation et les remèdes qu'il est possible d'y apporter ont été longuement étudiés par le personnel et le Conseil de l'UNU et par des consultants indépendants 7/. Les Inspecteurs ont examiné les recommandations contenues dans ces divers rapports et les résolutions pertinentes adoptées par le Conseil, l'Assemblée générale et le Conseil exécutif de l'UNESCO sur les problèmes d'appel de fonds. D'une manière générale, ils souscrivent à ces recommandations.

46. Quelques suggestions, que l'UNU voudra peut-être examiner, sont présentées ci-dessous :

a) Compte tenu de ce que le climat financier actuel est peu propice, la solution la plus réaliste consisterait peut-être, pour l'UNU, à concentrer ses efforts de mobilisation de fonds sur les possibilités d'obtenir des contributions supplémentaires pour l'exécution de projets et activités de programme spécifiques. L'augmentation des ressources du Fonds de dotation devrait cependant rester l'objectif à long terme en matière de financement.

b) Il conviendrait d'examiner sérieusement la possibilité pour les Etats membres et les organisations - tant gouvernementales que non gouvernementales - de fournir des contributions en nature. Ces contributions pourraient prendre bien des formes différentes : les gouvernements ou les organisations pourraient, par exemple, détacher des chercheurs auprès de l'Université, assurer l'accueil et le financement de conférences ou séminaires, fournir du matériel de recherche, financer des missions scientifiques, fournir gratuitement des services d'ordinateurs, etc.

c) Il faudrait s'efforcer d'obtenir des contributions en monnaies non convertibles, après avoir défini la manière d'en tirer le meilleur parti (organisation de réunions ou de voyages d'étude, achat de matériel, etc.).

d) Il faudrait examiner de manière plus approfondie la possibilité de constituer, à un échelon élevé, un groupe ou comité d'appel de fonds composé de personnalités extérieures à l'Université. La constitution d'un réseau de volontaires faisant rapport à ce groupe pourrait être envisagée. Le rôle de ces volontaires serait de plaider la cause de l'Université non seulement auprès des gouvernements et des milieux universitaires, mais aussi auprès des milieux privés et éventuellement du grand public. On pourrait aussi encourager la création d'un réseau de "comités nationaux pour l'UNU" (semblables à ceux qui existent pour le FISE), auxquels participeraient des universitaires choisis avec soin et qui feraient office de mécanisme de liaison dans les deux sens pour la diffusion de l'information sur l'Université et pour la collecte de fonds.

B. Programme et budget

47. La Charte de l'Université confère au Recteur la responsabilité de "présenter le plan de travail et le projet de budget de l'Université au Conseil, pour examen et approbation" (alinéa 3 a) de l'article V). Toutefois, aux termes de

---

7/ Voir en particulier le rapport du Recteur sur l'appel de fonds (UNU/C/16/L.5, 28 octobre 1980), le rapport Davidson-Dayal (A/34/654, novembre 1979) et le rapport de l'équipe envoyée par les Gouvernements suédois et norvégiens (octobre 1979).

l'alinéa 7 de l'article IX, "Le Recteur établit les prévisions budgétaires de l'Université en conformité avec les règlements, règles, principes et méthodes de l'Organisation des Nations Unies. Les prévisions budgétaires, ainsi que les observations et recommandations formulées à ce sujet par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, sont soumises au Conseil pour approbation. Le budget, approuvé par le Conseil, est transmis à l'Assemblée générale avec le rapport du Conseil."

48. Cette disposition semble avoir été interprétée assez libéralement. Bien que son mode de présentation ait varié d'année en année, le budget n'était généralement pas présenté de manière conforme aux règles de l'Organisation des Nations Unies. En effet :

- le budget ne couvre qu'une période d'un an;
- le "Programme" annuel et le "Budget" sont la plupart du temps présentés sous forme de documents séparés.

49. La présentation annuelle du budget peut probablement s'expliquer par les incertitudes qui caractérisaient la situation financière de l'Université pendant les premières années de son existence. On peut se demander s'il est encore possible de faire état des mêmes raisons, maintenant que le Fonds de dotation a atteint un niveau de ressources qui - bien que toujours très en deçà de l'objectif à long terme - suffit à garantir une certaine stabilité des revenus.

50. En effet, la pratique des présentations budgétaires annuelles a été critiquée à plusieurs occasions par le CCQAB et par le Comité des commissaires aux comptes, le principal reproche étant que comme les prévisions de dépenses présentées au Conseil étaient limitées à une année, toutes les incidences financières des programmes de travail s'étendant sur plus d'un an n'étaient pas prises en considération au moment de l'approbation.

51. Lors de l'examen du budget de 1981 par le CCQAB, il a été recommandé à l'Université d'adopter un budget bisannuel à compter de l'exercice 1982-1983. Cette recommandation a par la suite été adoptée par le Conseil à sa seizième session, en décembre 1980. Toutefois, le Recteur et ses collaborateurs ont estimé, dans le courant de 1981, qu'en raison des travaux préparatoires concernant la mise au point de la structure du plan à moyen terme 8/, il ne leur restait pas assez de temps pour établir un budget bisannuel rendant suffisamment compte des nouvelles activités. Le premier budget bisannuel sera donc celui de l'exercice 1984-1985 9/.

52. Les Inspecteurs comprennent que la décision de reporter à plus tard l'établissement de budgets bisannuels était imposée par le fait que la planification et la programmation de l'UNU passaient par une phase de transition. En outre, les modifications profondes que le Recteur a proposé au Conseil d'apporter à la structure des programmes introduit un autre élément d'incertitude. Les Inspecteurs recommandent cependant de mettre à profit cette période de transition pour tester les nouvelles procédures de planification et de budgétisation, afin que la présentation de budgets bisannuels puisse commencer dans de bonnes conditions en 1984.

8/ La planification à moyen terme est traitée au chapitre IV du présent rapport.

9/ Dans le système des Nations Unies, les périodes biennales commencent toujours les années impaires.

53. Etant donné les changements prévus dans les mois à venir, le mode de présentation actuelle du programme et du budget ne sera pas analysé ici de façon très détaillée. Il convient cependant de rappeler que dans le passé, la présentation du budget de l'Université a connu bien des difficultés. On a souvent reproché au budget son manque de rigueur; son mode de présentation, du fait des hésitations, a été modifié plusieurs fois au cours des ans.

54. Les Inspecteurs se félicitent des efforts constructifs qui ont récemment été faits pour améliorer la présentation du budget afin de donner un tableau complet de la nature et des opérations de l'Université. Une présentation distincte est consacrée à chacun des cinq éléments de l'Université : le Conseil, le Cabinet du Recteur, la Division de la planification et du développement, la Division des services administratifs et la Division des programmes. Le tableau ci-dessous montre la répartition des crédits budgétaires entre ces cinq éléments et le fonds pour imprévus (en 1981, les montants réservés aux activités spéciales à entreprendre au cas où des ressources additionnelles seraient mises à la disposition de l'Université, qui étaient auparavant regroupés dans un fonds pour imprévus séparé, ont été ventilés entre les trois programmes). Ces fonds pour imprévus représentaient un supplément de 20,9 % pour le programme mondial contre la faim, de 23,6 % pour le programme de développement humain et social et de 16 % pour le programme sur l'utilisation et la gestion des ressources naturelles.

Comparaison entre les dépenses prévues au budget de 1981 et celles des exercices antérieurs 10/

(en milliers de dollars)

-	1981		1980		1979		1978	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Division des programmes	12 340	79	10 786	78	7 849	74	6 494	71
Services administratifs	1 685	11	1 560	11	1 405	13	1 397	15
Planification et développement	600	4	556	4	515	5	404	4
Cabinet du Recteur	675	4	579	4	490	5	412	5
Conseil	300	2	280	2	344	3	267	3
Fonds pour imprévus	-		70	1			158	2
-	15 600	100	13 831	100	10 603	100	9 132	100
Dépenses effectives	-		-		7 938		5 739	

55. Le tableau montre que la Division des programmes absorbe 79 % des fonds de l'UNU. Cela signifie pas cependant que 79 % des fonds soient employés à l'exécution de programmmes. Le budget est présenté de façon à faire apparaître aussi large que possible la part des dépenses consacrées aux programmes. C'est ainsi, par exemple, que les dépenses afférentes aux services culturels, à l'information (y compris une contribution de 200 000 dollars au "Forum du développement"), aux acquisitions de la bibliothèque, etc., sont réparties entre les trois programmes.

10/ Extrait du budget de 1981.

56. Ces quelques dernières années, les fonds disponibles pour chacun des trois programmes étaient déterminés en soustrayant du total estimatif des recettes les dépenses destinées à l'appui administratif, au cabinet du Recteur, au Conseil, etc., et en divisant la somme ainsi obtenue en trois parts approximativement égales. Cette allocation arbitraire est difficile à justifier, mais il n'y avait apparemment pas de meilleur système : compte tenu du montant minimum de ressources disponibles pour mettre en oeuvre les programmes approuvés, des crédits de 2 à 3 millions de dollars pour chaque programme ne sauraient être guère considérés comme excessifs.

57. Les Inspecteurs croient savoir que cette procédure est sur le point d'être radicalement modifiée : il n'y aura bientôt plus trois programmes séparés et autonomes. La création d'un fonds de réserve général permettra de financer les nouvelles activités que l'Université approuvera pour 1982 et au-delà. Elle permettra à l'Université de remanier ses programmes et de se tourner vers les nouveaux secteurs d'activité proposés par le Recteur et approuvés par le Comité consultatif des programmes et par le Conseil.

58. La création d'un fonds de réserve général introduira un certain élément de concurrence entre les programmes en ce qui concerne l'attribution des ressources assez maigres de l'Université. Cette procédure devrait se traduire par des programmes mieux formulés et de meilleure qualité. En effet, les activités seront choisies sur la base d'une évaluation des propositions de projet en présence.

59. Les Inspecteurs approuvent cette nouvelle conception de l'UNU en matière de programmation et de budgétisation. Ils se félicient en particulier de constater que le Recteur est soucieux d'élargir la portée des activités de l'Université et que les choix seront fait en fonction de la qualité de la formulation des projets. Ils mettent cependant en garde contre une fragmentation excessive des activités de programme.

60. En outre, les Inspecteurs souhaiteraient un contrôle budgétaire plus strict. Un secteur où la modération s'impose est celui des voyages officiels. Il existe un comité chargé d'examiner les demandes de voyage, et il semble que pour 1982 le montant maximum des fonds alloués aux voyages officiels sera celui qui a été approuvé pour 1981 moins 25 %. Les efforts dans ce sens doivent être poursuivis.

61. Le secteur des publications officielles est l'un de ceux qui, de l'avis des Inspecteurs, méritent aussi une grande attention. Les publications devraient être moins nombreuses, moins luxueuses d'aspect et leur contenu devrait être amélioré, l'objet devant être de diffuser les résultats des recherches de l'UNU plutôt que d'essayer de faire de la publicité pour l'UNU. Les Inspecteurs croient savoir qu'aucune augmentation des crédits destinés aux publications n'est prévue pour 1982.

IV. FONCTIONS ET ACTIVITES

A. Buts et spécificité de l'UNU

62. Une université internationale sans campus ni étudiant est pour le moins inhabituelle. Son caractère hybride - à la fois fondation de recherche, organisme d'aide et organisme des Nations Unies - a suscité des interprétations divergentes quant à sa véritable raison d'être. De plus, ses débuts relativement discrets et ses difficultés financières n'ont pas contribué à en faire une institution de recherche solide et reconnue. Les Inspecteurs sont convaincus qu'avec le soutien général des Etats Membres, sous la direction du Conseil et du Recteur et grâce à l'accumulation progressive des résultats de recherches précieuses, l'UNU deviendra un jour une entité unique en son genre, attachée à combler le déficit intellectuel au Sud et l'écart intellectuel entre le Nord et le Sud.

63. La tâche à accomplir, telle qu'elle est définie dans la résolution 2951 (XXVII) de l'Assemblée générale et dans la Charte de l'Université, est impressionnante : "un ensemble d'établissements universitaires et non ... une organisation intergouvernementale ... intégrés dans la communauté universitaire mondiale, se consacrant à des recherches, orientées vers l'action, sur les problèmes généraux les plus urgents, relatifs à la survie, au développement et au bien-être de l'humanité ..."; diffusion des connaissances de manière à "renforcer l'interaction dynamique au sein de la communauté mondiale du savoir et de la recherche" et contribuer à "l'épanouissement en tous lieux, et en particulier dans les pays en voie de développement, de solides communautés universitaires et scientifiques". Pour ce faire, on a mis en place une structure d'un genre nouveau : "un organe central de programmation et de coordination et un réseau de centres et de programmes de recherche et de formation postuniversitaires situés dans les pays développés et dans les pays en voie de développement". Le but principal de l'UNU paraît donc être de servir de catalyseur pour encourager et canaliser les compétences et les énergies vers la recherche dans la communauté universitaire internationale, et d'aider à étoffer le potentiel de recherche là où il est encore faible.

64. Dans son rapport au Conseil sur les activités de l'année 1978-79, le Recteur s'exprime en ces termes : "La spécificité de l'Université des Nations Unies réside dans la combinaison des facteurs suivants : ses organisations de tutelle, son mandat, ses méthodes et ses principaux objectifs. Ces traits caractéristiques donnent à l'Université un rôle qui lui est propre dans l'accomplissement des buts des Nations Unies" 11/. Or, la plupart de ces caractéristiques et conditions sont aussi celles d'autres institutions, et le Conseil de l'Université, tout en se disant partisan des conceptions fondamentales de l'Université, notamment de l'idée d'association et de collaboration avec d'autres institutions internationales, des chercheurs scientifiques et des savants, estime qu'il faut approfondir la réflexion pour maintenir à l'UNU son caractère original "en combinant l'analyse des problèmes, la diffusion des connaissances, la formation et une action efficace à la base" 12/

65. En ce qui concerne la notion et le rôle "d'université globale", le rapport de l'équipe mixte suédo-norvégienne sur l'UNU contient quelques suggestions pertinentes, et que les Inspecteurs jugent dignes d'examen, concernant la raison d'être de cette institution internationale qui assumerait des "fonctions de catalyseur" aussi bien pour les pays en développement que pour les pays industrialisés. L'équipe conclut que "c'est seulement en améliorant sa personnalité

11/ Assemblée générale, document A/34/31, Annexe IV, paragraphe 9.

12/ Document A/34/31, paragraphe 9 Voir aussi Actes de la douzième session du Conseil (juin 1979).

spécifique, en se constituant une légitimité plus convaincante et en relevant son prestige intellectuel que l'Université des Nations Unies sera capable à la longue d'acquérir une audience mondiale. Il le faut absolument si elle veut remplir son rôle de catalyseur et sa mission scientifique". Les Inspecteurs partagent cet avis.

66. A certains égards, l'UNU apparaît à certains comme une institution sans véritable raison d'être. Un bon nombre des arguments par lesquels on essaie de prouver sa spécificité semblent en fait inspirés par le souci de justifier son existence même ou faire accepter et soutenir ses services. Or c'est là sous-estimer l'originalité profonde de l'UNU : en tant qu'organisation du système des Nations Unies, ses services sont ou devraient être produits en commun par un ensemble homogène d'institutions universitaires associées, avec l'aide et les conseils d'un organe coordonnateur (le Centre de l'UNU).

67. Le souci de spécificité est une question importante et les Inspecteurs ont noté avec satisfaction que le Conseil et le Recteur continuaient d'analyser la question, tant du point de vue institutionnel que sous l'angle des programmes, afin de mieux définir le rôle de l'Université et son plan d'action. Toutefois, caractère et spécificité ne peuvent être établis par une décision arbitraire; selon toute probabilité, ils s'affirmeront au fil des années par un processus d'accumulation constitué pour l'essentiel par les résultats tangibles des activités de recherche et de perfectionnement.

68. Les Inspecteurs sont soucieux du rôle que l'UNU doit jouer. Pour eux, sa spécificité se fonde essentiellement sur les caractéristiques suivantes :

a) son caractère international, en tant qu'institution regroupant une communauté mondiale d'institutions associées;

b) son indépendance d'esprit, c'est-à-dire la volonté et le pouvoir de traiter de questions controversées qui, pour des raisons politiques, ne peuvent pas être abordées directement par d'autres établissements de recherche, qu'elles appartiennent au système des Nations Unies ou non;

c) son aptitude à faire oeuvre originale : pour traduire cette idée sous forme négative, cela signifie que l'UNU ne doit pas répéter ce que d'autres font déjà ou financer des activités qui seraient entreprises de toute façon par les institutions bénéficiaires; pour l'exprimer de façon positive, l'UNU doit profiter de sa position unique dans le monde pour faire des recherches, proposer des solutions, diffuser des informations dans des domaines d'intérêt général et particulier où elle peut apporter une contribution visible et originale;

d) son mode de fonctionnement décentralisé, c'est-à-dire le fait que les activités inscrites à son programme doivent être menées essentiellement sur le terrain, par les institutions et chercheurs associés ou incorporés, avec le minimum d'activités directes au siège. Le rôle qui revient à l'Université ne peut pas se caractériser par une originalité débouchant sur telle ou telle activité nouvelle, mais essentiellement par une fonction de coopération et d'animation vis-à-vis d'une communauté universitaire mondiale que l'UNU est censée édifier pour les besoins de son mandat.

B. Mode de fonctionnement - la notion de réseau

69. Le travail accompli par l'UNU dans ses six premières années est assurément impressionnant. Les Inspecteurs tiennent à dire combien ils apprécient les efforts méritoires qui ont été faits, dans cette difficile période initiale, pour mettre sur pied une institution si complexe et pour l'associer à la vie de la communauté internationale en tant qu'instrument intellectuel du système des Nations Unies.

Comme on l'a vu plus haut, les Inspecteurs n'ont pas l'intention d'examiner en détail les travaux de l'Université. Les observations formulées dans les paragraphes qui vont suivre portent essentiellement sur les questions liées au réseau de l'UNU et à son cadre d'action.

70. D'après ses fondateurs et d'après les instruments juridiques issus de leurs travaux, l'UNU doit fonctionner "par l'entremise d'un organe central de programmation et de coordination et d'un réseau de centres et de programmes de recherche et de formation postuniversitaires situés dans les pays développés et dans les pays en voie de développement". Ce passage de la Charte de l'Université a donné lieu à des interprétations divergentes sur la nature, administrative et opérationnelle, de la relation entre le Centre de l'Université et les groupes et établissements de recherche. En gros, certains considèrent l'UNU comme l'ébauche d'un "tout" au sein duquel les institutions universitaires et scientifiques deviendraient les éléments constitutifs et naturels de l'Université, le rapport entre le Centre et ces institutions étant un rapport d'association. D'autres, plus prosaïquement, mettent l'accent sur le caractère contractuel de ce rapport, c'est-à-dire sur la prestation de services au Centre, généralement à titre temporaire.

71. La formule du réseau, séduisante pour l'esprit, s'est révélée très difficile à réaliser. C'est peut-être ce qui explique en partie pourquoi les centres de recherche de l'UNU dans le monde manquent de substance, en ce sens qu'ils ne semblent pas être des éléments reconnus de l'"activité de l'UNU". A bien des égards, il apparaît que l'expression "institution associée" était plutôt ambitieuse pour désigner une relation qui était, pour l'institution, analogue à ses relations avec d'autres organismes internationaux et étrangers qui financent des activités particulières.

72. Dans une certaine mesure, il est compréhensible que la relation entre le Centre de l'UNU et les institutions associées soit considérée par ces dernières essentiellement comme une source de crédits (pour des activités que, dans certains cas, elles auraient exécutées de toute façon). C'est pourquoi ces institutions ont du mal à se considérer comme des partenaires ou des éléments constitutifs de l'Université. En outre, peut-être à cause d'une certaine ambiguïté dans le libellé de la Charte, le Centre paraît concevoir le concept de réseau essentiellement comme un moyen d'assurer sa propre croissance en tant que centre universitaire mondial par excellence, de renforcer sa propre structure et ses activités centralisées, et d'étendre son action sur le terrain par l'intermédiaire de ses propres services et programmes de recherche.

73. Les Inspecteurs estiment que si le problème n'est pas résolu, il pourrait causer des conflits graves dans la galaxie de l'UNU. Les institutions associées doivent être considérées comme faisant partie intégrante de l'UNU, laquelle doit fonctionner comme foyer intellectuel international. Les Inspecteurs demandent instamment au Conseil de songer à émettre une directive en vue de préciser et de consolider la relation entre les institutions associées et le Centre. Les premières ne doivent pas être considérées comme de simples bénéficiaires d'aide technique ou financière, ni comme des agents d'exécution de projets de recherche dirigés par le Centre. La directive pourrait aussi souligner le caractère réciproque de cette relation, où les intérêts des parties en présence ne sont pas nécessairement les mêmes (par exemple, pour l'UNU, des résultats de recherche qui pourraient renforcer la présence et le prestige du Centre; pour les institutions associées, l'occasion de participer à un travail international de recherche et d'acquisition de connaissances comportant la possibilité de se constituer une capacité de recherche autonome).

74. La nature des dispositions institutionnelles, contractuelles et autres qui régissent la relation entre le Centre d'une part, les institutions associées et d'autres établissements universitaires ou individus d'autre part devra être énoncée dans les statuts de l'Université, une fois que les grandes décisions de principe auront été prises par le Conseil. Des critères de fonctionnement trop vagues non seulement ternraient l'image de marque de l'UNU, mais saperaient les fondements de sa présence active sur le terrain et rebuteraient d'éventuelles sources d'appui.

75. Le Conseil, en tant qu'organe directeur de l'UNU, insiste de plus en plus sur la relation fondamentale avec les institutions associées, dont ses membres n'ont jamais sous-estimé l'importance. A propos du rôle de l'Université des Nations Unies, on a beaucoup parlé de sa participation à l'édification d'un potentiel indigène de recherche, notamment dans le tiers monde, de l'opportunité de fonder le travail de l'UNU sur les institutions nationales (servant d'organes de liaison) plutôt que sur des personnalités, et de la mobilisation de ces institutions en tant que cheville ouvrière des activités de coopération de l'Université. Les Inspecteurs enregistrent ce progrès avec satisfaction, reconnaissant que le Centre de l'UNU doit définir un mandat et offrir à ces institutions des perspectives globales plutôt qu'une relation étroite limitée à un simple contrat de recherche technique.

76. En ce qui concerne les institutions incorporées, les Inspecteurs ont déjà dit, au paragraphe 11 ci-dessus, qu'elles n'ont de raison d'être que si elles répondent à des besoins à long terme bien définis, et qu'elles doivent être financées pour l'essentiel par d'autres sources que le budget de l'UNU. On envisage de créer un certain nombre d'institutions de ce genre : un institut de hautes études à Tokyo, un institut international de recherche sur les politiques économiques qui serait probablement installé en Europe et un institut de recherche sur le développement de l'enfant dans les sociétés islamiques. Les Inspecteurs estiment que parmi ces projets l'institut de hautes études doit avoir la priorité, si l'on parvient à trouver les fonds nécessaires, car il pourrait donner du poids et de la présence au Centre de Tokyo. La présence d'un foyer de recherche à Tokyo, installé de préférence dans les mêmes locaux que le Centre de l'UNU, répondrait à deux objectifs fondamentaux : renforcer la capacité intellectuelle et la crédibilité du Centre de l'Université et nouer des liens et des rapports de travail entre les milieux universitaires japonais et l'UNU. Les Inspecteurs considèrent donc qu'il serait utile, à plusieurs égards, de créer l'institut de Tokyo le plus tôt possible. Pour ce qui est des autres instituts incorporés, il convient d'en étudier soigneusement le bien-fondé avant de prendre aucun engagement.

C. Planification et programmation des activités de l'UNU

a) Méthodes

77. Le champ d'action de l'Université est très étendu puisqu'il comprend l'étude des grands problèmes pressants de l'humanité. Par nature, son mandat est universel, mais ses ressources sont limitées. Le Centre de l'UNU a donc la responsabilité primordiale de mobiliser et de coordonner le plus efficacement possible les travaux d'un réseau mondial homogène d'institutions universitaires et de voies de communication mutuelle, en liaison avec ce qui est déjà fait par les organismes et institutions spécialisées des Nations Unies, ainsi que de concevoir et de construire un programme cohérent en réponse aux problèmes susmentionnés, afin de formuler des idées et des stratégies pour les résoudre.

78. Les Inspecteurs ont noté avec satisfaction que le Centre était conscient, dans l'ensemble, de la portée mondiale de sa mission, et de la nécessité de constituer un cadre de méthodes pour élaborer les plans de l'Université et conduire ses activités. L'UNU doit examiner avec soin la question de savoir comment ses recherches peuvent déboucher sur des résultats utiles dans les domaines où elle travaille, et quels sont les types et les modalités de recherche qui seraient les plus efficaces.

79. L'UNU est une institution orientée non pas vers des disciplines intellectuelles mais essentiellement vers des problèmes. Elle doit chercher surtout à formuler des idées nouvelles permettant de résoudre des problèmes concrets et pressants. Elle doit tenir compte au premier chef des besoins et problèmes du système des Nations Unies, non seulement en encourageant les études sur les sujets et les domaines où les secrétariats ne peuvent pas intervenir activement, pour des raisons politiques ou autres, mais aussi en jouant le rôle d'institution globale préoccupée des problèmes et objectifs de la communauté internationale. Toutefois, faute d'une politique de programmation bien définie, l'UNU risque de disperser ses efforts au lieu de concentrer ses activités dans les domaines où elle peut faire oeuvre originale. Les Inspecteurs estiment qu'il serait utile que, pour faciliter l'établissement du programme de travail de l'Université, le Conseil définisse dans une déclaration de principe officielle :

i) les grands domaines d'activité de l'Université;

ii) d'autres domaines de moindre priorité dans lesquels elle ferait des recherches en fonction des ressources disponibles.

b) Conception des activités

80. Sous l'impulsion novatrice du nouveau Recteur, les programmes de l'UNU sont en pleine réorganisation. La structure initiale en trois programmes (programme mondial contre la faim, programme de développement humain et social et programme sur l'utilisation et la gestion des ressources naturelles) va être remaniée car elle apparaissait de plus en plus éloignée des objectifs à long terme de l'Université. Cette structure quelque peu rigide et cloisonnée fait place peu à peu à une organisation plus souple et plus rationnelle du travail. L'Université édifie ses activités futures sur la base des programmes en cours et des relations institutionnelles établies au cours des cinq dernières années. Pour le Recteur, des buts et fonctions compatibles avec le caractère original de l'UNU seraient les suivants :

"... satisfaire les besoins intellectuels de l'humanité en général et du système des Nations Unies en particulier; s'occuper des questions controversées qui se rapportent à la paix, à la survie et au changement; édifier une masse de connaissances et des perspectives complètes et pertinentes; aider à comprendre les changements sociaux; servir les objectifs de la transformation sociale et d'un nouvel ordre international; traiter les problèmes du développement, notamment des pays les moins avancés et des membres les plus défavorisés de la société; traiter les problèmes des pays industrialisés; étendre la base générale de connaissances nécessaire pour étayer des jugements de valeur; dispenser une formation et une instruction poussées et en assurer la diffusion; etc." 13/.

81. Le Comité spécial de planification a récemment approuvé cette conception et suggéré au Conseil de définir, conformément à la Charte, certains thèmes, préccupations essentielles et domaines prioritaires pour la période 1982-87.

13/ Rapport du Comité spécial de planification au Conseil de l'Université, document UNU/C/17/L.4 du 30 avril 1981, paragraphe 10.

Les thèmes suivants, proposés par le Recteur, ont été acceptés, moyennant quelques aménagements :

a) la paix, la sécurité, la résolution des conflits et la transformation mondiale;

b) l'économie mondiale;

c) la faim, la pauvreté, les ressources et l'environnement;

d) le développement humain et social et la coexistence des peuples, des cultures et des systèmes sociaux;

e) la science, la technique et leurs implications sociales et éthiques.

82. D'une manière générale, les Inspecteurs approuvent cette conception. Ils tiennent à ajouter toutefois que le problème n'est pas de savoir seulement ce que l'UNU doit faire mais aussi comment elle doit le faire, autrement dit comment traduire les grands problèmes de la communauté internationale en programmes et projets concrets et réalisables. De l'avis des Inspecteurs, la question n'a pas été assez étudiée et l'UNU doit s'informer de ce que font d'autres organisations internationales en la matière et en tenir compte.

c) Nécessité d'un plan à moyen terme

83. Les Inspecteurs ont noté que le Conseil et le Centre de l'UNU paraissent s'accorder sur la nécessité d'élaborer une structure de planification allant au-delà de la prévision annuelle, assez peu efficace, qui a caractérisé les six premières années de l'Université. Mais les théories de programmation de l'UNU paraissent être encore embryonnaires. En particulier, on ne sait pas encore très bien si l'UNU a besoin d'une perspective à moyen terme ou d'un plan à moyen terme. Le Comité spécial de planification semble pencher pour la première solution 14/ et les Inspecteurs admettent qu'en matière de recherche il faut une planification plus souple que s'il s'agissait des activités d'une organisation intergouvernementale. Néanmoins, leur préférence va à un plan de six ans, éventuellement reconductible, qui consisterait à définir les activités de façon assez précise pour les deux ou trois premières années et à en prévoir une plus grande latitude pour les années suivantes.

84. Pour les Inspecteurs, la formule du plan à moyen terme aurait les avantages suivants :

a) donner une orientation générale et une cohésion aux activités de l'UNU et faciliter la concrétisation de sa politique générale par des programmes;

b) fournir un cadre permettant de définir un ordre de priorité des programmes et aussi des objectifs et des résultats précis limités dans le temps pour les programmes et projets de l'UNU;

c) fournir un cadre fondé sur une délimitation claire des compétences respectives pour la coordination des travaux des institutions associées ou autres;

d) faciliter la coordination et aider à minimiser les risques de chevauchement d'activités avec des organismes du système des Nations Unies et avec la communauté universitaire mondiale;

14/ Idem, paragraphe 25.

e) la planification à moyen terme, par nature, aiderait le Centre à replacer les "problèmes mondiaux pressants" dans la bonne perspective et à agir en conséquence, et elle renforcerait sa fonction de gestion et de coordination;

f) une meilleure planification et des objectifs plus précis sont une condition sine qua non de l'évaluation des programmes de recherche de l'Université;

g) la diffusion du plan à moyen terme de l'UNU ferait mieux connaître l'Université et permettrait d'apprécier l'originalité de sa vocation.

d) Efficacité du programme

85. Il est malaisé de mesurer l'incidence des activités de l'UNU en tant qu'établissement de recherche et de formation. Il n'est pas facile, en effet, de porter un jugement objectif sur une entité dont l'oeuvre est essentiellement impondérable et dont l'influence se fait peu sentir à court terme, et l'on en est réduit à une appréciation éminemment subjective. On dispose de peu d'indicateurs bien défini qui puissent être utilisés (par exemple, les dépenses en dollars consacrées à la recherche ou les livres publiés). La participation et la coopération avec d'autres institutions, ainsi que le volume de financement obtenu par des contributions volontaires, pourraient peut-être servir de points de repère pour évaluer la performance globale de l'Université; pour l'avenir, il faudra chercher à établir d'autres indicateurs plus précis.

86. Etant donné la nature des activités de l'UNU, les Inspecteurs ont l'impression que l'Université parvient à atteindre l'objectif qui lui est assigné, bien que le concours de la communauté universitaire mondiale soit insuffisant. On peut dire que l'UNU n'a pas atteint ses objectifs ambitieux et ses buts à grande portée, mais, tout bien considéré, elle paraît avoir fait, à quelques exceptions, un emploi utile et souvent fructueux de ses ressources.

87. Les Inspecteurs recommandent que dans le cadre de sa fonction d'évaluation (voir paragraphes 29 et 30), le Centre fasse faire régulièrement, une ou deux fois par an, des rapports d'évaluation de haut niveau ou des études sectorielles qui seraient confiés à des consultants indépendants chargés d'évaluer à la fois les programmes et les processus administratifs (par exemple la politique des publications) de l'UNU. On pourrait s'attacher notamment à évaluer le rôle catalyseur de l'Université dans des domaines spécifiques. Il serait intéressant de vérifier, par exemple, si l'UNU aide, en quelque façon, les pays en développement à se doter de leurs propres capacités de recherche ou si les programmes de recherche de l'UNU, tout en faisant apparemment une place aux besoins de recherche de ces pays, ne se bornent pas en fait à refléter la prépondérance des schémas universitaires de l'Occident ou du Nord.

e) Formation en bourses d'étude

88. Les avis sont partagés quant à l'opportunité pour l'UNU de participer directement à la formation, en particulier à des activités menées par le Centre ou au Centre. De plus, la politique de l'Université dans ce domaine ne paraît guère précise. Si la recherche cédait du terrain à la formation professionnelle, on pourrait penser que l'Université n'a pas vraiment réussi à faire ses preuves comme établissement de recherche. Les Inspecteurs estiment qu'elle ne doit pas être trop ambitieuse en matière de formation et que le Centre doit encourager le développement des méthodes pédagogiques et appuyer les institutions, surtout dans les pays en développement, qui pourraient assurer l'essentiel de la formation.

89. Les Inspecteurs tiennent à souligner toutefois que le programme des bourses de l'UNU demande à être étoffé. Les bourses sont accordées à des étudiants diplômés, à de jeunes professeurs et à des chercheurs, ainsi qu'à des fonctionnaires, de pays en développement. La sélection est faite avec soin, mais au

détriment, semble-t-il, de la répartition géographique. Elle tient compte de la contribution potentielle des candidats aux programmes de recherche approuvés et aux besoins culturels de leur pays.

90. Les études faites sur l'efficacité des bourses révèlent des résultats satisfaisants. La coordination avec les activités de recherche de l'UNU, en évitant des dichotomies de fonctionnement inopportunes, a été fort utile et fructueuse, et il est souhaitable de consacrer davantage de ressources au financement des bourses, bien que le nombre de celles-ci augmente d'année en année. Pour pouvoir augmenter l'effectif des boursiers admis à des stages sur la coopération technique et les questions de développement, les Inspecteurs approuvent les suggestions du Directeur général de l'Unesco tendant à ce que l'UNU applique au maximum les dispositions de l'article IX.2 de sa Charte, et utilise les bourses financées par les organisations du système des Nations Unies.

f) Politique d'information

91. L'information est assurée actuellement par le Centre de l'UNU, par l'intermédiaire 1) de la section des "services culturels", chargée de publier des livres et des documents de travail, 2) des "services de l'information", chargés "de mieux faire connaître et comprendre l'Université à la presse, aux responsables ... afin de tenter d'obtenir leur concours" 15/.

92. Le but assigné à l'Université par la Charte est de "faire part des connaissances acquises à l'occasion de ses activités à l'Organisation des Nations Unies et à ses institutions, aux savants et au grand public, afin de renforcer l'interaction dynamique au sein de la communauté mondiale du savoir et de la recherche" (article I.4).

93. Il est un peu inquiétant de constater qu'après plusieurs années d'une action intense et coûteuse 16/ d'information des milieux universitaires et du grand public, l'UNU ait si mal réussi à se faire connaître. Cet insuccès est imputable sans doute à l'absence de résultats scientifiques et de crédibilité de l'institution (observée précédemment) et à la portée mondiale de la mission d'information. En attendant la production de résultats scientifiques, sur laquelle le travail d'information doit être axé, l'Université doit veiller à ce que son travail d'information en général et auprès des institutions en particulier soit orienté vers des groupes cibles bien définis et que les activités les plus coûteuses soient évaluées attentivement sur le plan de la rentabilité. La publication "Newsletter", rédigée par les services de l'information, est considérée comme l'une des plus utiles de l'UNU. A cette exception près, les Inspecteurs recommandent de réduire au minimum les activités d'information de caractère général, étant donné que l'Université doit se faire connaître par les résultats de ses propres travaux scientifiques.

94. La section des services culturels a été organisée comme un centre d'information culturelle et scientifique doté d'un système de documentation associé aux projets de systèmes d'information internationaux en place, notamment ceux de l'Unesco. Les Inspecteurs estiment qu'il faut étudier et mettre en oeuvre progressivement les moyens d'élargir ce service pour en faire une banque de données informatisées sur les recherches menées dans le système des Nations Unies, sous les auspices de l'UNU ou non. On pourrait ainsi mettre à la disposition des milieux intéressés des renseignements sur les recherches entreprises par des

---

15/ Rapport du Recteur au Conseil, 1979-80, document A/35/31, page 75.

16/ Environ 8,9 % du budget en 1979, mais 6,6 % seulement en 1981.

organismes comme l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, l'Institut de recherche des Nations Unies sur la défense sociale, l'UNITAR, la CNUCED, l'Institut international d'études sociales, etc. Cette banque de données pourrait être étoffée ultérieurement par l'adjonction d'informations sur les recherches spécialisées entreprises par des institutions qui pourraient intéresser l'UNU, notamment dans les pays en développement.

95. La quantité d'ouvrages et de documents de travail publiés sous l'égide de l'UNU est un témoignage impressionnant du travail accompli au titre de la recherche. Néanmoins, afin d'avoir une plus grande influence, et ainsi d'enrichir ses échanges et ses relations à l'échelle mondiale, l'UNU doit encore s'atteler à deux tâches : améliorer l'originalité et la qualité de ses publications et améliorer leur distribution.

96. Certes, l'UNU remplit pour une bonne part sa fonction de diffusion des connaissances par ses programmes de recherche eux-mêmes, par ses réunions, ateliers et séminaires scientifiques, mais les publications sont le meilleur moyen d'acquérir une audience mondiale sous réserve que la distribution soit organisée efficacement et que les coûts soient raisonnables. Les Inspecteurs estiment que ce genre d'action, pour être vraiment efficace, doit être mené de concert avec les institutions participantes dans les milieux universitaires, et avec les organisations du système des Nations Unies, notamment les centres régionaux de formation et de recherche. En fait, les publications devraient se faire l'écho des préoccupations du monde universitaire tout entier. Cette action pourrait être rendue encore plus efficace par la participation des institutions associées au niveau national.

97. Le Centre de l'UNU a acquis une riche expérience en matière de diffusion de l'information et il est en mesure désormais de faire le bilan et de rationaliser cette importante activité.

D. Relations

98. Les relations institutionnelles et les relations de travail avec les établissements universitaires et scientifiques et avec les organisations du système des Nations Unies sont indispensables à l'UNU. D'ailleurs l'Université ne pourrait ni exister ni fonctionner si ces relations n'étaient pas organisées. Les Inspecteurs ont déjà étudié aux paragraphes 69 à 76 du présent rapport les relations avec les institutions associées et les institutions incorporées. Les paragraphes qui vont suivre sont consacrés aux relations à l'intérieur du système des Nations Unies et à certaines conclusions sur la notion de réseau.

a) Collaboration avec les organisations du système des Nations Unies

99. Les Inspecteurs ont examiné la nature des rapports entre l'UNU et les organisations du système des Nations Unies, et ils ont constaté que sur ce point les opinions divergeaient : certains insistent sur l'autonomie et la liberté universitaire de l'UNU, parfois à l'excès, ce qui entraîne le risque de voir l'Université devenir une tour d'ivoire au sein du système; d'autres soulignent que l'UNU fait partie du système des Nations Unies et que par conséquent ses programmes et activités doivent être "coordonnés" par ledit système, avec le risque qu'elle ne devienne au contraire un simple rouage de la bureaucratie internationale. Les Inspecteurs estiment que l'UNU doit être prête à faire en toute indépendance l'analyse critique des questions qui préoccupent les instances des Nations Unies. Elle ne doit pas hésiter à s'attaquer, avec la liberté d'action qui lui est propre, à des questions politiques et économiques qui ne sont peut-être pas "mûres" pour être discutées par les instances de l'ONU ou que les secrétariats ne peuvent pas encore aborder pour des raisons politiques. Autrement dit, l'UNU doit chercher à explorer des terres vierges et des thèmes qui pourraient revêtir une importance capitale pour l'ONU dans les décennies à venir.

100. Pour ce faire, les échanges d'information, la diffusion des connaissances auprès de l'ONU et de ses institutions et une action de recherche menée en commun sont indispensables. Sur ce point, les Inspecteurs approuvent les recommandations du rapport Davidson-Dayal 17/.

101. Cette conception vaut pour les relations de l'UNU avec toutes les instances du système des Nations Unies, mais surtout avec les instituts et les centres voués à la formation professionnelle ou à la recherche, tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle régionale. Les institutions qui pourraient avoir des liens plus étroits avec l'UNU sont l'Université pour la paix, l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (IRNU), l'UNITAR, et certains centres régionaux de formation et de recherche aidés par des organisations du système des Nations Unies. Ces liens devraient consister en un courant d'échanges dans lequel l'UNU s'attacherait à donner à ses partenaires les conseils et le soutien intellectuel dont ils pourraient avoir besoin dans leur domaine spécifique.

102. L'Université pour la paix a été établie par les résolutions 34/111 et 35/55 de l'Assemblée générale dans le cadre du "système de l'Université des Nations Unies", auquel elle doit être associée par un accord déterminant les modalités de la coopération et de la coordination. Rien de concret n'a encore été fait dans ce domaine, et les Inspecteurs espèrent que les deux institutions tireront parti du principe de l'association souligné dans les résolutions

---

17/ Document A/34/654, paragraphes 42 à 47. Les Inspecteurs souscrivent en particulier aux observations suivantes (paragraphe 43) :

"... il faut qu'elle assure, à toutes les étapes de ses travaux, à savoir la planification, la préparation, l'exécution et le suivi des programmes, une coordination plus étroite et plus systématique avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier l'Unesco. Cette coordination permettrait d'éviter les doubles emplois superflus et d'exécuter des travaux complémentaires 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" (A/9149/Add.2, annexe, article premier, par. 2). Il semble tout à fait possible d'instituer cette coopération systématique sans porter atteinte à l'autonomie de l'Université, qui doit bien entendu être préservée. Une telle coopération entre organes autonomes devrait permettre :

a) De choisir des thèmes et des projets d'un intérêt réel, qui ne sont pas traités ailleurs ou dont l'UNU est le mieux à même de s'occuper;

b) De communiquer systématiquement les résultats des travaux de l'UNU à tous ces organes et de faire en sorte que ceux-ci fassent mieux connaître l'Université;

c) D'augmenter l'efficacité des activités de suivi, même quand elles relèvent de la compétence des organismes des Nations Unies, car cela démontrerait l'applicabilité des travaux de l'UNU et en renforcerait l influence;

d) De tenir compte du fait que l'UNU est habilitée à analyser les problèmes à partir de différents points de vue, en particulier dans une optique multidisciplinaire, souple et scientifique, libre de toute contrainte intergouvernementale injustifiée."

susmentionnées. A l'avenir, toute activité de l'UNU ressortissant au thème "Paix internationale, sécurité et transformation mondiale" devrait être étroitement coordonnée avec celles de l'Université pour la paix.

103. A propos de la coopération et la coordination entre l'UNU et l'UNITAR, les Inspecteurs notent avec satisfaction la réaction favorable du Secrétaire général de l'ONU aux recommandations énoncées dans un précédent rapport du CCI sur l'UNITAR 18/, rapport où les Inspecteurs signalaient les risques de double emploi découlant des nombreuses similitudes entre les programmes de travail des deux institutions. Une concertation spéciale et formelle entre l'UNU et l'UNITAR, en consultation avec des responsables de l'ONU et de l'Unesco, sera peut-être nécessaire pour coordonner les travaux, départager les responsabilités et accentuer le caractère propre du programme de chacune des deux institutions.

104. Une relation intellectuelle encore plus riche et un programme commun plus étendu pourraient être instaurés entre l'UNU et l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, dans leur intérêt mutuel. Les Inspecteurs ont l'impression que les deux institutions devraient élargir et consolider les bases de la coopération prévue dans leur mémorandum d'accord du 9 octobre 1979, et établir solidement un programme d'activités conjointes et complémentaires tout en gardant leur originalité propre. L'UNU a la responsabilité d'utiliser autant que possible les organismes de recherche du système des Nations Unies, notamment l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social et l'UNITAR, pour remplir son mandat, éventuellement sous forme d'accords de sous-traitance prévoyant des mécanismes d'échanges et de soutien intellectuels.

105. En ce qui concerne les centres régionaux de formation et de recherche, l'UNU pourrait leur apporter un soutien intellectuel précieux au sein du système des Nations Unies. Nombre d'entre eux travaillent dans des domaines où les connaissances scientifiques sont constamment remises en question, du moins pour ce qui est des méthodes; certains de ces domaines ne sont même pas encore bien délimités et par conséquent ils doivent, à toutes fins pratiques, faire l'objet d'une analyse critique quant à leurs principes fondamentaux 19/.

106. Les Inspecteurs notent avec satisfaction que les relations de travail de l'UNU avec les institutions spécialisées s'améliorent, non seulement sur la base des mémorandums d'accord qui établissent les modalités de coopération et définissent les champs d'action commune, mais aussi grâce à leur expérience et à leurs échanges mutuels. L'Unesco a été particulièrement active sur ce plan.

107. Il convient de procéder de la même façon dans les nombreux cas où l'UNU pourrait être appelée à coopérer avec des organismes des Nations Unies en organisant des cours et des programmes d'études postuniversitaires, ou bien des recherches, des séminaires, des ateliers, etc., qui doivent être préparés et conduits dans une perspective mondiale et compte tenu des grands principes et politiques approuvés par la communauté internationale pour l'ensemble du système. A cet égard, il conviendra d'explorer plus avant, en temps utile, la possibilité de faire de l'UNU un organe d'exécution des projets mondiaux de recherche et de formation du PNUD. Ce genre de coopération pourrait même attirer des fonds et obtenir l'appui des milieux universitaires dans le monde.

18/ JIU/REP/79/18.

19/ Rapports 79/9, 79/13 et 80/10 du CCI.

b) Coordination avec d'autres institutions universitaires et de recherche

108. Les Inspecteurs estiment que l'Université doit entretenir des relations permanentes avec d'autres institutions universitaires et scientifiques qui ne font pas partie de son système; d'ailleurs sa Charte stipule que "l'un des objectifs fondamentaux des centres et programmes de recherche et de formation de l'Université est l'épanouissement en tous lieux, et en particulier dans les pays en voie de développement, de solides communautés universitaires et scientifiques" (article I, paragraphe 6). Cette idée est importante car le développement, le progrès social et la sécurité constituent un processus dynamique à plusieurs dimensions dont on ne peut ignorer les divers aspects, très importants, et l'interaction. Les Inspecteurs notent avec satisfaction l'effort soutenu déployé par l'UNU, depuis l'approbation de son accord avec l'Association internationale des universités en 1976, pour développer et consolider ses relations avec le monde universitaire et pour bénéficier des services consultatifs et d'information d'organismes non gouvernementaux, comme l'Association, qui s'occupent de questions éducationnelles et scientifiques de haut niveau et qui sont reconnus par l'ONU et l'Unesco.

c) Fonctionnement d'un réseau mondial

109. Dans des rapports précédents 20/, le CCI a souligné l'intérêt de la stratégie du réseau, qui est un moyen efficace de promouvoir et de faciliter les échanges et la coordination, d'éviter les chevauchements d'activités, d'améliorer la coopération et, surtout, de rehausser le prestige, la cohésion et la raison d'être des diverses institutions de recherche et de formation du système des Nations Unies. Le Secrétaire général de l'ONU, évoquant cette stratégie à propos de l'UNITAR, convient que la méthode est propre à "aider à harmoniser la planification à long terme" et à renforcer le rôle de centre de convergence de l'Institut 21/.

110. Quant à l'UNU, le réseau est indispensable à son fonctionnement (la question a été développée au chapitre IV, section B). Il constitue la pierre angulaire du concept même de l'Université et de la spécificité de sa mission de catalyseur chargé de relier, d'encourager et de diriger les activités d'une communauté mondiale du savoir vouée à l'étude des problèmes de l'humanité qui relèvent du système des Nations Unies. En tant que mode d'opération, la formule du réseau n'est pas facile à appliquer, tant s'en faut. En particulier, elle exige une bonne planification et une délimitation nette des fonctions et des responsabilités de toutes les parties.

111. Les Inspecteurs estiment que le réseau de l'UNU doit être organisé comme une entité non hiérarchisée, un conglomérat de diverses parties dotées d'objectifs multiples et d'autonomie, sans pour autant tolérer le laissez-faire.

112. Le fonctionnement d'un réseau en tant que mécanisme d'échange dans un cadre institutionnel implique des formalités juridiques, concrétisées par exemple par un accord ou un contrat de coopération. Pour les Inspecteurs, cela ne veut pas dire

---

20/ Rapports JIU/REP/79/18 sur l'UNITAR et JIU/REP/80/10 sur l'assistance fournie par le système des Nations Unies aux institutions multinationales régionales de coopération technique.

21/ Voir le document A/35/181/Add.1.

que les éléments constituants doivent être régis ou dirigés au sommet. Les institutions ne devraient être reliées au système que dans les limites prévues par l'accord spécifique qu'elles ont signé avec lui.

113. Le réseau peut être organisé non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan régional; on pourrait même associer les deux formules à l'avenir pour tisser un solide réseau mondial efficace d'émulation et d'activités intellectuelles.

114. Pour stimuler les institutions associées qui travaillent déjà dans des domaines intéressant l'Université, et assurer une coordination fonctionnelle avec elle, le Centre de l'UNU pourrait fournir au début un apport minimal de crédits de recherche, en fonction de l'ordre de priorité de ses travaux, afin d'encourager de bonnes relations de travail et d'imprimer au réseau unebonne impulsion sous sa direction. Selon le Conseil, "le réseau de l'Université doit servir d'instrument pour élaborer un ensemble de méthodes permettant de traiter des problèmes mondiaux, et il doit réfléchir à la contribution tout à fait originale que l'UNU peut apporter" 22/.

115. Il ressort des rapports du Conseil et du Recteur que le réseau de chacun des trois programmes en cours a été mis en place pour établir une liaison entre des institutions et des chercheurs et pour coordonner leurs travaux de manière à stimuler un travail interdisciplinaire et l'échange de données d'expérience. Or, l'incidence réelle de ces réseaux paraît en fait assez faible. Comme on l'a vu aux paragraphes 73 et 74, les Inspecteurs recommandent une révision complète de la stratégie des réseaux de l'UNU. Il convient que des déclarations de principes soient faites au nom du Conseil; elles pourraient être consignées éventuellement dans des statuts de l'Université. Ces directives de politique générale devraient clarifier toutes les questions essentielles de fonctionnement qui se posent dans les relations de travail du Centre avec les institutions et services de recherche extérieurs. En particulier, il convient de définir clairement les responsabilités respectives des parties en présence dans les domaines suivants : programmation; finances; vérification des comptes; évaluation, publication et diffusion des résultats de la recherche. L'opération serait extrêmement utile car elle aiderait à délimiter les fonctions de chacun et à éviter tout chevauchement entre les fonctions de gestion-programmation et les fonctions proprement universitaires et scientifiques.

22/ Actes de la quinzième session du Conseil de l'UNU, document UNU/15/L.13.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Conclusions

116. L'Université des Nations Unies est une réussite en soi bien que sa situation financière, ses programmes, et son image de marque ne correspondent pas encore à ce que ses fondateurs avaient envisagé. Les six premières années ont démontré les possibilités de cette idée d'une institution savante qui est à la fois un organisme des Nations Unies et un réseau mondial de centres de recherche universitaire et scientifique. Dans les six années suivantes, l'UNU devra prouver non seulement que ce concept original est viable sur le plan institutionnel mais aussi que ses activités sont utiles à la communauté internationale. En dernière analyse, l'UNU sera jugée sur son aptitude à élaborer des idées et des solutions qui seront effectivement mises en pratique. C'est à cela que l'on saura si elle peut devenir un pôle d'attraction pour les milieux universitaires et scientifiques du monde entier ou si elle ne sera qu'une institution de recherche marginale comme tant d'autres. Telle est la tâche qui l'attend dans les années à venir.

117. Tout au long du présent rapport, les Inspecteurs se sont penchés sur des questions de structure et de procédure en vue de renforcer les chances de l'UNU de se faire une place sur la scène internationale. Ils espèrent que leurs recommandations contribueront à orienter les plans d'action de l'Université. Par ailleurs, ils notent avec satisfaction que nombre de leurs conclusions paraissent coïncider avec la ligne de conduite adoptée par le nouveau Recteur, en particulier en ce qui concerne :

a) l'importance d'une meilleure interaction et d'une coordination plus étroite entre les trois programmes actuels et la nécessité de refondre les trois comités consultatifs en un seul;

b) la prise de conscience du fait que l'Université ne doit pas se limiter à trois programmes mais étendre son action à cinq grands thèmes;

c) l'opportunité d'établir un budget biennal qui s'insérerait dans le plan à moyen terme;

d) l'opportunité de développer les capacités intellectuelles du siège de l'UNU à Tokyo;

e) la nécessité de développer le réseau de l'UNU de manière que celle-ci, d'institution centrale, puisse devenir un système mondial décentralisé;

f) la nécessité de fixer pour chaque projet ou activité un plafond de dépenses et un calendrier de réalisation qui soient clairs pour toutes les parties intéressées.

Les Inspecteurs félicitent le Recteur et le Conseil d'avoir pris des mesures dans ce sens.

118. Les Inspecteurs soulignent un dernier point. La conclusion du présent rapport est que l'Université a beaucoup de possibilités et qu'elle doit essayer d'aller de l'avant rapidement, notamment dans les opérations qui la distinguent des organisations internationales ou des établissements de recherche existants. Pour ce faire, elle devra peut-être prendre davantage de risques et mettre en question des idées reçues. On a dit plus haut que l'UNU sera jugée en définitive sur son aptitude à élaborer des idées et des solutions. Etant donné son mandat,

ces solutions et ces idées seront vraisemblablement à l'échelle mondiale et il ne faut certes pas sous-estimer la dimension mondiale. Toutefois, l'UNU doit aussi se préoccuper de donner aux pays en développement les moyens de chercher et de trouver des solutions propres, qui ne sont pas nécessairement les mêmes qu'ailleurs. A certains moments en effet, il pourrait être tout à fait vain de chercher une solution universelle à des problèmes de développement socio-économique. Le développement mondial sera vraisemblablement le résultat de la convergence des solutions nationales, d'où la nécessité pour une université internationale de s'attacher à édifier, dans un pays en développement, l'infrastructure et les institutions nécessaires pour la recherche sur le développement et l'application de cette recherche.

B. Recommandations

a) Organisation

RECOMMANDATION 1

L'UNU doit conserver son caractère actuel et ne pas se transformer en une université dispensatrice de diplômes du type traditionnel. Il faut la renforcer en améliorant ses relations administratives et ses relations de travail avec la communauté universitaire mondiale. Les institutions incorporées ne doivent être créées que si elles répondent à des besoins à long terme bien définis et si leur coût peut être pris en charge par le gouvernement du pays hôte ou par d'autres sources extérieures au budget de l'UNU (paragraphes 11 et 76). Si ces conditions sont assurées, la création d'un institut de hautes études à Tokyo doit avoir la priorité sur celle d'autres institutions incorporées (paragraphe 76).

RECOMMANDATION 2

i) Le Conseil de l'Université doit garder son rôle d'organe directeur et ne pas s'occuper de la gestion des affaires courantes, qui incombe au Recteur et à ses collaborateurs. Il doit se réunir normalement une fois par an, de préférence à Tokyo. Un groupe spécial composé de quelques membres du Conseil pourrait être établi par le Recteur et se tiendrait à sa disposition (paragraphe 17).

ii) Le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de l'Unesco doivent s'attacher davantage à choisir les membres du Conseil en fonction des intérêts et préoccupations propres aux milieux de la recherche, notamment à ceux des institutions associées. Le Recteur doit continuer à donner son avis officieusement sur la désignation des membres du Conseil (paragraphe 18).

iii) En attendant une modification ultérieure de la composition du Conseil, certains directeurs ou membres des institutions associées pourraient siéger à tour de rôle au Comité consultatif (paragraphes 19 et 23).

RECOMMANDATION 3

Pour éviter le cloisonnement des activités de recherche, il convient de modifier la structure et l'organisation de l'UNU, de manière à ne garder qu'un seul vice-recteur (ayant rang de Sous-Secrétaire général). Les vice-recteurs actuels recevraient le titre de directeur de programme ou doyen, en conservant le grade de D.2 (paragraphe 22).

RECOMMANDATION 4

Il convient de renforcer les capacités intellectuelles du siège de l'UNU pour qu'il puisse véritablement être un centre de direction, de planification et d'évaluation globales des activités de recherche. L'intervention directe dans les activités des institutions associées doit être réduite au minimum (paragraphe 28).

RECOMMANDATION 5

Il convient d'établir un service limité mais efficace de planification et d'évaluation qui relèverait directement du Recteur. Ce service ferait lui-même des études d'évaluation, mais il ferait appel à des consultants extérieurs pour soumettre les programmes de l'UNU à une évaluation extérieure indépendante (paragraphes 29, 30 et 87).

RECOMMANDATION 6

Le Centre de l'UNU doit comprendre des universitaires hautement compétents recrutés en général pour des périodes de durée limitée (quatre à six ans, selon les besoins). Il convient d'encourager le détachement de personnel administratif d'organisation du système des Nations Unies auprès du Centre (paragraphe 35). Le bureau de liaison de New York doit être étoffé et il faudrait lui conférer un rôle plus actif (paragraphe 39).

b) Finances et budget

RECOMMANDATION 7

i) L'UNU doit concentrer ses efforts de mobilisation de fonds sur les possibilités d'obtenir des contributions supplémentaires pour des projets et activités spécifiques, tout en s'efforçant d'accroître à long terme les ressources du Fonds de dotation (paragraphe 46 a)).

ii) Il convient d'étudier sérieusement la possibilité d'obtenir des Etats Membres et des institutions, gouvernementales et non gouvernementales, des contributions en nature (paragraphe 46 b)).

iii) Il conviendra d'essayer de recueillir des fonds en monnaies non convertibles, lorsqu'on aura défini les possibilités d'utiliser au mieux ces monnaies (paragraphe 46 c)).

iv) Il convient d'examiner de manière plus approfondie la possibilité d'établir un groupe ou un comité d'appel de fonds de haut niveau qui serait composé de personnalités extérieures à l'Université. On pourrait envisager de constituer un réseau de volontaires faisant rapport à ce groupe. On pourrait encourager un système de "comités nationaux pour l'UNU" faisant intervenir des universitaires choisis avec soin (paragraphe 46 d)).

v) Un budget biennal pour l'UNU doit être mis en place en 1984 au plus tard (paragraphe 53). Des mesures rigoureuses de contrôle budgétaire sont indispensables. Il convient en particulier de faire preuve de modération dans les dépenses consacrées aux voyages officiels et aux publications (paragraphes 60-61).

c) Fonctions et activités

RECOMMANDATION 8

Il convient de définir clairement et de renforcer la relation entre le Centre de Tokyo et les institutions associées. Une directive générale du Conseil aiderait à délimiter plus nettement les responsabilités et obligations respectives des parties. Les dispositions concernant les institutions, les relations contractuelles et les modalités d'opération du réseau de l'UNU pourraient être énoncées dans un statut (paragraphes 68, 73-74 et 115).

RECOMMANDATION 9

i) Des déclarations de principe sont nécessaires en matière de programmation afin de définir les sujets auxquels l'UNU doit se consacrer en priorité et ceux de moindre importance, sur lesquels on pourrait amorcer des recherches en fonction des ressources disponibles (paragraphe 79).

ii) Bien qu'il faille faire preuve de souplesse dans les activités de planification et de recherche, il ne faut pas pour autant différer l'établissement d'un plan à moyen terme de six ans. Ce plan, qui pourrait être un plan chenille, fixerait pour les deux ou trois premières années des objectifs et des résultats précis à échéance bien déterminée et donnerait des indications générales pour les années suivantes (paragraphe 83).

RECOMMANDATION 10

Sans être trop ambitieuse en matière de formation, l'UNU doit toutefois encourager le développement des méthodes pédagogiques dans les pays en développement. Le programme des bourses doit être étoffé (paragraphes 88 à 90).

RECOMMANDATION 11

La politique d'information de l'UNU doit être reconsidérée. Il convient de réduire au minimum les activités d'information de caractère général et de mettre l'accent sur la diffusion des résultats de la recherche (paragraphes 91 à 93).

RECOMMANDATION 12

La transformation du système de documentation actuel en une banque de données informatisées sur les recherches menées dans le système des Nations Unies doit être étudiée et réalisée progressivement. La banque de données pourrait être enrichie ultérieurement par l'apport d'informations sur certaines recherches effectuées par d'autres institutions universitaires, notamment dans les pays en développement (paragraphe 94).

RECOMMANDATION 13

Forte de sa liberté d'action, l'UNU ne doit pas hésiter à s'attaquer à des problèmes politiques et économiques qu'il serait peut-être prématuré de discuter dans les organes délibérants des Nations Unies. Elle doit explorer de nouveaux domaines qui pourraient prendre de l'importance pour les organisations du système des Nations Unies dans les décennies à venir (paragraphes 99 et 100).

RECOMMANDATION 14

Les activités de recherche de l'UNU sur le thème "Paix internationale, sécurité et transformation mondiale" devront être coordonnées étroitement avec celles de l'Université pour la paix (paragraphe 102).

RECOMMANDATION 15

Autant que possible, l'UNU doit faire appel aux organismes de recherche du système des Nations Unies, et notamment consolider ses liens avec l'UNITAR et l'Institut de recherche des Nations Unies sur le développement social. Elle ne doit pas négliger de soutenir intellectuellement les centres régionaux de formation et de recherche des Nations Unies (paragraphes 103 à 106). D'autre part, il convient d'explorer plus avant la possibilité de faire de l'UNU un agent d'exécution de projets mondiaux de recherche et de formation du PNUD (paragraphe 107).