

EXAMEN DES RÉSEAUX D'INFORMATION PUBLIQUE DES NATIONS UNIES

Les Centres d'information des Nations Unies

Etabli par

Alain Gourdon

Corps commun d'inspection



Genève

1989

AVANT-PROPOS

Ce rapport-ci a été rédigé dans des conditions qui nous semblent d'autant plus mériter qu'on les porte à la connaissance des organes délibératifs des Nations Unies que les défaillances constatées n'ont rien de nouveau. En la présente circonstance, on observera que plusieurs lettres et telex pour demandes de renseignements ou d'éclaircissements ont été adressés au cours du premier semestre de 1988 à l'USG responsable du Département de l'information publique ainsi qu'au Directeur de la Division du CLAS et que ceux-ci n'ont pas cru devoir y donner la moindre suite. Les principaux responsables du DPI ainsi que les directeurs des UNICs qui ont fait l'objet d'un examen sur place ont cependant permis à l'Inspecteur de mener son travail à terme.

Il convient en outre de signaler que la procédure en vigueur du Corps commun d'inspection qui comporte l'envoi de commentaires par les administrations concernées n'a pas été respectée. Bien que les projets de rapports aient été en effet envoyés suffisamment à l'avance et qu'une date limite ait été impérativement fixée, vingt-cinq jours après l'expiration du délai imparti, l'Inspecteur attendait encore et en vain la réponse escomptée du DPI ainsi que celle du Secrétariat. C'est dans ce climat et dans un contexte qui ne paraît pas refléter un esprit de coopération suffisant que le rapport a été en définitive établi. On se bornera à souhaiter qu'il soit pris bonne note pour l'avenir de cette mise au point.

EXAMEN DES RESEAUX D'INFORMATION PUBLIQUE
DES NATIONS UNIES

Les centres d'information des Nations Unies

par Alain Gourdon
Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIERES

| | <u>Paragrap</u> hes | <u>Pages</u> |
|---|---------------------|--------------|
| INTRODUCTION | 1 - 5 | 1 |
| I. LES FONCTIONS DES CENTRES D'INFORMATION | 6 - 44 | 2 |
| A. Dispositif d'ensemble et fonctions ordinaires | 6 - 20 | 2 |
| B. Coopération avec le système et fonctions exogènes | 21 - 34 | 4 |
| C. Relation spécifique des UNICs avec l'ORCI | 35 - 44 | 7 |
| II. L'HETEROGENEITE DES CONTEXTES | 45 - 63 | 9 |
| A. Diversité des régimes administratifs | 45 - 50 | 9 |
| B. Disparité des structures d'accueil et de relais | 51 - 55 | 10 |
| C. Relativité des situations des organismes de soutien | 56 - 63 | 11 |
| III. L'ADAPTATION DES CENTRES AUX DESTINATAIRES | 64 - 83 | 13 |
| A. Définition des attentes | 64 - 74 | 13 |
| B. Modelage des contenus | 75 - 83 | 15 |
| IV. LA DISPROPORTION DES MOYENS ET DES FINS | 84 - 109 | 17 |
| A. L'ambition des buts et l'extension des missions | 84 - 88 | 17 |
| B. L'insuffisance chronique des moyens | 89 - 96 | 18 |
| C. Le champ des révisions possibles | 97 - 109 | 19 |
| V. LE PROBLEME DES REDEPLOIEMENTS ET DES COORDINATIONS | 110 - 160 | 22 |
| A. L'implantation des Centres | 110 - 123 | 22 |
| B. Appréciation critique du plan de réimplantation | 124 - 131 | 24 |
| C. Intérêt et limites des coordinations | 132 - 141 | 26 |
| D. Approche et sens des coordinations | 142 - 160 | 28 |
| CONCLUSION | 161 - 165 | 32 |
| RECOMMANDATIONS | | 33 |

INTRODUCTION

1. Ce rapport a trait aux problèmes que posent actuellement l'organisation et la gestion des services extérieurs du DPI. Il examine aussi ce qu'il en est de la réalisation des recommandations émises par le CCI dans deux rapports antérieurs, qui concernaient les UNICs en général (JIU/REP/79/10) et la question de leur localisation (JIU/REP/85/12). Une telle évaluation et l'analyse du suivi, qui en procède, paraissent d'autant plus s'imposer que la réforme du DPI, commencée en 1987, a mis entre parenthèses et/ou reporté à une phase ultérieure la réorganisation de ses services extérieurs, qui faisait pourtant l'objet de recommandations spécifiques du Groupe des 18.

2. Reprise à son compte par l'Assemblée générale dans sa résolution 41/213 du 19 décembre 1986, la recommandation 37 paragraphe 3 invitait le Secrétaire générale à entreprendre une étude des fonctions et des activités des UNICs. Dans la mesure où la qualité de leurs prestations n'aurait pas à en souffrir, elle lui demandait d'opérer leur regroupement avec d'autres bureaux des Nations Unies. Cette recommandation 37 complétait une recommandation 12, qui précisait que la productivité et l'efficacité des services extérieurs des Nations Unies, chargés de réaliser sur le terrain les programmes de l'Organisation, devraient faire l'objet d'un examen de leurs instances directrices. Le but poursuivi était de fusionner les services extérieurs des Nations Unies, "chaque fois que cela était faisable", et de permettre ainsi une coordination plus nette et la réduction de certains coûts administratifs.

3. La recommandation 11 indiquait dans quel sens devait s'effectuer la coordination souhaitée des opérations et des activités au niveau national, en conformité avec les politiques des gouvernements intéressés. Il convenait donc de "réaffirmer" en ce domaine le rôle central de coordination dévolu au PNUD ainsi que de "clarifier et confirmer", au regard des programmes autres que ceux du PNUD, l'autorité des coordinateurs résidents, "partout où cela était possible".

4. Les administrations concernées ont surtout tenu compte des réserves et des restrictions que comportaient les recommandations 11 et 12, lorsqu'elles subordonnaient leur réalisation à des conditions de contexte et de temps. Ainsi le Posts Reviews Group pouvait-il se demander, en 1988, pourquoi aucune information ne lui avait été fournie sur le travail accompli dans le domaine du regroupement des UNICs, préconisé par la recommandation 37.

5. La réponse est évidemment liée à la réforme du DPI. Celle-ci a conduit à un dédoublement des missions de son ancienne Division des relations extérieures et à la création d'une nouvelle Division des Centres d'information mise en parallèle sinon en concurrence avec une nouvelle Division de la diffusion. Mais la réforme de 1987 a laissé en dehors de son champ d'application les problèmes liés à la définition des contenus et à l'hétérogénéité des contextes, à l'insuffisance des moyens disponibles, à l'implantation des Centres, à leur redéploiement comme à leur coordination.

I. LES FONCTIONS DES CENTRES D'INFORMATION

A. Dispositif d'ensemble et fonctions ordinaires

6. Un rapport A/315 du Secrétaire général de 1947, qui a été souvent cité, indiquait que "la création d'une opinion mondiale bien informée, apportant un appui intelligent à l'Organisation" dépendait autant de la constitution d'un "réseau ample et bien organisé de bureaux établis dans les centres géographiques appropriés pour distribuer les informations" que de l'établissement d'un service central d'information publique au Siège même de l'ONU". Sans s'interroger de prime abord sur l'"appropriation" de la création des Centres ni sur l'opportunité de leur multiplication, on doit constater que leur nombre a pu passer de neuf à l'origine à un peu moins de 70 à l'heure actuelle.

7. La réforme du DPI n'a pas plus affecté la structure interne et les attribution des UNICs que leur répartition ou que les modes de leur coordination avec d'autres bureaux extérieurs des Nations Unies. Néanmoins, au niveau du Siège, elle a permis de décider des relations qui les subordonnaient à l'autorité de la Direction des Centres et de fournir un cadre à leurs activités et à leurs missions.

8. En ce qui concerne les UNICs, le plan de réanimation du DPI se présente à la fois comme un résumé des orientations que les nouveaux responsables entendent leur imprimer et comme un catalogue d'intentions, dont il apparaît qu'elles n'ont pu rester qu'à l'état de vœux pieux. Une telle situation tient à l'exiguïté des ressources financières, aux retards apportés à la solution de certaines questions de personnel et aussi aux inconvénients pratiques qu'entraîne la réorganisation entreprise et le dédoublement de la division du DPI tournée vers l'extérieur.

9. Le plan de réanimation se proposait d'améliorer en le simplifiant le réseau des UNICs. Il signalait que les responsables du DPI étaient déjà entrés en négociation avec d'autres organismes des Nations Unies pour effectuer les rationalisations indispensables et donner au réseau un surcroît d'efficacité opérationnelle. Le plan s'assignait aussi pour objectif une augmentation de la mobilité du personnel, dont il allait être décidé qu'il ne pourrait rester plus de quatre ans dans le même Centre d'information. Il optait pour une modernisation des équipements et un perfectionnement des techniques de distribution des produits informatifs à la multitude des destinataires. Il insistait aussi sur la nécessité d'un progrès de la qualité humaine de la représentation locale du Département et des relations sur place avec les media, les ONG et les autres institutions nationales.

10. Le document ST/SGB/Organization/DPI de novembre 1987 précise les missions imparties aux UNICs, sans beaucoup modifier le contenu du manuel des opérations et de la politique d'information de l'ancienne Division des relations extérieures. Les UNICs et les UNIS (services de l'UNOG, de l'UNOV et des Commissions régionales) doivent en tout premier lieu, maintenir une relation de travail étroite avec les services d'information des gouvernements, les media locaux et nationaux, les ONG et les institutions éducatives en vue de promouvoir les programmes et les idéaux de l'ONU.

11. Il leur revient également :

- De gérer des bibliothèques de référence comportant la documentation écrite et audiovisuelle en provenance du DPI, des autres départements du Secrétariat et des agences spécialisées.

- De pourvoir à la traduction et à l'adaptation dans les langues des pays d'accueil des produits informatifs fournis par le DPI et des les distribuer aux media, aux ONG intéressées et au public en général.
- De répondre par écrit ou par téléphone aux demandes de renseignements, émanant des universitaires, des gens de presse, des parlementaires ou des simples citoyens (900 à 1200 en moyenne par mois dans le cadre de l'UNIC de Londres).
- D'organiser et de diriger des séminaires, des conférences et toutes autres opérations de relations publiques susceptibles de contribuer à la promotion des programmes et des idéaux des Nations Unies.

12. En accord avec les directives du Siège, les UNICs doivent aussi conduire les activités liées aux célébrations fixées par l'ONU et organiser des visites guidées de leurs locaux, autant que cela est possible et approprié. A titre d'élément novateur, ils devront désormais rechercher le soutien financier et logistique des gouvernements nationaux et de toutes organisations intéressées afin d'augmenter leur marge de manoeuvre et de diversifier les opérations de promotion des objectifs de l'ONU.

13. Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les UNICs ont à consacrer une part importante de leur travail aux opérations relatives aux thèmes prioritaires et fondamentaux, qui font l'objet de mandats de l'Assemblée générale. De temps à autre, le directeur d'un Centre pourra faire fonction de porte-parole des Nations Unies ou représenter le Secrétaire général à une cérémonie officielle. Il sera éventuellement appelé à représenter l'Organisation dans les négociations avec les gouvernements dans les domaines de sa compétence. En la même qualité, il pourra assister aux colloques, conférences et réunions qui se tiennent dans le pays de sa juridiction.

14. Les UNICs sont placés sous l'autorité de la Division des Centres d'information des Nations Unies, qui leur sert à la fois de poste de pilotage et d'aiguillage ainsi que de "clearing house". Cette division comporte trois sections dont celle dite des opérations qui elle-même comprend quatre bureaux géographiques (Afrique, Amérique, Asie et Pacifique, Europe). Selon le plan de réanimation, ces bureaux assurent la surveillance et la supervision des activités et des programmes, dans la limite des responsabilités de réalisation qui sont assignées à chaque UNIC.

15. La section des opérations procède à toutes enquêtes, analyses et compilations nécessaires. Elle joue un rôle de coordination avec les autres divisions du DPI et les départements intéressés du Secrétariat, lors du lancement des campagnes thématiques spéciales. Elle organise également les réunions régionales des directeurs des Centres à des fins d'orientation, d'information ou de recyclage. Cette même section assume les responsabilités administratives qui regardent les Centres et leurs opérations, "en coopération et en consultation avec le Service administratif" du CLAS.

16. Les directeurs des UNICs sont nommés par le Secrétaire général et le plus souvent accrédités auprès des ministres des Affaires étrangères des Etats Membres, où ils exercent leur mission. Parmi les fonctionnaires qui les assistent, le "National Information Officer" joue le plus souvent un rôle déterminant. Chargé à l'occasion des interims, il assure une liaison permanente avec le milieu médiatique du pays dont il est le plus souvent originaire et constitue la cheville ouvrière du Centre. Quand il revient au Représentant Résident du PNUD d'assumer le titre ou de faire fonction de

directeur du UNIC, c'est en fait sur le "National Information Officer" que repose la charge du Centre. Il sera alors le véritable responsable de la réussite, de l'échec ou des résultats mitigés de ses activités.

17. Les Centres et leur personnel de statut international sont couverts par l'article V de la Convention adoptée par l'Assemblée générale, le 13 février 1946, qui précise leurs privilèges et immunités. Cependant il arrive assez fréquemment que les gouvernements des pays d'accueil leur accordent les privilèges, immunités et exemptions consentis au corps diplomatique. En règle générale, un directeur de Centre ne peut pas être nommé dans son propre pays, mais en pratique on enregistre un nombre appréciable d'exceptions.

18. La direction de certains UNICs est confiée à des fonctionnaires des Nations Unies qui exercent dans le pays d'accueil des fonctions liées à des activités distinctes de celles que couvre le DPI. Divers Centres d'information seront de la sorte dirigés par des Représentants Résidents du PNUD, soit à titre temporaire, soit à titre permanent. Cet arrangement permet au DPI de pourvoir à la gestion de tous les Centres créés en application des résolutions de l'Assemblée générale, même s'il ne dispose pas, et tant qu'il ne dispose pas, d'un personnel de direction suffisant pour faire face aux besoins.

19. Une telle solution de compromis aide à concilier le respect des mandats et la limitation des ressources humaines et financières. Son inconvénient est que le provisoire en vient à s'institutionnaliser. Le fait d'avoir trouvé une solution d'attente viable à moyen et bientôt long terme incite à retarder l'examen du problème de fond. Ainsi est-on conduit à ne pas chercher à accroître, avec toute la diligence désirable, les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en oeuvre d'un système moins fragile.

20. On reviendra ultérieurement sur les problèmes de coexistence et de substitution du Représentant Résident et du directeur d'un UNIC. On constatera dès maintenant que les fonctions de ces deux types de fonctionnaires des Nations Unies, sans être incompatibles, ne sont ni complémentaires ni semblables. Ainsi que l'Inspecteur en charge de ce rapport a pu s'en convaincre au cours de ses missions sur place en Amérique latine, en Europe et en Asie, un Représentant Résident du PNUD qui est en même temps directeur d'un UNIC aura toujours du mal à arbitrer entre les tâches qu'impliquent les deux fonctions. Il sera alors le plus souvent enclin à privilégier sa responsabilité première, quand il n'aura pas tendance à sacrifier plus ou moins complètement la seconde et à s'en remettre pour la direction effective du Centre au "National Information Officer".

B. La coopération des Centres avec le système et leurs fonctions exogènes

21. La coopération des UNICs et des bureaux du PNUD sera le plus souvent aussi étroite que régulière. Elle en vient à revêtir même un caractère organique, chaque fois que le Centre d'information et le bureau du PNUD sont placés sous la même autorité. Il n'en demeure pas moins que les fonctions intrinsèques des Centres d'information doivent rester parfaitement distinctes de celles du PNUD et que leurs activités ne sauraient se confondre, ainsi que l'a rappelé plus précisément une résolution 39/98 de l'Assemblée générale du 14 décembre 1984. Ce qui vaut pour le PNUD vaut aussi pour toutes les institutions spécialisées.

22. Les domaines étant délimités et les frontières fixées, la coopération que tous recommandent n'est pas toujours des plus aisées à réaliser. Il est certain que la réussite d'un Centre d'information se mesure souvent à la concertation qu'il sait susciter et à la connaissance qu'il a des projets entrepris par le PNUD ou les institutions spécialisées, ainsi que de la documentation de base qui les concerne. Averti à l'avance des visites ou des innovations éventuelles, son responsable sera à même de préparer le terrain, d'alerter les media, d'arranger des conférences de presse ou des interventions radiotélévisées. En veillant au bon fonctionnement du processus de communication, il pourra augmenter d'autant l'effet d'une visite ou l'impact du lancement d'un projet.

23. Mais l'étendue et la valeur des prestations offertes par le UNIC au PNUD ou aux institutions spécialisées, dans le pays de sa juridiction, est en grande partie fonction de la validité et de l'extension des informations fournies au sujet des objectifs et de la réalisation des projets. Or, il arrive trop souvent que les directeurs des UNICs ne soient pas suffisamment tenus au courant des activités de développement de leurs interlocuteurs. Ils se trouvent ainsi placés dans une position gênante, alors que la presse et le public considèrent à bon droit qu'il est de la compétence du Centre d'information de leur fournir les renseignements qu'ils cherchent et qui concernent les activités de l'ensemble du système des Nations Unies.

24. Ainsi que l'Inspecteur a pu l'observer dans certains pays d'Amérique latine, on en arrive parfois au point où les responsables du Centre d'information paraissent tout ignorer des projets de développement du PNUD. Là où le Représentant Résident est en même temps le directeur du UNIC, les services dont il dispose au titre du PNUD éprouvent parfois certaines réticences à fournir aux services voisins du UNIC situés dans les mêmes locaux des informations relatives à leurs activités.

25. Dans certains pays, des réunions régulières permettent de mettre en contact les représentants des institutions spécialisées, du PNUD et du UNIC. Ainsi évite-t-on des erreurs et des incohérences des plus dommageables à l'image des Nations Unies et l'impact des opérations réalisées. L'incoordination qui provient d'une absence ou d'un refus de coopération a un coût financier. Il appartient au Centre d'information d'aider à le réduire. Mais il serait également utile de généraliser en l'institutionnalisant ce qui n'est, quand elle existe, qu'une commodité facultative et une coutume informelle.

26. Constituant les services extérieurs du DPI, les UNICs assurent une fonction de remplacement ou de complément au profit des institutions spécialisées, quand celles-ci ne disposent pas sur place d'un fonctionnaire de leurs propres services d'information. Ils servent aussi de relais sur place à divers organismes du Secrétariat et leur fournissent une assistance, qui dépasse les frontières de l'information. Ainsi sont-ils utilisés, entre autres, par le Département des Affaires de désarmement et le Centre pour les droits de l'homme, le Conseil de la Namibie et le Centre contre l'Apartheid

27. Au nom et au profit du Bureau de gestion des ressources humaines, les UNICs participent aux travaux de concours pour la pratique des langues, à des campagnes de recrutement et au suivi de leurs procédures. Dans certains Centres, à Moscou par exemple, ces tâches en viennent même à constituer l'élément majeur. Les Centres oeuvrent en coopération avec la Bibliothèque Dag Hammarskjöld pour la distribution des documents dans leur pays de juridiction. Ils assistent la section des ventes du Département des conférences, organisent la participation des Nations Unies aux foires du

Livre, promeuvent la vente des timbres de l'ONU et servent d'agents de liaison avec les administrations postales des Etats Membres.

28. Dans les pays industrialisés, où il n'y a pas de place pour des bureaux du PNUD, les Centres d'information assurent en leur nom diverses responsabilités et leurs directeurs sont aussi les représentants officiels de ceux-ci. Ainsi, à Paris ou à Londres. De la même manière, ils ont mené d'importantes campagnes d'information dans les pays de l'OCDE en vue d'assister l'office des Nations Unies pour les opérations d'urgence en Afrique.

29. Au profit du personnel de grade supérieur de l'ONU, les Centres remplissent aussi des fonctions, qui seraient à la fois celles d'une agence de relations publiques et d'une agence de voyages, d'un service de presse, d'un service de traduction et d'un service de protocole. Surtout en certaines capitales d'importance stratégique, ils préparent, organisent et assurent le suivi des visites et des missions les plus variées (calendrier des audiences, conférences de presse, envoi de documents, services de presse, couverture de l'événement en liaison avec les media). L'énumération fastidieuse de ces tâches cache mal ce qu'elles ont d'absorbant pour un personnel par définition restreint. Ainsi les Centres seront-ils souvent amenés à sacrifier les exigences d'un travail en profondeur aux dispersions inévitables dont s'assortissent des visites et des missions parfois trop fréquentes, du moins dans certains pays.

30. Les Centres ont aussi occasionnellement à pourvoir à des évacuations médicales, en liaison avec les bureaux locaux des organismes des Nations Unies. Ils assurent éventuellement, sur fonds de l'ONU, le paiement des bourses aux étudiants. Ils ont enfin, ce qui dans certains cas comme à Londres, n'est pas une tâche mineure, à gérer le service de la valise diplomatique et à reconditionner, avant ventilation entre d'autres Centres, tout un matériel médiatique en provenance de New York, de Genève ou de Nairobi.

31. Dans leur rapport JIU/REP/79/10, les Inspecteurs du CCI ont déjà signalé (paragraphe 139) que les fonctionnaires des Centres d'information se plaignaient généralement de l'importance prise par les fonctions exogènes dans leur travail quotidien, au détriment de leurs activités propres d'information. Les Inspecteurs n'avaient pas alors jugé ces doléances "entièrement fondées". Ils s'étaient bornés à inviter le DPI à étudier les moyens de rationaliser l'utilisation des temps de travail que les administrateurs des Centres consacraient à des tâches plus ou moins étrangères à l'information.

32. Les missions sur place accomplies par l'Inspecteur chargé de ce rapport dans plus d'une quinzaine d'UNICs et d'UNIS répartis entre trois régions géographiques différentes, l'analyse de questionnaires et de documents relatifs à une vingtaine d'autres Centres, conduisent aujourd'hui à des conclusions quelque peu différentes. Au cours de la dernière décennie en effet, le volume des tâches plus ou moins étrangères à l'information semble avoir sensiblement augmenté, soit que la tendance antérieurement décelée n'ait fait que s'accroître, soit que les restrictions budgétaires liées à la crise financière aient obligé à charger les Centres de fonctions de plus en plus hétérogènes.

33. Une telle constatation vaut surtout pour les grands Centres d'information des pays industrialisés, où les réseaux de la presse et des ONG sont les plus denses et où le jeu des décisions gouvernementales des Etats Membres a l'incidence maximale sur les travaux de l'ONU et des institutions spécialisées. Mais elle vaut aussi dans le cadre du tiers monde, surtout

quand les pays d'accueil sont à l'échelle du continent ou qu'ils constituent le champ d'application d'un grand nombre de projets de développement de la famille des Nations Unies.

34. Il paraît dans ces conditions évident que seraient voués à l'échec toute réorganisation et tout redéploiement des UNICs, qui ne tiendraient pas assez compte des différences entre les Centres et des fonctions exogènes qu'on peut ou doit continuer à imposer aux uns et/ou aux autres. L'identification de celles qu'ils auraient toujours à assumer, sans nuire à l'accomplissement des tâches d'information de leur stricte compétence, devra avoir pour corollaire une clarification des attributions des Centres, afin d'accorder plus d'attention aux contextes socioculturels et aux cadres économiques où ils situent leurs opérations.

C. Relation spécifique des UNICs avec l'ORCI

35. La recommandation 18 du Groupe des Experts demandait que fût évitée toute duplication des efforts en ce qui concernait la diffusion des nouvelles et les activités d'analyse politique. Elle mentionnait les dispersions des tâches entre le DPI et deux départements du Secrétariat (Affaires politiques et Conseil de sécurité, Affaires politiques, tutelle et décolonisation). Elle invitait à une coordination et à une rationalisation en vue d'une utilisation plus rentable des ressources. Conformément à cette recommandation et à la résolution 41/213.4 de l'Assemblée générale, un Bureau de la recherche et de la collecte d'informations a donc été créé auprès du Secrétaire général.

36. Ce bureau (Office for Research and the Collection of Information), l'ORCI, a mission d'aider le Secrétaire général à s'acquitter des responsabilités que lui confère l'article 99 de la Charte des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix, de la sécurité, et des tâches spécifiques à lui confiées par le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale. A cette fin, il lui faut réunir toutes informations nécessaires et il trouve auprès des UNICs le moyen premier d'accomplir sa fonction.

37. Une lettre en date du 17 mars 1988, adressée à tous les directeurs de UNICs par l'Assistant Secrétaire général en charge de l'ORCI, édicte les directives à quoi les Centres devront se conformer pour satisfaire aux besoins du nouveau bureau. Il est spécifié par ce memorandum qu'ils auront à fournir à l'ORCI toutes informations pertinentes, nouvelles et fiables, ayant trait aux "développements politiques" dans la région de leur juridiction. Les rapports à fournir devront être d'une lisibilité sans faille et se fonder sur des documents et commentaires officiels, sur des analyses de presse et sur les rapports disponibles dans le ou les pays sous responsabilité des Centres.

38. Il est précisé que la collecte d'informations devra concerner les questions qui intéressent les Nations Unies. Il s'agira de développer un système de compte rendu et d'analyse cohérent et permanent, qui se concentrera sur le développement international, les crises en cours, les situations de conflit potentiel et les aires de tension. Il y aura lieu aussi de traiter des problèmes politiques, qui ont ou doivent vraisemblablement avoir une incidence sur les travaux de l'ONU et sur la réalisation des missions imparties au Secrétaire général par la Charte.

39. Les Centres sont tenus d'adresser à l'ORCI un rapport hebdomadaire qui ne sera pas exclusif des rapports spéciaux ou des notes à envoyer le plus rapidement possible en cas de développement d'une situation critique. Le rapport exigé doit consister en un résumé "prudent" des documents officiels

pertinents et des articles de presse. Il doit traiter des conflits régionaux susceptibles d'affecter la paix et la sécurité dans le secteur intéressé, des tensions éventuelles de tout ordre, des visites de dignitaires étrangers dans le pays et des visites des dignitaires du pays à l'étranger. Il doit également signaler les événements inhabituels, ce qui a trait à des mouvements de réfugiés et à des déplacements de population, aux catastrophes naturelles et à leurs premières conséquences.

40. Le rapport à rédiger ne devra pas omettre de mentionner les commentaires sur le système des Nations Unies, particulièrement quand les activités majeures des principaux organes ou bureaux du Secrétaire général font l'objet d'analyses ou de critiques. En ce qui concerne les pays membres du Conseil de sécurité, le rapport hebdomadaire doit mettre l'accent sur les positions gouvernementales à l'égard des problèmes où le Secrétaire général serait impliqué comme de ceux qui sont normalement et couramment examinés par le Conseil.

41. De distributeurs de l'information, les Centres se transforment ainsi en collecteurs de celle-ci. Ils ont à remplir deux fonctions qui ne requièrent pas les mêmes compétences ni les mêmes qualifications. On peut être un excellent analyste politique en effet, sans être un homme de relations publiques ou de contact et réciproquement. Si les fonctions exogènes qu'assument les UNICs nuisent à l'accomplissement de leurs fonctions intrinsèques, en aidant à disperser leurs efforts, les fonctions de collecte peuvent contrecarrer d'un autre point de vue les fonctions de diffusion. Les démarches intellectuelles sont différentes et le personnel des Centres contraint à un surcroît de travail n'en a pas pour autant été augmenté.

42. De plus, dans le cadre de l'ONU, il est parfois difficile de distinguer les domaines de la propagation des informations ou de la mobilisation des opinions publiques de celui de la propagande, surtout quand il est question de thèmes prioritaires, qui à la différence des thèmes fondamentaux, ne font pas l'unanimité des Etats Membres. Mais il sera encore moins aisé de fixer la frontière qui sépare la collecte des faits saillants et des nouvelles sensibles du regroupement des renseignements qui relève de la compétence des missions diplomatiques des Etats Membres. S'il existe une diplomatie multilatérale à gérer, les Nations Unies fournissent son cadre et ses moyens, les directeurs des Centres ne sont pas mandatés pour exercer même en partie des missions d'ambassadeurs d'une ONU qui n'a pas statut d'Etat.

43. Quoi qu'il en soit, il ne semble pas opportun que l'envoi d'un rapport du UNIC à l'ORCI revête une périodicité hebdomadaire. Si survient un événement dont la soudaineté et l'importance intéressent particulièrement le Secrétariat, il suffira qu'un telex en avertisse l'ORCI. Mais dans la plupart des cas, la rédaction d'un rapport mensuel, assorti de tous les extraits de presse et commentaires nécessaires, devrait d'autant mieux satisfaire aux besoins d'information du Secrétariat que son exploitation serait plus correctement assurée.

44. La multiplication de rapports hebdomadaires d'intérêt inégal en provenance de près de 70 Centres d'information n'est pas en effet de nature à répondre profitablement à la demande de l'ORCI. Celui-ci aurait tort de s'encombrer de trop de données et de faits vite dépassés, alors qu'une réflexion moins fréquente mais bien élaborée sera d'une beaucoup plus grande utilité.

II. L'HETEROGENEITE DES CONTEXTES

A. Diversité des régimes administratifs

45. Tous les UNICs doivent se conformer aux directives du manuel d'administration des services extérieurs et à celles du manuel non encore révisé, qu'avait mis au point la Division des relations extérieures du DPI d'avant 1987. Les Centres remplissent en principe des missions identiques et exercent des fonctions similaires. Concourant aux mêmes tâches et se conformant aux mêmes mandats, ils les mettent en oeuvre en se servant de dispositifs, qui sont loin de se ressembler.

46. En fait comme en droit, les Centres relèvent de modes de gestion très différenciés et les configurations administratives envisageables sont des plus variées. Tel directeur de Centre d'information le sera statutairement et à plein temps, tel autre jouira non seulement de sa pleine autonomie, mais exercera les fonctions de représentant du PNUD. La juridiction d'un Centre peut s'étendre au-delà du pays d'accueil en vertu de critères d'homogénéité régionale (Londres et l'Irlande, Belgrade et l'Albanie, Port of Spain et les Caraïbes) ou en vertu de la nécessité ou du hasard historique (Genève pour la Hongrie et la Bulgarie). De même les Services d'information, à Genève, à Vienne ou dans les Commissions régionales fonctionneront à la fois comme UNICs du lieu de résidence et comme Services d'information de l'organisme desservi.

47. Ici, le Représentant Résident du PNUD aura en même temps le titre et les attributions d'un directeur de UNIC (Paraguay, Bolivie) ou d'un fonctionnaire faisant fonction de directeur. Ailleurs, le Représentant Résident du PNUD et le directeur du UNIC exerceront des fonctions totalement distinctes et séparées. En tel pays, le Représentant Résident du PNUD et directeur du UNIC sera secondé par un attaché de presse de statut national. Dans tel autre, il exercera les fonctions du directeur du UNIC, sans disposer des services d'un attaché de presse. En l'absence provisoire ou à moins court terme d'un directeur du UNIC (congé, vacance de poste), l'attaché de presse ou l'assistant administratif assurera un interim appelé parfois à se prolonger assez longtemps.

48. Les directeurs des Centres exercent leurs fonctions à des niveaux de responsabilité variables, exceptionnellement comme D2 (Paris), moins rarement comme D1 (Beijing, Beyrouth, Genève, Londres, Moscou, Nairobi, New Delhi, Tokyo, Vienne et Washington). La plupart des Centres sont dirigés aux niveaux du P5 et du P4, plus rarement du P3. Des critères "objectifs" et "équitables" de correspondance entre grades et responsabilités ont été définis par le Comité de coordination du programme (CPC). Ils font entrer en ligne de compte, la capacité du directeur à établir et à maintenir des contacts avec les officiels des pays hôtes, l'équilibre des régions géographiques et le nombre ou l'importance des pays desservis, la complexité des tâches, le nombre de subordonnés à diriger et de réunions de l'ONU à couvrir, les relations avec les ONG et les media (A/C.5/43/1/Rev.1).

49. Le Post Review Group a confirmé en 1988 cette approche et a proposé qu'en fonction du degré de complication des tâches, l'éventail des grades de directeurs d'UNICs et d'UNIS s'ouvre de P3 à D1. Dans une telle perspective, alors que les relations avec les autorités gouvernementales du pays d'accueil sont si importantes et que la personnalité du directeur du Centre joue un si grand rôle, il apparaît dangereux de limiter à quatre ans la présence dans un même poste d'un même responsable du UNIC.

50. Il faut certes éviter les scléroses à quoi aboutirait le trop long établissement d'un directeur dans un pays donné. Le souci de mobilité manifesté par la nouvelle direction est parfaitement compréhensible. Mais il convient aussi de savoir mettre à profit certains investissements psychiques et moraux que seul le temps peut produire. La limitation de présence à quatre ans dans un même pays du même directeur ne semble pas pertinente. Il sera donc recommandé au chef du DPI de revenir sur une décision dont les intentions sont aussi bonnes que les effets en seraient nocifs.

B. Disparité des structures d'accueil et de relais

51. Chaque Centre d'information a un caractère d'unicité, tant sont nombreux les facteurs socio-économiques et culturels, tant sont divers les cadres et les réseaux médiatiques, qui interfèrent avec les services extérieurs du DPI. La position géopolitique du pays hôte et le rôle qu'il joue au sein de l'ONU affectent les activités des Centres dans un sens ou dans un autre. L'infrastructure éducative et le niveau d'alphabétisation, les langues employées et le degré de liberté d'expression pratiquement reconnu, conditionnent la réceptivité des opinions publiques et des audiences plus spécialisées. Ils se répercutent sur le fonctionnement et l'organisation des Centres, sur la part faite aux fonctions ordinaires et exogènes comme sur les proportions à établir entre l'écrit et l'audiovisuel, ce qui regarde le DPI, l'ORCI et les autres organes et départements de l'ONU.

52. La consistance et la densité des réseaux médiatiques du pays d'accueil modèlent en conséquence le rôle de diffuseur du Centre d'information. Dans une quarantaine d'Etats Membres, le taux d'alphabétisation ne dépasse pas 8 pour cent de la population et la presse écrite ne touche qu'un pourcentage minime de celle-ci. On ne sous-estimera pas non plus le fait que les pays industrialisés impriment dix fois plus de quotidiens et produisent 15 fois plus de programmes radiophoniques et d'émissions télévisées que les pays en développement. On rappellera aussi qu'une vingtaine d'Etats Membres ne disposent d'aucun système de radiotélévision nationale et que les pays industrialisés contrôlent et couvrent plus de 70 pour cent des émissions télévisées et plus de 65 pour cent des programmes radiophoniques des pays en développement.

53. Selon que les pays servent ou non de cadre aux opérations d'une agence de presse à vocation mondiale (AFP, Associated Press, Reuter) ou disposent d'agences de presse dont l'influence dépasse largement les frontières des pays d'origine (CANA dans les Caraïbes, le Pool des Non-Alignés, DNB, Tanjug, Tass), les Centres d'information auront un rôle de diffuseur plus ou moins important. Ainsi qu'y insistait la résolution 1405 (XIV), il convient d'établir des UNICs "particulièrement dans les régions où les moyens de communication de masse sont les moins développés". Il va de soi en effet qu'une presse écrite squelettique, dont les contenus sont aussi pauvres que la diffusion est modeste, ne saurait servir de véhicule efficient à l'information des Nations Unies.

54. Les UNICs dans les pays industrialisés auront plutôt à mettre l'accent sur la distribution des publications et des brochures, sur la collecte des renseignements au profit de l'ORCI et sur la prospection des milieux universitaires et académiques. Les "clips" et les "spots" de l'audiovisuel ne sont pas à négliger pour autant, mais à condition de se souvenir qu'il n'est pas possible d'intervenir à tout moment sur les ondes ou à l'antenne dans ces Etats, au contraire de ce qui peut et doit se passer dans les pays en développement où la densité du réseau audiovisuel est plus faible. De leur

côté, les pays en développement ont à privilégier le recours à l'audiovisuel et au radiophonique. Les cassettes vidéoscopiques auront un grand rôle à y jouer, même là où la presse écrite, comme en Inde, occupe une place prééminente.

55. Un certain usage en quelque sorte discriminatoire des media paraît donc primordial. Mais on ne doit pas néanmoins oublier que, dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement, la documentation écrite, ou du moins une partie de celle-ci, s'adresse d'abord aux milieux officiels autant qu'aux journalistes et commentateurs spécialisés. Les délégués des Etats Membres et leurs représentants auprès des institutions spécialisées sont directement concernés par la diffusion de l'information relative aux Nations Unies. Celle-ci se présente comme un produit que le DPI dote de la validité et de la continuité d'une sorte de Journal Officiel. Elle sert à la fois d'argumentation et de documentation sur les idéaux et les projets de l'Organisation dont ils auront à rendre compte à leurs gouvernements.

C. Relativité des situations des organismes de soutien

56. Le rôle des Centres d'information n'est pas seulement fonction de la valeur des structures d'accueil et des relais qu'offre le réseau médiatique en place dans le pays hôte. Il dépend aussi de l'importance et du dynamisme des Associations des Nations Unies (UNA), des ONG et des organisations de tout type qui, à titre principal ou secondaire, directement ou non, contribuent au soutien des activités d'information de l'ONU.

57. Le manuel pratique relatif au fonctionnement des UNICs et UNIS, en ses paragraphes 140 à 145, insiste sur le rôle d'auxiliaire et de soutien que les ONG peuvent jouer dans la réalisation des programmes d'information publique qu'ils ont à mettre en oeuvre, qu'il s'agisse d'associations féminines ou de jeunesse, de syndicats ouvriers ou patronaux, d'associations civiques ou de communautés religieuses. Il spécifie en outre que là où il n'y a pas d'UNA, toutes initiatives doivent être prises pour en créer, en liaison avec les gouvernements intéressés, conformément aux statuts types que procure la Fédération mondiale des UNA, la WFUNA.

58. La section des ONG, au sein du DPI, doit aider à la création de comités ou de groupes d'ONG de types variés, mettre à leur disposition des règlements modèles et leur fournir tous conseils adéquats à ce sujet. Dans ce but, il est demandé aux directeurs de Centres de tenir et d'actualiser un fichier des ONG les plus importantes dans le domaine de leur juridiction. Ils ont aussi à tenir le Siège au courant des contacts entretenus avec celles-ci, en leur consacrant régulièrement un paragraphe dans leurs rapports d'activités au Siège.

59. Ces directives sont suivies par les directeurs des Centres d'information avec une bonne volonté et un enthousiasme assez variables. S'y sont ajoutées des recommandations des Inspecteurs du CCI, dont les répercussions ne paraissent pas des plus évidentes. Dans leur rapport JIU/REP/79/10, ceux-ci demandaient en effet que l'Assemblée générale invitât les Etats Membres à faciliter ou à renforcer la création d'UNA. Là où existaient des clubs "ONU" et "UNESCO" ou des UNA fortement structurées, la recommandation 24 du rapport préconisait même une solution pratique intéressante. Elle invitait le Secrétaire général, à titre expérimental et en vertu d'accords contractuels, à autoriser ces organismes à participer au travail de diffusion de l'information des Centres, dont ils deviendraient ainsi les auxiliaires réguliers.

60. Même si cette recommandation 24 n'a pas eu l'effet escompté, il n'en reste pas moins que la nécessité de renforcer sur le terrain les relations des UNICs et des ONG n'a pas cessé de s'imposer. La décision prise par le DPI rénové de séparer la question des UNICs de celle des ONG et d'en donner la responsabilité à deux divisions distinctes, apparaît à cet égard comme des moins fondées. Les problèmes que les uns et les autres ont à résoudre dans la poursuite de leurs buts communs sont en effet trop étroitement liés pour faire l'objet d'un traitement double, fut-ce au sein du même DPI.

61. Les directives du manuel pratique et les recommandations du CCI n'ont rien perdu de leur intérêt. La recommandation 24 qui n'a pas reçu de début d'application mérite particulièrement d'être reprise. Non seulement elle correspond à un besoin, mais en période d'austérité budgétaire, il semblerait opportun de transformer, partiellement ou non, des associations de soutien du type des UNA en organismes de relais, voire de remplacement, ou en sous-traitants des UNICs, notamment pour ce qui concerne le domaine éducatif et les programmes scolaires.

62. Le champ d'action, les implantations géographiques au sein d'un même pays, la nature et le genre des communautés dominantes font des UNA des organisations dont l'orientation et l'impact diffèrent beaucoup d'une nation à l'autre, même si elles demeurent régies par des statuts identiques. Là où elles existent, elles se révéleront plus ou moins dynamiques ou dépendront de fondations plus ou moins fortunées. Les unes auront tendance à se transformer en annexes d'un mouvement universitaire ou à se politiser. D'autres au contraire, face au milieu et au débat politique, ne s'imposeront pas par une surface ni un poids suffisants. Certaines UNA enfin disposeront de sections locales dont la vitalité s'affirmera plus vigoureusement en province que dans la capitale.

63. Dans cette perspective, le Secrétaire général adjoint responsable du DPI pourrait donc passer certains accords avec des groupes d'ONG, et de préférence des UNA, afin de leur sous-traiter certaines opérations ou de les associer à diverses activités d'information. Cela sera d'autant mieux accepté que les UNICs ont désormais la charge de rechercher le soutien financier et logistique des gouvernements et des ONG, en vue de la promotion des programmes et des idéaux des Nations Unies.

64. Le cas de l'UNA de la Jamaïque peut être donné en exemple. Solidement installée dans la capitale du pays, cette association ramifie ses activités grâce à la mise en place de "chapitres" provinciaux. En un pays qui ne dispose pas d'UNIC, elle joue véritablement le rôle et fonctionne comme un service extérieur à titre privé du DPI. Dans le débat qui s'est récemment instauré pour savoir si le UNIC en place à Port of Spain devait être ou non transféré à Kingston, l'un des plus sérieux arguments en faveur du statu quo serait peut-être l'existence de cette UNA qui opère déjà avec tant d'efficacité en faveur de l'ONU. Dans un autre contexte, l'UNA du Canada joue un rôle semblable et il serait sans doute aussi inutile que dispendieux de prétendre modifier une telle situation.

III. L'ADAPTATION DES CENTRES AUX DESTINATAIRES

A. Définition des attentes

65. Il est évident que les attentes et les besoins, les contraintes et les difficultés des régions et des pays ne sont pas les mêmes en matière d'information et qu'une certaine diversification des langages et des styles doit être adoptée. L'UNIC est la "public face", la façade officielle de l'ONU. Le message ne peut donc changer, en changeant de latitude ou de fuseau horaire. Mais l'existence d'un seul visage n'exclut pas le recours à des jeux de physionomie différents. On ne peut faire abstraction de l'hétérogénéité des traditions historiques qui ont façonné les esprits, les régimes politiques et les réseaux médiatiques. Pour passer, le message des Nations Unies doit prétendre à l'universalité, en se gardant d'une uniformité avec quoi trop souvent on la confond.

66. La nécessité de l'unicité et de l'homogénéité du message ne permet pas d'éluder le problème majeur de la différenciation des audiences et des cibles. Elle oblige à mettre au premier rang le problème de son adaptation et de son ajustement aux opinions publiques, à leurs agents médiatiques et aux représentants des gouvernements, dont les exigences, les capacités, les fonctions, ne sont pas les mêmes au regard de la diffusion et de la réception du message des Nations Unies.

67. Quelques règles élémentaires régissent tout système de communication et ne devraient jamais être perdues de vue par les directeurs des UNICs et des UNIS, ni par les directeurs des divisions du DPI qui les supervisent. Il n'y a pas plus de profil moyen de l'auditeur ou du lecteur qu'il n'y a de citoyen du monde. L'opinion mondiale n'est qu'une juxtaposition d'opinions régionales et/ou nationales, que seule une pédagogie très progressive de l'information peut empêcher de se limiter à un horizon trop strictement local. On ne doit pas non plus oublier qu'il est difficile pour un message simple d'être précis et pour un message précis d'être simple, que l'écrit peut chercher à transmettre le même message que l'image, mais que l'image le transmet autrement que l'écrit.

68. Les intérêts dominants et les préoccupations majeures des régions et des nations délimitent un cadre où viennent s'inscrire en s'y adaptant les thèmes des Nations Unies. La signification des informations, l'incidence qu'elles sont susceptibles d'avoir sur la vie quotidienne, les changements qu'elles impliquent à plus long terme n'ont pas la même importance ni le même poids pour tous et varient en fonction des peuples, des segments sociaux et des mémoires collectives.

69. Une étude d'ensemble de 1983 (A/AC.198/61) a déjà montré que les directeurs des Centres d'information souhaitent que le matériel d'information s'articule au mieux sur les attentes locales. Il n'y a en effet pas plus d'expectative globale que d'expectative générale et l'image des Nations Unies sera d'autant plus brouillée qu'on essaiera de répondre à des attentes aussi indéfinies que confuses.

70. L'impact des opérations de l'ONU, dans les domaines les plus variés, ne s'accroît pas du fait qu'un Centre d'information prétend couvrir de manière exhaustive la totalité des thèmes dont il a mandat d'informer les pays de sa juridiction et sur lesquels il est appelé à mobiliser l'opinion publique. L'efficacité attendue de ce même Centre viendra plus vraisemblablement de ce qu'il sera capable d'ajuster la diffusion des informations à la demande

interne des pays intéressés et de détecter, en fonction des contextes politiques et socioculturels, par quels canaux le message des Nations Unies est le mieux à même de cheminer.

71. Un idéal commun de sauvegarde et de promotion de la dignité de la personne humaine habite tous les thèmes prioritaires ou fondamentaux mis en avant par l'Assemblée générale. Il peut faire cependant l'objet d'approches distinctes, ou de saisies différentes et emprunter des voies variées. Les media couvrent plus ou moins les informations qui concernent l'ONU, mais toujours en tenant compte des besoins et des attentes d'une population, que le plus souvent le document écrit n'atteint pas et que l'audiovisuel touche par intermittence. Plutôt que de demander aux UNICs d'informer sur l'ensemble des questions, au risque de ne provoquer que l'indifférence, mieux vaudrait les inviter à consolider les positions acquises, à insister sur les thèmes les plus mobilisateurs et les plus sensibles au regard des pays où ils opèrent.

72. Il n'est de bon usage des UNICs que différencié. Ici le combat pour la dignité de la personne humaine sera le mieux compris et le mieux ressenti, s'il est abordé sous l'angle de la lutte contre l'abus des drogues dures. Ailleurs, il conviendra plutôt de valoriser la question de l'Apartheid ou celle des droits du peuple palestinien. Il est donc inutile et coûteux d'adresser indistinctement à tous les Centres d'information des quantités équivalentes de matériel médiatique relatives à l'ensemble des thèmes couverts par l'ONU. Il serait plus expédient de savoir à quoi les opinions publiques se montrent les plus sensibles, et de quelle manière elles peuvent être le mieux mobilisées, afin de mesurer et de moduler les envois de publications et de cassettes en conséquence.

73. L'ensemble des UNICs a reçu en 1987 un questionnaire, qui demandait notamment à leurs directeurs de signaler les points forts et les faiblesses des organismes qu'ils dirigeaient. D'un intérêt inégal, les réponses à ce questionnaire ont procuré au DPI une masse de données et de chiffres plus ou moins exploitables. Mais ce questionnaire ne demandait pas aux UNICs de mentionner quels thèmes des Nations Unies recontraient dans le pays d'accueil le plus et le moins d'écho. Il y a là une lacune à combler, car ce n'est qu'en améliorant la connaissance des thèmes en fonction de leur audience véritable qu'on peut organiser une diffusion plus sélective et mieux ciblée du matériel médiatique.

74. Il ne faut produire que ce qui sera absorbé et ajuster la production de l'information à son utilisation. Le fait est trop souvent perdu de vue au niveau du Siège, mais est sensible sur le terrain. Une trop grande part du matériel médiatique, surtout imprimé, encombre les locaux des Centres. Sans que le zèle des fonctionnaires soit en cause, il ne trouve en effet ni demandeur ni preneur.

75. Les destinataires de l'information des Nations Unies doivent aussi disposer de la documentation de base, qui leur permettra de savoir ce qu'ils peuvent demander. Il n'est pas évident qu'on soit sur place à même de savoir ce qui est accessible ou ce qui est disponible. Dans certains pays particulièrement démunis, par exemple aux Maldives, observation a été ainsi faite que trop souvent manquaient les références, sans lesquelles il n'était pas possible d'adresser des demandes d'information valables.

B. Modelage des contenus

76. Il semble qu'au sein du DPI on ne se demande pas avec une netteté et une attention suffisantes pour qui le Département aura à travailler. Or ce n'est qu'en fonction de la réponse fournie qu'on peut varier les menus, modeler et adapter les contenus. On ne saurait satisfaire de la même manière les exigences de la presse écrite et audiovisuelle, les besoins des ONG, des parlementaires ou des représentants et délégués des gouvernements des Etats Membres. On ne saurait non plus adresser un produit identique à ceux qui se veulent des destinataires finaux, des intermédiaires, des relais ou des organes auxiliaires.

77. Les éditorialistes et journalistes rencontrés, en Amérique latine, en Inde et sur ses pourtours, se plaignent le plus souvent de ce que le DPI ne met pas à leur disposition des produits finis assez élaborés. Ils déplorent que la forme stylistique et le mode d'expression dans sa lourdeur et sa maladresse laissent trop souvent à désirer. Ils signalent que trop fréquemment font défaut les extraits marquants et les bons résumés de grands colloques ou de grands débats.

78. Les gens de presse apprécient surtout les brochures et les "Newsletters" pour leur valeur informative, notamment quand elles proviennent de l'UNESCO, de l'UNICEF ou de la CNUCED, et établissent à cette occasion des comparaisons qui ne sont pas toujours des plus flatteuses pour le DPI. On peut certes invoquer l'exiguïté des moyens financiers, dont ce Département dispose, pour excuser la médiocrité ou l'inadaptation des documents imprimés. On peut aussi observer que mieux vaut ne rien faire que de payer pour faire ce qui ne servira pas à grand-chose.

79. Dans leur rapport de 1979, les Inspecteurs du CCI se demandaient déjà si le DPI devait procéder à une certaine sélection des informations. Ils estimaient que les hauts fonctionnaires du Siège pouvaient et devaient choisir celles-ci en fonction de ce que les Centres jugeaient susceptible d'intéresser le pays de leur juridiction et de leur région. Il n'était pas en effet dans la vocation du DPI de faire double emploi avec les grandes agences de presse, au risque de diffuser trop tard ce qu'elles ont déjà transmis, puisque en ces domaines une seule journée fera la différence.

80. En matière documentaire, les UNICs devraient recevoir et diffuser toutes les publications qui portent sur l'ensemble des activités des Nations Unies et qui intéressent spécialement les ONG et les milieux éducatifs puisque les unes et les autres ont plus besoin de documentation que de nouvelles fraîches. Dans le domaine de l'actualité informative, les UNICs et à travers eux, le DPI, auront à jouer un rôle complémentaire. Ils auront à transmettre en l'enrichissant de plus de substance ce que les agences de presse n'ont pas particulièrement commenté.

81. Editorialistes et commentateurs spécialisés ont besoin de produits semi-finis et non de produits bruts. Ils ont besoin de résumés, et de textes rédigés en une forme allégée, de "Newsletters" mensuelles et de brochures bien faites, de nouvelles sélectionnées et présentées, avec la marque et sous l'angle de vue des Nations Unies. Les agences de presse affichent des exigences différentes. Elles veulent d'abord disposer de faits, de citations et de dates. Elles se plaignent, quand les Centres omettent de leur procurer les références datées des décisions et les textes d'appui. Ni les agences de presse ni les journalistes n'ont besoin qu'on leur fournisse des communiqués

qui ne font que répéter avec retard ce qui est déjà dépassé ou connu grâce aux correspondants des media dont le métier est justement de le connaître pour le répandre au plus vite.

82. A destination des délégués et des représentants des gouvernements l'information relève de principes différents. La presse écrite privilégie les impératifs de la rapidité, de la nouveauté et de la régularité. Les diplomates et experts ont à faire connaître à leurs gouvernements ce qu'eux-mêmes ou leurs collègues ont pu exprimer sur tel ou tel sujet. L'impératif de la fiabilité alors primera et la technique de production du compte rendu de séance différera nécessairement de celle du résumé de presse. Sa confection sera plus lente, mais encore faudra-t-il qu'elle n'aboutisse pas à la fabrication de procès-verbaux trop succincts et trop émoussés.

83. Il est primordial de savoir qui le DPI et les Centres informent, en sachant qu'on ne peut pas travailler simultanément pour les ONG, les agences de presse, la presse écrite et les représentants des gouvernements. Un même contenu requiert des modelages et des emballages différents. On ne peut ni ne doit sacrifier les brochures aux résumés, ni les résumés aux comptes rendus. Les prestations doivent correspondre à l'utilisation qu'en fait le destinataire, et le diplomate n'aura pas plus l'usage d'un résumé de presse qu'un journaliste n'aura celui d'un compte rendu.

84. Ces distinctions étant établies, le recours à l'audiovisuel ne concernera qu'indirectement les gouvernements, les diplomates et les agences de presse. Il intéresse surtout une opinion publique souvent illettrée, au niveau du docudrame ou de l'émission radiophonique, du "clip" ou du "spot". Il intéresse les ONG et les milieux universitaires, au niveau du film, documentaire ou non. Puisqu'il s'agit d'images visuelles et sonores destinées à convaincre, en émouvant plutôt qu'en argumentant, la connaissance des contextes sera d'une particulière importance. Mais que l'audiovisuel ou l'écrit soit en cause, le DPI et les Centres d'information devront se préoccuper soigneusement du problème de la destination et du destinataire du message, de son audience et des canaux qui le transmettent afin de toujours mieux l'adapter en fonction des attentes et des besoins.

IV. LA DISPROPORTION DES MOYENS ET DES FINS

A. L'ambition des buts et l'extension des missions

85. Plutôt que de redéfinir les missions en fonction des moyens disponibles, la réforme de 1987 a rappelé les compétences du DPI, sans craindre un élargissement de leur champ opératoire ni une intensification des activités qu'elles impliquent. Il n'y avait pas à ajuster les mandats et les ambitions à la logistique, mais il n'en reste pas moins que la modestie des moyens humains et financiers en vient au point où les mandats tendraient presque à se révéler sans objet et les ambitions sans fondement.

86. Le budget-programme du DPI pour 1988-1989 s'assigne entre autres tâches de "renforcer les activités des Centres d'information et de leur assurer une présence dynamique dans le plus grand nombre de pays possible". Il y voit "un aspect fondamental" des efforts entrepris pour donner "un nouvel élan" à l'action du DPI et lui permettre "de s'adapter à l'évolution des besoins des peuples du monde en matière d'information sur l'ONU". On se demandera alors comment il est possible de renforcer des activités dans le cadre d'une enveloppe budgétaire et avec des effectifs des plus restreints.

87. Le programme des activités est en effet assez vaste. Il n'a fait que s'étendre à mesure que le réseau des Centres d'information grandissait et passait entre 1979 et 1989 de 59 à 68. L'actuel responsable du DPI ne paraît pas envisager de devoir freiner cette expansion. Et au premier rang des décisions qu'aurait à prendre la nouvelle Division des Centres, il a mis l'introduction de nouveaux moyens techniques de communication et de transmission, l'augmentation des secteurs couverts par la diffusion de produits médiatiques et des envois additionnels de matériel informatif dans les 85 pays dépourvus de la présence sur place d'un UNIC.

88. Le Chef du DPI prétend stimuler un effort plus soutenu en matière d'action sur les programmes scolaires et de pénétration des milieux académiques. Il se propose de développer l'accès aux media nationaux, en liaison avec le PNUD, ainsi que de prospecter en collaboration avec les institutions spécialisées le champ des initiatives éventuelles à prendre en commun. Il attache un intérêt particulier aux questions de traduction et d'adaptation. Il veut encourager les relations horizontales entre UNICs et s'assurer que tous appliquent les mandats de l'Assemblée générale et souscrivent de la même manière aux directives du Secrétariat.

89. Pour faire face à ces tâches dans le cadre des Centres, le budget biennal révisé de 1988-1989 a été fixé à 21 millions de dollars environ, dont 16 pour les dépenses de personnel. Le personnel affecté au 1er janvier 1988 comprenait 55 administrateurs et 385 agents des services généraux; il devrait au 31 décembre 1989 en comprendre respectivement 11 et 81 de moins. Au regard de cette situation de leurs ressources financières et humaines, les Centres d'information ont de plus en plus de mal à remplir des tâches qui se sont faites plus contraignantes parce que plus nombreuses et plus étendues. La disproportion des moyens et des buts conduit donc à envisager un redéploiement de leurs activités et de leurs localisations, en même temps qu'une révision et une différenciation de leurs fonctions.

B. L'insuffisance chronique des moyens

90. Le rapport du CCI de 1979 faisait déjà état d'un certain nombre de carences et de défaillances que, faute de moyens financiers et humains, il n'a été que partiellement possible de pallier. Le document A/AC.198/61, de 1983 mentionnait de même que de "nombreux Centres" se plaignaient de l'insuffisance des fonds dont ils disposaient pour leurs activités générales. Un rapport ACC/1987/CRP de 1987 indique, au vu de diverses études de cas, que le système d'information des Nations Unies fonctionne plutôt médiocrement. Il signale de sérieuses lacunes en matière d'information sur le développement mais se borne à diagnostiquer le mal sans proposer de solutions.

91. L'analyse des réponses des directeurs des Centres au questionnaire du DPI de 1987, autant que les constatations faites sur place par l'Inspecteur en charge du rapport au cours de l'année 1988, confirment ces appréciations. Prises en leur particulier, les faiblesses principales, que les UNICs mettent en avant, peuvent sembler assez relatives, mais leur ensemble fait problème dans ce qu'elles ont de répétitif et de généralisé. Les doléances qui ont trait au manque de personnel disponible et à l'insuffisance des enveloppes budgétaires reviennent le plus souvent. Mais, au-delà de ces considérations courantes à quoi il est aisé d'opposer la rigueur des temps de crise financière, l'examen du détail aide à découvrir un tableau un peu plus inquiétant.

92. L'exiguïté de leurs ressources financières interdit aux responsables des Centres de remplir convenablement leurs tâches. L'inexistence ou l'extrême modestie des budgets de voyage alloués font particulièrement sentir la nocivité de leurs effets. En un pays de dimension subcontinentale, comme l'Inde, le directeur du UNIC se trouvera dans l'impossibilité de participer à des conférences ou des colloques qui ont lieu à Bombay ou à Madras, à Calcutta ou à Bangalore. Même si, grâce à la presse nationale et au réseau fédéral de télévision, l'ONU dispose de moyens de rayonnement consistants, les liaisons personnelles avec les grandes capitales provinciales ne peuvent être assurées, au risque d'annuler les principaux effets de l'effort déployé à partir de New Delhi.

93. Il en est de même dans les contextes les plus divers. Le responsable des services d'information de Madagascar observe que, faute de tournées en province, ses activités se limitent à une capitale qui ne regroupe qu'un dixième de la population du pays. En poste à Port-of-Spain et doté d'une responsabilité subrégionale, qui s'étend à près d'une quinzaine de pays des Caraïbes, le Directeur du UNIC doit en fait restreindre son champ d'action à Trinité-et-Tobago. Le Chef de l'UNIS de Vienne est contraint de réduire au minimum ses déplacements en une Allemagne fédérale placée sous sa juridiction. On enregistre des appréhensions semblables chez le Directeur du Centre de Washington qui ne peut établir de contact personnel avec les communautés universitaires et les ONG intéressées des Etats, dans un pays qui reste le contributeur majeur de l'ONU.

94. Tantôt tel Centre ne sera pas à même de souscrire un abonnement à une agence régionale de presse, au risque de devoir apprendre ce qu'il devrait déjà avoir transmis. Tantôt, la hausse des tarifs postaux et l'augmentation du volume de la documentation de l'ONU empêcheront l'acheminement des produits médiatiques et rendront le matériel informatique vite inutilisable. Ailleurs, l'UNIC ne sera pas financièrement à même de mettre en oeuvre une action conjointe d'information en facilitant l'accès aux banques de données et aux mémoires institutionnelles de divers organismes des Nations Unies (IRIS, UNISIS, AGRIS, INFOCLIMA).

95. L'absence de formation permanente, l'impossibilité de recourir à l'appui d'un personnel temporaire le disputent à l'indigence ou à la désuétude des équipements électroniques. En comparaison des institutions spécialisées, souvent mieux pourvues en moyens d'information, mais aussi des centres culturels nationaux, surtout dans les pays industrialisés, les UNICs sont condamnés à faire pauvre figure. L'effet d'attraction recherché ne sera pas atteint, si même il ne laisse pas place à un effet de dissuasion.

96. En certains pays, se poseront des problèmes locaux, surtout lorsque le choix des emplacements se trouvera limité ou que les immeubles seront mis gratuitement ou non à la disposition du UNIC par le gouvernement du pays d'accueil. Une situation médiocre comme une superficie trop faible créeront des conditions de travail d'autant moins favorables qu'il sera plus difficile d'organiser sur place des conférences, de projeter des films, de tenir des séminaires, de monter des expositions ou d'assurer à la bibliothèque attenante une fréquentation normale. La localisation du Centre joue un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs et n'est jamais complètement étrangère à des impératifs financiers qui souvent commandent le choix de son implantation.

97. Les problèmes de traduction, eux aussi, se heurtent à des obstacles surtout budgétaires. Le document A/AC.198/61 de 1983 insistait déjà sur la nécessité de la traduction des documents à l'usage des Centres, qui desservent des pays où les langues officielles de l'ONU ne sont pas parlées ou restent d'une utilisation restreinte. Ce qui est vrai pour la reproduction de textes en japonais l'est aussi pour leur diffusion en allemand ou en arabe. Les tableaux d'effectifs des Centres ne comportent pas de traducteurs. Un effort spécial devrait être fait en ce domaine pour la simple raison qu'il est plus coûteux de continuer à produire et à distribuer un matériel informatif inutilisable que d'envisager le recrutement d'un personnel temporaire de traducteurs et d'interprètes.

C. Le champ des révisions possibles

98. La crise financière peut expliquer, et en certains cas justifier, la distorsion qui s'institue entre les moyens utilisés et les fins poursuivies dans le cadre des UNICs. Il est cependant possible de procéder à des aménagements qui, sans augmenter le montant des dépenses ou en permettant de mieux les répartir, amélioreraient sensiblement le fonctionnement des Centres. Révisions et corrections affecteraient surtout trois types de questions : l'irrégularité dans la diffusion des informations et parfois leur duplication, la multiplicité excessive des rapports à adresser au Siège et un calendrier de commémorations beaucoup trop chargé.

99. En matière de communiqués d'actualité, les retards courants pris par le DPI sur les agences de presse conduisent à de coûteuses duplications. Il est en effet inutile que le Département prenne en charge la diffusion d'informations dont les plus intéressantes sont connues à travers les media, 24 ou 48 heures avant que les UNICs ne commencent à les disséminer en fonction des cables reçus. Parfois les publications liées à une commémoration spéciale atteindront trop tard le Centre et interdiront toute distribution sur une grande échelle. Souvent, surtout lorsque le Centre est dépourvu d'un système de courrier électronique, on ne tiendra pas assez compte du décalage horaire.

100. Les flux d'information entre organes et entités des Nations Unies ou même entre divisions du DPI révèlent diverses anomalies. Le manque apparent de coordination entre les uns et les autres nuit autant à la régularité des envois qu'à leur réception en temps utile. Les UNICs ne sont pas toujours

informés de toutes communications intervenues entre le DPI ou des institutions du système des Nations Unies et d'autre part les gouvernements des pays où ils servent. Il arrive aussi que sur un sujet qui concerne les Centres d'information, le gouvernement du pays d'accueil n'avertisse ou ne consulte que le PNUD.

101. L'introduction progressive du courrier électronique, dont 24 Centres sont déjà dotés, contribuera à rendre les communications plus rapides et à franchir la barrière des fuseaux horaires. Mais la généralisation de ce système à l'ensemble des UNICs devrait s'accompagner d'une sélection plus rigoureuse des informations qui leur sont envoyées. En tenant mieux compte de l'existence du réseau médiatique et de sa densité, surtout dans les pays industrialisés, on éviterait à la fois des duplications et des gaspillages de fonds et de matériel informatif.

102. A la rationalisation des flux d'information, qui rendrait la diffusion plus efficace, devrait s'ajouter la simplification du régime des rapports adressés au Siège par les Centres. Il convient en effet de dégager des marges de temps plus larges et de permettre aux responsables de consacrer proportionnellement plus de temps aux activités qu'ils doivent exercer qu'aux comptes rendus et relations qu'ils ont à en faire. Le document A/AC.198/61 là encore estimait souhaitable de réduire le nombre des rapports à présenter, d'améliorer les procédures de leur établissement et d'effectuer des rédactions combinées pour les activités de même type. Pour anciennes qu'elles soient, ces recommandations de 1983 n'ont rien perdu de leur actualité.

103. Interrogés par le questionnaire de 1987, les directeurs de Centres ont présenté sur ce sujet d'utiles suggestions. Aux yeux de la plupart, le régime en vigueur semble trop lourd et suscite des duplications superflues. Nombreux sont ceux qui observent qu'une participation toujours plus active du Centre d'information à la vie nationale du pays où il opère ne doit pas avoir pour conséquence d'absorber le temps du personnel le plus compétent dans des tâches d'écriture d'un mince profit et au détriment des opérations les plus efficaces.

104. La rédaction d'un rapport d'activité à périodicité semestrielle suffirait amplement à renseigner le Siège du DPI. Ce rapport comporterait des données, chiffrées ou non, mais il devrait surtout faire une part plus importante à des propositions concrètes et à des appréciations moins diplomatiques ou plus critiques. Il comporterait tous les éléments d'une "self evaluation". Il inclurait toutes informations sur la diffusion des produits médiatiques ainsi que sur les opérations liées à des célébrations spéciales des Nations Unies. Ce système entraînerait la suppression de tous les rapports spéciaux sur les célébrations spéciales dont le contenu est souvent assez mince. Il n'exclurait pas l'envoi au coup par coup de coupures de presse qui en vailent la peine ou de notes succinctes sur une réunion ou un événement significatifs.

105. L'accent étant mis sur le rapport semestriel adressé par le UNIC au Siège du DPI, il y aurait lieu de supprimer le résumé de nouvelles hebdomadaires (Weekly News Summary), ou plutôt de le fondre avec le résumé jusqu'ici hebdomadaire envoyé à l'ORCI mais dont la périodicité devrait devenir bimensuelle ou même mensuelle. Pour que ces documents soient effectivement exploitables, ils doivent être en effet plus substantiels que fréquents.

106. Un rapport annuel d'ensemble rédigé à la diligence de la Division des Centres d'information permettrait enfin de passer en revue les activités des UNICs dans ce qu'elles ont de plus marquant, d'examiner les problèmes qu'elles soulèvent et les solutions à proposer. Ce rapport annuel dont l'absence se

fait très nettement sentir, serait complètement différent du commentaire explicatif qui accompagne le budget-programme et dont, à tort, on s'est jusqu'ici contenté.

107. Outre les domaines de la régularisation des communications et de la simplification du système des rapports, il y a lieu de rationaliser le régime des commémorations des Nations Unies. Il avait été observé en 1983, dans un document précité, que les Centres devraient jouir d'une "certaine latitude" dans l'aménagement du calendrier des célébrations de l'ONU, ainsi que de la "possibilité de les combiner". En s'adressant au début de 1988 au CCINU, le Chef du DPI a fait part de ses préoccupations à ce sujet. Sans prendre de décision, il a invité le Comité à discuter de la question, à identifier les inconvénients et les avantages et à mieux définir les activités liées à ces célébrations. Il a également suggéré des regroupements par thèmes dominants puisque le système des Nations Unies constitue un tout et que tout s'y tient.

108. En se multipliant, les "UN Observances" ont sur le public et les media un net effet de saturation. Ainsi vont-elles à l'encontre de la mobilisation de l'opinion qu'on cherche à provoquer. Dans les pays en développement, les problèmes de survie ou la satisfaction au jour le jour des besoins les plus humbles empêchent qu'on accorde à ces célébrations l'attention qu'elles méritent. Dans les pays industrialisés, les réseaux médiatiques sont si denses et les messages si nombreux qu'il est toujours difficile, en dehors d'une pression ou d'une urgence de l'actualité immédiate, d'ajouter à la masse des événements, qui sollicitent et submergent le public.

109. La solution à envisager conjuguerait un regroupement des thèmes avec une nouvelle division du travail. Les célébrations majeures resteraient du ressort des UNICs. Les autres, placées sous l'égide des Nations Unies seraient dévolues aux ONG intéressées ou spécialisées, aux institutions éducatives ou aux UNA qui selon les contextes nationaux seraient plus ou moins sensibilisées aux unes ou aux autres.

110. Certains regroupements seraient effectués. La Semaine de la Solidarité avec les peuples coloniaux d'Afrique australe, la Semaine de Solidarité avec le peuple namibien, la Journée de la Namibie ne seraient pas fusionnées mais célébrées simultanément. Il pourrait en être de même des Journées de l'Enfance et de l'UNICEF. Il y aurait également à réexaminer la question des Journées "techniques" à effet mobilisateur réduit (Météorologie, Télécommunications, Marine, Santé, Postes). Ici d'ailleurs la formule du colloque semblerait devoir mieux convenir que celle de la commémoration. Enfin la Journée des Nations Unies, avec le caractère de fête internationale qu'elle revêt devrait faire l'objet d'une préparation et d'une mise en valeur toutes particulières par les Centres.

V. LE PROBLEME DES REDEPLOIEMENTS ET DES COORDINATIONS

A. L'implantation des Centres

111. Un UNIC est généralement établi à la demande d'un Etat Membre, qui considère qu'il a un intérêt précis à devenir un pays hôte. Il peut être créé à la demande de l'Assemblée générale avec l'assentiment de l'Etat Membre concerné. D'un point de vue pratique, l'établissement d'un Centre entraîne la passation d'un accord avec le pays hôte pour ce qui concerne les avantages et services qu'il peut lui procurer (édifices, moyens de transport et de communication, personnel à disposition) conformément à la résolution 1405(XIV) de l'Assemblée générale.

112. La crise financière a eu pour effet de ralentir sinon d'arrêter le mouvement qui tendait à multiplier les Centres. Certes, conformément aux recommandations formulées par l'Assemblée générale en 1986, il est entendu que le renforcement des Centres d'information dans les pays en développement devrait être achevé en 1990. Mais il n'a pas été précisé s'il s'agissait de la consolidation des Centres pris en eux-mêmes ou de celle d'un réseau qui connaîtrait encore une certaine extension.

113. Selon le document A/42/234, l'ONU doit affirmer une présence "qui puisse être éprouvée en tout endroit du monde". Le Secrétaire général a néanmoins spécifié que la fermeture ou la fusion de bureaux des services extérieurs ne devaient pas être exclues, "lorsque cela se justifiera pour des raisons de rentabilité et que l'exécution des programmes ne risquera pas d'en souffrir". Il signalait aussi que désormais : "on évitera de créer de nouveaux bureaux extérieurs". L'objectif implicite était en effet de ne pas accentuer la disproportion entre les ambitions affichées et les moyens disponibles. Il était également de mieux ajuster des ressources toujours plus réduites à des besoins toujours extensibles.

114. Les perspectives ainsi tracées s'éloignent très sensiblement des propositions du CCI de 1979. Celles-ci tendaient à la mise en place de centres régionaux d'information dotés d'importantes responsabilités en matière de programmation, de coordination et d'adaptation de la documentation. Les structures types élaborées alors par les Inspecteurs en charge du rapport juxtaposaient à des centres nationaux de dimension réduite dirigés par des administrateurs issus d'un recrutement local, des centres régionaux beaucoup plus étoffés (sept administrateurs, dont trois issus d'un recrutement international, et six agents des services généraux) et des centres subrégionaux (quatre administrateurs et cinq agents des services généraux).

115. Même il y a 10 ans, il semble que de telles propositions exigeaient des ressources financières et humaines, qui excédaient les possibilités et peut-être même les besoins. De plus, ces structures régionales et subrégionales pouvaient constituer des échelons intermédiaires qui, loin d'accroître l'efficacité du système de diffusion, serviraient moins de relais que d'écrans. Dans la conjoncture actuelle, ces recommandations ne sont de toute manière plus de mise. Il est donc inutile de revenir sur les propositions qu'elles impliquaient et dont la réalisation, même à long terme, ne paraît pas souhaitable.

116. L'esquisse d'un plan de réseau simplifié et renforcé des Centres d'information a été préparée en 1988 dans le cadre de la nouvelle Division des Centres du DPI. Le réseau ainsi réaménagé opérerait sur une base régionale et subrégionale, mais le problème d'une augmentation éventuelle des effectifs n'a pas été mentionné. On parlera donc plutôt de Centres d'information implantés

dans tel ou tel pays et dotés d'une compétence régionale ou subrégionale, dont on ne dit pas avec quels moyens leurs responsables pourront assumer celle-ci. On suppose seulement que toute implantation nouvelle exigera une préétude approfondie et qu'on pourrait subordonner celle-ci à une mise à disposition gratuite des locaux et à une participation aux dépenses de fonctionnement, à concurrence du tiers de leur montant, qui serait à la charge du pays hôte.

117. S'il est adopté, le plan aboutira à un remodelage assez substantiel de la carte des UNICs et de leurs zones de juridiction. Il comportera la suppression de huit Centres (Asuncion et Managua, Ankara et Bucarest, Antananarivo et Harare, Rangoon et Téhéran) et la transformation de 13 autres en antennes ("outposting"). Ainsi pour Alger et Tripoli, Bujumbura, Dar-es-Salam et Monrovia en Afrique, La Paz et Panama, Port-of-Spain et San Salvador en Amérique, Colombo et Dhaka, Kaboul et Kathmandu en Asie.

118. Le plan ne remet pas en cause les positions ni les situations des Services d'information de Genève et de Vienne ni celles des UNIS des Commissions régionales. Hormis les suppressions équilibrées des Centres d'Ankara et de Bucarest, il ne modifie que très peu le système en vigueur dans les pays industrialisés. Il maintient des Centres à Belgrade et à Rabat, à Rio de Janeiro et à Lagos, pour des raisons qui tiennent à l'importance de la population desservie, à l'implication des pays concernés dans des questions du ressort de l'ONU, ou au rôle et au profil qu'ils se sont acquis au sein des Nations Unies.

119. En ce qui concerne les pays en développement d'Asie, du Pacifique et d'Amérique, les changements proposés ne sont pas de première importance. Il n'en est pas de même pour l'Afrique et les Caraïbes, où ils se révèlent un peu plus consistants. En Asie, si les Centres de Rangoon et de Téhéran doivent être supprimés, ceux de Dhaka, de Kathmandu et de Colombo sont destinés à devenir des antennes du Centre de New Delhi. En Afrique, si une certaine indécision affecte les rôles respectifs de Kinshasa et de Yaoundé, les Centres de Tripoli et d'Alger deviendraient des antennes de Tunis tandis que le Centre de Harare serait supprimé. Dans les Caraïbes, on devrait assister au transfert du Centre de Port-of-Spain à Kingston.

120. En ce qui concerne la République populaire de Chine, il est proposé qu'en attendant qu'un Centre puisse y être établi, un administrateur débutant soit nommé à Beijing par le DPI. Ce fonctionnaire serait rattaché administrativement au Coordonnateur Résident à Beijing, mais aurait à en référer directement au DPI. En ce qui concerne le Canada, observation est faite que l'UNA a jusqu'ici assumé le rôle d'un UNIC, mais qu'il est difficile d'admettre qu'un pays de cette importance, alors qu'il s'implique tellement dans les affaires de l'ONU, puisse continuer à se passer d'un Centre d'information.

121. La réorganisation comporte une modification de taille dans les Caraïbes, du fait du transfert de Trinité-et-Tobago à la Jamaïque du Centre subrégional que couvre la zone. La localisation à Kingston présente les avantages suivants : une situation géographique apparemment centrale dans le monde caraïbe, un environnement intellectuel favorable et de bonnes possibilités de recrutement sur place de fonctionnaires nationaux, l'intérêt manifesté par le pays et le Gouvernement pour les Nations Unies qu'illustre l'existence d'une UNA forte et structurée, la mise à disposition d'un espace de travail gratuit dans les installations du Centre de la loi de la mer. En outre, la densité et la commodité des liaisons aériennes à partir de Port-of-Spain et de Kingston se révèlent à peu près équivalentes.

122. Ceci ne signifie pas que le maintien d'un Centre d'information subrégional à Port-of-Spain ne présenterait que des inconvénients. Culturellement, ethniquement et socialement, Trinité-et-Tobago s'affirme comme plus représentatif de la diversité caraïbe qu'une Jamaïque moins hétérogène. Son Centre bénéficie des acquis de temps et des relations nouées sur le terrain. D'autre part, Kingston est le siège d'un bureau de l'UNESCO et la répartition actuelle des compétences dans la zone considérée impose un équilibre qu'il pourrait être gênant de modifier.

123. Mais en faveur du statu quo, il existe un argument qui n'est qu'en apparence paradoxal. Il se trouve en effet que l'UNA jamaïcaine se montre des plus actives. Ses chapitres, ses notables, ses connexions multiples font qu'avec le dévouement et le bénévolat d'une ONG, elle joue déjà en pratique le rôle d'un UNIC, répercute au mieux les documents des Nations Unies et assure la meilleure diffusion des informations fournies par le DPI. Dans ces conditions, la mise en place d'une antenne à Kingston dotée d'un attaché de presse issu du recrutement local devrait permettre les encadrements indispensables, sans transfert ni création d'un nouveau Centre. L'attaché de presse opérerait à la fois comme un conseiller technique de l'UNA et un officier de liaison avec le DPI.

124. Une solution identique devrait être retenue pour le Canada où l'UNA joue un rôle de substitution semblable. En période de rigueur budgétaire, alors qu'on demande aux Centres d'information de rechercher les appuis logistiques et les soutiens financiers qui leur permettront, non pas d'étendre mais seulement souvent d'effectuer certaines de leurs tâches, on ne voit pas pourquoi une UNA expérimentée et structurée n'en viendrait pas à constituer une sorte de service extérieur du DPI ni à assumer pleinement une fonction de remplacement et de relais. Un accord, comme dans le cas jamaïcain, pourrait être passé avec l'UNA du Canada. Il s'assortirait d'un cahier des charges et là encore un attaché de presse issu d'un recrutement local pourvoierait aux liaisons et coordinations avec le Siège.

B. Appréciation critique du plan de réimplantation

125. Ce plan de redéfinition et de régionalisation des Centres d'information établi par le DPI constitue une excellente base de départ. Le souci qu'il manifeste de réduire le nombre et les implantations des UNICs, tout en mettant en place des "antennes" (outpost) paraît des moins contestables. L'effort de concentration devra cependant s'accentuer et le recours aux UNA devenir plus fréquent. Il conviendrait aussi de mieux différencier les rôles des Centres, selon qu'ils opèrent dans des pays industrialisés ou dans des pays en développement. Il serait enfin opportun de modeler les zones régionales, en tenant mieux compte des affinités, des circonstances et des contextes, chaque fois qu'on ne se heurtera pas à des difficultés insurmontables.

126. En ce qui concerne les pays en développement d'Afrique, les implantations d'UNICs à Dakar et à Nairobi, à Lagos, au Caire et à Rabat ne font pas question. Mais on peut se demander s'il existe des raisons déterminantes pour installer un Centre à Lusaka plutôt qu'à Harare, alors que le Zimbabwe jouit d'une situation géographique et de liaisons aériennes plus favorables ainsi que d'un environnement socioculturel et économique plus consistant. Du fait du maintien du Centre de Rabat, il ne paraît pas nécessaire de maintenir un Centre à Tunis où l'installation d'une antenne suffirait. Dans cette perspective, les antennes d'Alger et de Tripoli comme celle de Tunis seraient rattachées au Centre de Rabat.

127. En Asie et dans le Pacifique, le tableau qu'offre le plan de remodelage du DPI n'aurait pas besoin d'être sensiblement modifié. La Chine pose un problème, qui doit être mis entre parenthèses et la solution d'attente envisagée peut provisoirement convenir. La disparition des UNICs de Téhéran et de Rangoon obéit à des contraintes circonstanciées. Sydney pour le Pacifique, Tokyo en raison de son rôle et de son poids dans la région, Bangkok qui est le siège d'une Commission régionale, auront naturellement à disposer d'un Centre. Peut-être faudrait-il également prévoir l'installation d'une antenne à Manille et pour la sous-région du Moyen-Orient, entre Beyrouth et Téhéran, un "rowing director" qui aurait son point d'ancrage en Jordanie.

128. Pays continent et membre éminent des Nations Unies, l'Inde devrait bénéficier d'un régime spécial, qui tiendrait compte de sa structure fédérale et de sa démographie, de la multiplicité de ses contextes ethniques et de la diversité de ses cultures. Outre les antennes nouvelles de rattachement de Dhaka, de Colombo et de Kathmandu, des antennes devraient être installées à Bombay, à Madras et, si possible, à Bangalore et à Calcutta. Ne pas consentir à cet effort particulier réduirait en effet à peu de choses l'impact du Centre de New Delhi. Il y aurait d'ailleurs lieu d'examiner aussi dans quelle mesure on pourrait étendre et diversifier les activités de l'Indian Federation of United Nations Association (IFUNA) pour qu'elle puisse jouer à plein son rôle multiplicateur dans les villes principales où déjà elle opère.

129. Dans le cadre des Amériques, on peut se demander s'il est nécessaire de faire coexister deux Centres à Lima et à Bogota, alors qu'un seul suffirait et qu'une antenne pourrait être établie là où l'UNIC aurait été supprimé. Au Brésil, comme en Inde, outre le Centre de Rio de Janeiro, il ne serait pas superflu de prévoir des antennes décentralisées, à Sao Paulo et à Porto Alegre, par exemple. Justement maintenu, le Centre de Buenos Aires doit constituer un des points d'ancrage de la politique informative du DPI. Sa situation urbaine privilégiée, sa liaison avec le Centre culturel de La Recoleta, sa bibliothèque très fréquentée et ses relations avec une ONG très dynamique, dont le siège est fixé dans ses locaux, lui donnent autant d'atouts qui ne doivent pas être négligés. Pour la sous-région des Caraïbes, en raison des arguments exposés aux paragraphes 117 à 119, mieux vaudrait s'en tenir au statu quo que de procéder à un transfert de Port-of-Spain à Kingston.

130. Pour ce qui concerne les pays industrialisés, les propositions de l'Inspecteur en charge du présent rapport s'éloignent substantiellement de celles du plan de remodelage. S'il n'y a pas lieu de revenir pour le moment sur la situation des UNIS de Genève et de Vienne, il demeure que leur rôle et la répartition de leurs compétences au sein de l'UNOG et de l'UNOV devraient faire l'objet d'une analyse approfondie et d'une étude spéciale. D'autre part, l'effort de rétraction du dispositif pourrait être plus poussé. La suppression des Centres d'Ankara et de Bucarest pourrait s'accompagner de celle des Centres d'Athènes, de Prague et surtout de Lisbonne, où une antenne devrait suffire, après la création d'un Centre d'information à Madrid.

131. Le maintien de Centres d'information à Londres, à Copenhague et à Moscou s'impose pour des raisons géopolitiques évidentes. Mais il ne paraît pas en être de même pour Paris et pour Rome. Là en effet où des institutions spécialisées comme l'UNESCO et la FAO bénéficient d'une visibilité très forte, les UNICs de leurs pays d'accueil ne peuvent que jouer le rôle du parent pauvre ou de l'allié sacrifié. Pour sérieux qu'ils soient, les efforts qu'ils déploient sont condamnés à rester vains, si même ils ne brouillent pas l'image des Nations Unies. A supposer qu'un Centre d'information à compétence régionale soit appelé à jouer un rôle valable au sein de la Communauté économique européenne, Bruxelles fournirait une base plus solide que Paris ou

que Rome. En même temps qu'on planterait un Centre à Bruxelles, on transformerait en antennes les Centres de Paris et de Rome et on pourrait créer une antenne à Bonn qui ne dépendrait pas de Vienne, mais serait rattachée au Centre à créer en Belgique.

132. Reste posé le problème du UNIC de Washington dont l'Inspecteur estime qu'il a un rôle important à jouer. Loin de remplir des missions qui feraient double emploi avec celles du DPI et de son Siège de New York, le Centre de Washington dispose d'atouts et d'opportunités qu'on a peut-être un peu trop sous-estimés jusqu'ici. Les relations avec le Congrès et le Gouvernement des Etats-Unis, dont les décisions de contributeur principal de l'ONU ont une telle importance, ne peuvent être aménagées et suivies que dans le cadre de la capitale fédérale. Comme pour l'Inde et le Brésil, il serait souhaitable de créer des antennes du Centre dans divers Etats. Il serait également bon de ne pas négliger les possibilités offertes par le développement d'une UNA ou d'autres ONG, capables d'aider à la propagation des idéaux de l'ONU et plus encore à une amélioration rectificatrice de son image de marque.

C. Intérêt et limites des coordinations

133. La réalisation de tout plan de réimplantation et de redéploiement des Centres d'information est indissociable de la mise en oeuvre des recommandations 11, 12 et 37/3 du Groupe des Experts qui tendent à une meilleure coordination de leurs activités dans les pays d'accueil. Ces recommandations invitent à la "réaffirmation" et donc à la confirmation de l'autorité du "Coordonnateur résident", au renforcement à cet égard du rôle central de coordination du PNUD et à la fusion sur place des bureaux extérieurs.

134. Pour impératives qu'elles soient, ces recommandations s'assortissent de restrictions multiples. Il est entendu qu'on passera aux actes, "partout où ce serait possible", et "chaque fois que ce serait faisable". Ce qui implique que dans bien des cas ce ne sera ni faisable ni possible. Il est explicité aussi qu'on n'opérerait qu'"autant que cela ne nuirait pas à la valeur des activités informatives". En dépit du souci de clarification manifesté, la coordination souhaitée et commencée semble donc encore assez éloignée de son point d'aboutissement.

135. Reprises à leur compte par l'Assemblée générale, les recommandations du Groupe des Experts incitent moins à l'audace et à la rigueur qu'à la souplesse et à la prudence. La réunion d'un Centre d'information avec le Bureau du Coordonnateur Représentant Résident du PNUD devra s'effectuer, chaque fois qu'il peut être démontré qu'un arrangement commun se révèle plus rentable et plus efficace, sans entraver l'accomplissement des programmes d'information (A/42/234). Nommé par le Secrétaire général, le Coordonnateur Résident des Nations Unies (UNRC) représentera l'ONU dans le pays d'affectation, et disposera de la responsabilité générale de la direction sur place des bureaux de l'ONU, "sauf cas où d'autres arrangements paraîtraient plus appropriés".

136. Après une étude approfondie et coordonnée avec celle du Groupe consultatif mixte de programmation, le DPI devrait procéder à la réalisation graduelle de la consolidation décidée par le Secrétaire général. L'UNIC aura à sa tête un directeur nommé par le Secrétaire général sur proposition du Chef du DPI. Mais en dépit de la totale autonomie fonctionnelle qui lui est accordée, celui-ci se trouve placé en position de subordination par rapport à un UNRC qui, au nom de la consolidation des services, obtient une situation de fait de véritable ambassadeur des Nations Unies.

137. L'UNRC, comme le Directeur du UNIC, est nommé par le Secrétaire général, mais le second l'est sur proposition du DPI. Le DPI prépare le "Personal Evaluation Report" (PER) du Directeur du UNIC, mais en consultation avec l'UNRC intéressé. La planification et les programmes d'information locale relatifs au développement, dans le pays d'accueil, ne seront pas du seul ressort du UNIC, mais d'une élaboration commune de son Directeur, de l'UNRC et des autres représentants d'organismes du système des Nations Unies concernés. Dans le domaine des célébrations, des conférences des Nations Unies, le Directeur du UNIC ne pourra agir qu'après consultation des représentants d'organismes du système des Nations Unies, et la coordination de ces tâches reviendra à l'UNRC.

138. Le Directeur du UNIC est dit directement responsable de l'exécution du programme annuel d'information dans le pays d'accueil, tel qu'il a été préparé par le DPI, en liaison avec les autres membres concernés du système des Nations Unies. Mais il est spécifié que si un problème est soulevé entre l'UNRC et le Directeur du Centre, qui ne peut être résolu au niveau local ni même au niveau des divisions des sièges du PNUD et du DPI, il sera porté à l'examen d'un comité présidé par l'USG pour l'administration et la gestion en sa qualité de représentant du Secrétaire général, ce comité comprenant deux membres, l'Administrateur du PNUD et l'USG du DPI.

139. La définition des tâches de l'UNRC ("Job description") accentue encore la subordination du Directeur du UNIC, dans la mesure où le second ne peut avoir de relation extérieure dans le pays d'accueil que par l'entremise ou l'intermédiaire du premier, sinon sous son contrôle ou avec son accord. L'UNRC en effet ne se borne pas à faciliter les activités informatives de l'UNIC, en mettant en contact régulier son directeur avec les chefs de projets et les fonctionnaires qui représentent sur place les divers organismes des Nations Unies. Il ne le tient pas seulement informé des activités sur le terrain des organismes des Nations Unies. Il est censé l'aider, chaque fois que nécessaire, à établir et à maintenir des contacts de travail avec les milieux gouvernementaux et médiatiques, les ONG, les institutions éducatives et les autres diffuseurs d'information.

140. L'UNRC aurait également à "assister" le Directeur du Centre d'information dans le cofinancement et la coproduction du matériel médiatique à fabriquer sur place. Il assurerait la base logistique de ses services et effectuerait le "monitoring" de ses opérations financières. Les comptes étant maintenus séparés, l'UNRC aurait, dans la limite des allocations allouées par le DPI, à approuver les dépenses, tout en pourvoyant à la coordination des soutiens administratifs et techniques. A l'exclusion du Directeur du UNIC, l'UNRC représenterait les Nations Unies dans les commémorations officielles. Lors de la Journée du 24 octobre, il représenterait le Secrétaire général, "de concert" avec le Directeur du Centre d'information.

141. Dans les antennes du DPI, l'UNRC, et non le Directeur du Centre de qui elles dépendent, aurait à présider à leur installation. Il procéderait à la sélection du personnel et à la fourniture des appuis opérationnels et administratifs. A l'UNRC et non au Directeur du Centre reviendrait la charge d'informer le DPI des retombées et de l'impact des activités informatives des antennes.

142. La définition des tâches du Directeur du Centre s'inscrit donc désormais en creux dans celles du UNRC, qui lui sert à la fois d'appui et d'intermédiaire, de contrôleur et d'auxiliaire, sans disposer d'une supériorité hiérarchique, mais en bénéficiant de tous les attributs d'une prééminence effective. Le Directeur du Centre ne peut entrer en relation avec

les notabilités, les autorités et les media du pays d'accueil que par le truchement de l'UNRC. Dans les antennes, il partage ses pouvoirs avec l'UNRC. Dans les cérémonies il lui cède la place. Qu'il s'agisse de soutien logistique, de cofinancement ou de coproduction des opérations, il doit compter avec son intervention permanente. Il reste maître de sa correspondance avec les gouvernements, les media, les ONG, les interlocuteurs habituels du pays d'accueil, mais en fournit cependant copie à l'UNRC, qu'il tient informé des rapports qu'il adresse au DPI.

D. Approche et sens des coordinations

143. De la généralisation de ce système de consolidation, qui, avec quelques variantes, fonctionne déjà dans un certain nombre de pays, le Secrétariat escompte un double avantage. D'une part un tel arrangement pourrait servir de modèle aux institutions spécialisées. En aidant, par un effet d'entraînement à contracter le dispositif des représentations sur le terrain, il contribuerait à l'amélioration de l'image de marque comme de l'impact de l'ensemble du système. D'autre part, il permettrait de libérer des ressources et en conséquence d'intensifier l'effort et de moderniser les moyens du DPI sur place.

144. Au début de 1989, les Centres d'information continuent à relever de régimes différents, sans que la consolidation entreprise ait beaucoup progressé. Certains UNICs (36 dans les pays en développement) disposent d'un directeur à plein temps et remplissent leurs tâches, conformément aux mandats de l'Assemblée générale. Dans les pays en principe hôtes d'un Centre mais où celui-ci ne fonctionne pas en tant que tel, le PNUD fournit son cadre et son soutien aux activités d'information publique. Mais il est cependant admis que, là où cela paraîtra approprié, le DPI et le PNUD coopéreront en lançant des actions conjointes ou en mettant en commun locaux et services administratifs, sans qu'on puisse d'ailleurs y voir une consolidation au profit de l'UNRC.

145. La consolidation reste ainsi plus à l'état d'orientation et de directive que de pratique en progression régulière. La décision du Secrétaire général s'est en effet initialement entourée de beaucoup de précautions qui en freinent le développement. La consolidation n'est envisagée que de manière ponctuelle et sa réalisation ne saurait être que graduelle. Elle ne s'amorce que quand l'arrangement commun permet de satisfaire à la double exigence d'une rentabilité accrue et d'une mise en oeuvre correcte des programmes d'information. Il est également de fait qu'un grand nombre de Centres ont déjà mis en commun avec le PNUD leurs locaux, comme les services administratifs, financiers et de la valise. De ce point de vue, il n'y a donc pas à attendre d'une consolidation plus poussée des économies substantielles.

146. La consolidation envisagée vaudra pour les pays en développement plutôt que pour les pays industrialisés, où il n'y a parfois ni représentant ni activités du PNUD et où le Directeur du UNIC en place lui sert de correspondant et de chargé d'affaires. Elle ne vaut en outre que là où existent des Centres d'information dotés d'un directeur à plein temps. Là où le Représentant Résident du PNUD est aussi en titre le Directeur du UNIC, la consolidation est en effet déjà réalisée. L'effet de toute consolidation sera d'autre part limité. Beaucoup de Centres, en couvrant plusieurs Etats, ont du mal en effet à répondre à leurs besoins, car ils ne peuvent pratiquement fournir des prestations adéquates qu'au pays d'affectation, qui est aussi le pays d'accueil.

147. Ainsi qu'il a été signalé par l'USG du DPI, dans sa réponse aux demandes de suivi des recommandations du rapport du CCI de 1979, des conversations ont été engagées par le DPI avec le PNUD et sont toujours en cours. L'implication plus forte des bureaux extérieurs du PNUD dans le travail de consolidation se traduirait par une intensification des contacts avec les Centres concernés, les media locaux et le public en général ainsi que par un soutien logistique, qui permettrait d'utiles arrangements au coup par coup. Encore faudrait-il que, plus ou moins subordonnés aux bureaux du PNUD, les Centres évitent de mettre trop l'accent sur l'information qui concerne le développement au détriment des activités afférentes aux thèmes prioritaires ou fondamentaux.

148. Selon le schéma adopté, l'UNRC aurait le droit d'être consulté sur chaque activité du Centre d'information. Il ne serait cependant pas souhaitable que l'intérêt légitime qu'il porte aux questions de développement ainsi que la connaissance nécessairement limitée qu'il a des problèmes hors de sa compétence (désarmement, droits de l'homme, Namibie, etc.) conduisent l'UNRC à favoriser une déviation, sinon un dévoiement des fonctions informatives du Centre, en faisant passer l'économique et le social avant l'humanitaire et le politique.

149. Il n'est pas question de remettre en cause le cadre tracé par les plans préparatoires de réorganisation et de régionalisation des Centres d'information et par les décisions à effet gradué du Secrétaire général qui ont été prises en conformité avec les recommandations du Groupe des Experts et les résolutions subséquentes de l'Assemblée générale. Mais les missions menées sur un terrain très diversifié ont permis à l'Inspecteur chargé de ce rapport d'identifier certaines faiblesses, de peser des suggestions et des doléances et de délimiter en conséquence le champ des solutions envisageables.

150. Là où coexistent un Bureau du PNUD avec son Représentant Résident et un Centre d'information avec son Directeur, même s'ils cohabitent dans les mêmes locaux et mettent en commun leurs services administratifs et financiers, l'effort de coordination aura besoin d'être accentué. La ligne suivie par le Secrétaire général répond indubitablement à un besoin qui n'a pas encore été satisfait. La circulation de l'information, à destination soit de l'extérieur, soit de l'ensemble du système des Nations Unies, à ses divers niveaux, ne s'effectue pas avec assez de fluidité ni de régularité. Un peu plus de coordination peut et doit y remédier.

151. Diverses procédures auraient à subir des révisions élémentaires. Les cables à contenu informatif du DPI adressés au Directeur du Centre devraient être automatiquement transmis pour information à son collègue du PNUD. Il serait normal que ce dernier soit tenu au courant de données, de faits nouveaux ou de décisions qui intéressent le pays hôte, mais qui sont aussi susceptibles d'affecter sa propre mission dans le cadre du PNUD. Dans le sens inverse, les rapports ou notes informatives du Directeur du UNIC au siège du DPI pourraient, sans inconvénient pour personne transiter par le bureau de Représentant Résident.

152. Les relations ainsi conçues entre ces deux types d'administrateurs ne participent pas du contrôle mais relèvent d'un processus d'ajustement permanent. Sur les sujets les plus sensibles, le Représentant Résident pourrait demander au Directeur du UNIC une révision à l'amiable de telle fraction du texte, l'adjonction d'informations complémentaires ou certaines corrections. Sans faire intervenir de tiers et pour ne pas causer d'inutiles retards, le Représentant Résident, en cas de désaccord, demanderait seulement au Directeur du UNIC qu'il joigne exceptionnellement une opinion dissidente qui aiderait à éclairer le tableau.

153. L'entrecroisement des avis se substituerait à une ignorance réciproque, porteuse de malentendus, de frictions et de conflits éventuels qu'on pourrait ainsi éviter. Il se prolongerait par la mise en oeuvre d'un jeu de consultations et de conseils informels. La coordination pratique ainsi obtenue permettrait le juste ménagement des responsabilités et surtout des susceptibilités des deux chefs de postes.

154. Les questions de prééminence et de prérogative peuvent paraître subalternes. Elles prennent beaucoup d'importance dans la vie quotidienne et nuisent ainsi à la qualité des travaux. Elles devraient trouver leur solution dans le système de concertation permanente ci-dessus esquissé. En outre, la reconnaissance du fait que le Directeur du UNIC est assez rarement de rang D1, et plus souvent de rang P5 ou P4, devrait rendre la prééminence du Représentant Résident moins pesante, puisque dans la plupart des cas, celui-ci occupera une position hiérarchique supérieure.

155. Il va d'autre part de soi qu'il ne serait pas sain qu'un directeur de Centre, dans son souci d'ailleurs légitime de mieux mener le jeu de ses relations extérieures, en vienne à se disperser entre trop d'activités de représentation et de façade, qui sont de peu d'utilité pour les Nations Unies. Mais il ne faudrait pas qu'il ait de son rôle une conception trop étriquée ni qu'il se retrouve en fait ou en droit subordonné de manière aussi humiliante que nuisible au Représentant Résident du PNUD dont il aurait à solliciter l'aval chaque fois qu'il prétendrait prendre une initiative en direction de ses interlocuteurs du pays hôte.

156. Il ne faudrait pas non plus qu'un Représentant Résident du PNUD qui est en même temps directeur en titre du UNIC néglige trop cette seconde fonction au profit de la première ou subordonne l'information à des objectifs de développement, au risque de sacrifier la mise en oeuvre des mandats qui lui sont assignés par le DPI.

157. Le Secrétaire général peut choisir de ne délivrer une lettre de mission qu'au seul Représentant Résident, en sa qualité d'UNRC. Il peut préférer faire aussi bénéficier le Directeur du UNIC d'une distinction semblable. La question de la prééminence du responsable du PNUD n'aura pas de toute manière à se poser, dès lors qu'il sera sur place, et dans la plupart des cas, le fonctionnaire des Nations Unies du rang le plus élevé. En raison des moyens financiers et humains dont il dispose dans les pays en développement où il opère, en raison des projets qu'il suit à travers le pays hôte, des négociations qu'il ne cesse de mener avec les personnalités officielles, son poids administratif lui assurera toujours la première place. Mais ceci laisse entière la question de la coordination que le Secrétaire général s'applique à résoudre à la faveur de la consolidation préconisée.

158. Mieux qu'un cadre juridique trop contraignant parce que trop précis et mieux que des tableaux de tâches prescrites ("Job descriptions") dont il y aurait lieu d'ailleurs de vérifier les aspects complémentaires, il serait utile qu'en accord avec le PNUD, le DPI édicte une sorte de code de bonne conduite. Ce code aurait pour but de faciliter la circulation des informations montantes et descendantes entre les services extérieurs du DPI et du PNUD. Il réglerait le détail des contributions respectives à la mise en commun des locaux et des appuis ainsi que les procédures de cofinancement et de coproduction en matière médiatique.

159. Le code de conduite servirait à aménager le système des consultations et des concertations, afin d'éviter dans la mesure du possible le recours ultime à un comité de conciliation qui paraît d'un maniement délicat. Il préciserait la mission et la compétence du Directeur du UNIC, qui conserve la gestion autonome des activités dont il a la charge et qui ne saurait être traité ou se conduire en attaché de presse du Représentant Résident. Il clarifierait sa position et ses relations au regard du Représentant Résident adjoint.

160. La création d'antennes du DPI ("outposting") dépendantes des Centres d'information pose en termes nouveaux la question des relations avec l'UNRC et de la consolidation qu'elles impliquent. Les positions respectives du Chef d'antenne et du Directeur de l'UNIC, au regard du Représentant Résident du PNUD faisant office d'UNRC, devront être précisées. Sans se transformer en attaché de presse du Représentant Résident, le fonctionnaire d'information responsable de l'antenne, sera supervisé par l'UNRC. Il en référera au DPI par l'intermédiaire du Directeur du Centre d'information, dont il dépend, mais recevra de l'UNRC un soutien administratif et logistique.

161. En l'occurrence, les coordinations nécessaires seront relativement faciles à réaliser. Encore faut-il que le code de conduite permette de mieux définir les correspondances, les relations et les articulations administratives entre les trois partenaires, l'UNRC, le Directeur du UNIC et le Chef d'antenne.

CONCLUSION

162. La réorganisation des Centres d'information des Nations Unies ne saurait se dissocier de cette révision de la réforme du DPI dont il a été précédemment traité. Tout réaménagement du régime des UNICs est en effet subordonné à la réunification des deux Divisions de la diffusion et des Centres, comme au rattachement de la Section des relations avec les ONG à la seule division subsistante. Toute amélioration de leur fonctionnement a pour préalable un progrès des fabrications de produits médiatiques, qui suppose une prise en compte plus attentive des destinations et des destinataires, des moyens de communication et des contextes.

163. Le plan de redéfinition et de régionalisation des Centres d'information préparé par le DPI esquisse une orientation et offre des options fort acceptables. Les maintiens, les transferts et les suppressions de Centres qu'il propose, les créations d'antennes, dont les uns ou les autres s'assortissent, obéissent à des impératifs financiers, géopolitiques et techniques dont on ne sous-estime pas l'importance. Certaines des recommandations qui concluent ce rapport modifient cependant quelque peu le système, sans remettre en cause son économie générale.

164. Il reste que diverses mesures devraient tendre à prolonger l'effet bénéfique que l'on attend de la réorganisation en cours. En recommandant de faire une place plus large aux Associations locales des Nations Unies, et éventuellement de substituer, dans certaines conditions, les UNA aux UNICs, on contribuerait à accroître l'efficacité du réseau de diffusion du DPI. On concilierait les contraintes d'un budget restreint et les exigences d'une flexibilité toujours plus nécessaire. On encouragerait en outre le jeu désormais admis des sous-traitances, des cofinancements et des coproductions.

165. L'adoption d'un code de bonne conduite entre le DPI et le PNUD aiderait de même à une coordination plus efficiente de leurs organes extérieurs et à l'assouplissement de leurs relations. En demandant une réappréciation des budgets de déplacement des Directeurs d'UNICs, qui pourrait aller de pair avec un allègement substantiel des missions de documentation, on donnerait enfin son plein sens à la création des antennes.

166. Les infléchissements et les redressements, qu'ainsi l'on préconise, auraient à s'accompagner d'un élargissement des marges opérationnelles des Centres et d'une intensification de leur productivité. Une rationalisation accrue des flux d'information et de leur interactivité, une simplification du système de rédaction et d'envoi des rapports, un regroupement cohérent des commémorations paraissent à cet égard des compléments indispensables et des plus propres à assurer la dynamisation du réseau d'information des Nations Unies.

RECOMMANDATIONS

Il est recommandé au Secrétaire général :

Recommandation I

De promouvoir une production médiatique qui, quel que soit le canal de communication utilisé, tienne de plus en plus compte de la distinction entre types d'audiences et de cibles comme entre intermédiaires de presse et destinataires ou consommateurs finaux (ONG, universités, gouvernements, grand public) (Par.75-83):

a) En adressant aux Directeurs des Centres et Services d'information des Nations Unies ou de leurs antennes un questionnaire, qui mettrait moins l'accent sur les faiblesses et les points forts des structures visées que sur l'effet mobilisateur et sur l'impact dans leur zone de compétence, des thèmes mis en avant par les résolutions de l'Assemblée générale (Par.70-72).

b) En demandant à ces mêmes responsables de produire des tableaux périodiques et succincts qui retraceraient les ressources médiatiques disponibles sur place et la part fournie par les apports nationaux, les tirages et les audiences, les attentes et les besoins. Il y aurait lieu d'y adjoindre éventuellement des résumés analytiques des études effectuées sur le sujet dans leur zone de compétence (Par.70-71).

c) En veillant à ventiler et à doser les envois de documents en provenance du DPI ou d'autres organismes du Secrétariat, de manière à obtenir une diffusion plus sélective, plus économique et plus soucieuse de la réalité des structures d'accueil des pays récipiendaires (Par.73, 79, 81).

Recommandation II

De mettre à exécution la recommandation présentée par le CCI dans son rapport JIU/REP/79, qui invitait le Secrétaire général à autoriser les Associations des Nations Unies (UNA), les clubs "UNESCO" et "ONU" à participer, à titre expérimental et en vertu d'accords contractuels, au travail d'information des Centres d'information des Nations Unies (UNIC) (Par.59-60) :

a) En aidant au renforcement des UNA déjà dotées de structures consistantes et en dressant la carte des Centres d'information des Nations Unies et de leurs antennes, tout en tenant compte des dynamismes desdites UNA afin, dans certains cas et en certains pays, soit de leur faire pleinement jouer un rôle de relais, soit de les substituer aux Centres d'information des Nations Unies (Par.61-64).

b) En créant à titre d'expérience pilote, aussi bien à la Jamaïque qu'au Canada, des antennes du DPI dotées d'un attaché d'information de recrutement national, qui servirait d'agent de liaison et de conseiller technique aux Associations des Nations Unies de Kingston et d'Ottawa (Par.123-124).

c) En étendant, s'il y a lieu, aux Comités nationaux de l'UNICEF la recommandation que le CCI avait en 1979 restreinte aux UNA, aux clubs "UNESCO" et aux clubs "ONU" (Par.59).

Recommandation III

D'engager une réflexion d'ensemble sur le plan de redéfinition et de répartition des Centres d'information des Nations Unies, de mieux délimiter les fonctions et les compétences des Services, des Centres et des antennes, en vue d'accroître leur adaptation aux contextes nationaux ainsi que de remodeler leur carte en conséquence :

a) En fixant à Harare plutôt qu'à Lusaka, le Centre d'information à compétence régionale pour l'Afrique australe (Par.126).

b) En établissant à Tunis une antenne de préférence à un Centre, en raison des dispositions prises en ce qui concerne le maintien du Centre de Rabat (Par.126).

c) En maintenant à Port-of-Spain le UNIC à compétence subrégionale des Caraïbes (Par.129).

d) En installant des antennes du UNIC de Rio de Janeiro dans le cadre brésilien, à Sao Paulo et à Porto Alegre (Par.129).

e) En installant des antennes du UNIC de New Delhi non seulement à Dhaka, à Colombo et à Kathmandu, mais aussi en Inde à Bombay, à Madras, à Bangalore et/ou à Calcutta (Par.128).

f) En supprimant les UNICs d'Athènes, de Prague et de Lisbonne (Par.130).

g) En supprimant les Centres d'information des Nations Unies de Paris et de Rome, tout en créant à Bruxelles un Centre d'information des Nations Unies à compétence européenne (Par.131).

h) En procédant à une étude spéciale de la situation des Services d'information de Genève et de Vienne au regard de la spécificité des structures de l'UNOG et de l'UNOV (Par.130).

Recommandation IV

D'aménager une coordination plus étroite et une concertation plus suivie entre les services extérieurs du DPI, ceux du PNUD, s'il y a lieu, ceux des institutions spécialisées :

a) En fixant le détail et le type des informations descendantes et montantes, dont la communication d'un service extérieur à un autre serait déclarée obligatoire (Par.158).

b) En élaborant un accord cadre, qui réglerait la répartition des contributions nécessaires à la mise en commun des locaux et des équipements (Par.158).

c) En précisant le jeu des relations administratives et hiérarchiques qui devrait régir les rapports du Directeur de Centre d'information et du Représentant Résident adjoint du PNUD, ainsi que ceux d'un Chef d'antenne du DPI, de son Directeur de Centre d'information et du Représentant Résident du PNUD (Par.159-160).

d) En institutionnalisant le système informel ou facultatif des réunions régulières que tiennent sur le terrain, le Représentant Résident du PNUD, le Directeur du UNIC et les représentants des institutions spécialisées.

Recommandation V

D'améliorer le fonctionnement et la gestion des Centres et Services d'information des Nations Unies :

a) En renonçant à limiter obligatoirement à quatre ans la présence d'un directeur dans un même Centre d'information (Par.49-50).

b) En accélérant la généralisation du régime de courrier électronique (Par.101).

c) En poursuivant l'effort entrepris pour convaincre les gouvernements des pays hôtes, soit de prendre en charge les loyers des locaux des Centres d'information, soit de mettre à titre gratuit des immeubles à leur disposition (Par.111-116).

d) En dégagant des économies, dans le cadre d'une enveloppe budgétaire inchangée, sur les postes de documentation et d'envois de publications écrites, tout en renforçant les moyens de financer les déplacements des responsables des Services et des Centres d'information (Par.92-93).

e) En regroupant les célébrations obligatoires dans les conditions indiquées aux paragraphes 107 à 110 du rapport.

Recommandation VI

De simplifier et de compléter le système de rédaction et d'envoi des rapports adressés par les Centres d'information au siège du DPI et à l'ORCI :

a) En adoptant une périodicité semestrielle pour le rapport d'activité de type traditionnel et en mettant l'accent dans celui-ci sur l'aspect autocritique d'une "self evaluation" (Par.104).

b) En supprimant les rapports distincts consacrés à chaque célébration des Nations Unies et en intégrant les observations relatives à ces célébrations dans le rapport semestriel précédemment défini (Par.104).

c) En mensualisant le rapport actuellement hebdomadaire adressé à l'ORCI, sauf à saisir celui-ci par telex si se produit un événement d'un intérêt primordial pour l'Organisation des Nations Unies (Par.43).

d) En supprimant le résumé des nouvelles hebdomadaires, en le fondant avec le rapport ci-dessus mentionné, qui serait mensualisé et adressé en double exemplaire au DPI et à l'ORCI (Par.43-44).

e) En établissant au siège du DPI et dans le cadre de la Division des Centres d'information, un rapport annuel de synthèse qui résumerait l'ensemble des activités des Services, Centres et antennes, tout en mettant en relief les événements les plus saillants, les évolutions les plus importantes et les chiffres les plus significatifs (Par.106).