JIU/REP/2009/1

EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT)

Document établi par

Even Fontaine Ortiz

Corps commun d'inspection

Genève 2009

Nations Unies

JIU/REP/2009/1
FRANÇAIS

EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT)

Document établi par

Even Fontaine Ortiz

Corps commun d'inspection

Nations Unies, Genève 2009

Traduit de l’anglais par "l’OMT "

RÉSUMÉ

« Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) »
JIU/REP/2009/1

Ce document, intitulé « Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) » fait partie des études réalisées par le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations unies sur la gestion et l'administration des organisations participantes. Cette étude a pour objet de recenser les améliorations pouvant être apportées aux pratiques de gestion et d'administration de l'OMT. Elle est axée sur la structure et les méthodes de gouvernance, de planification stratégique, de budgétisation et de gestion des ressources humaines, les services de soutien centraux, le contrôle interne et la coopération avec d'autres entités des Nations unies et organismes du secteur privé. Les recommandations 2, 6, 9, 10, 12 13, 15 à 18, 20, 21 et 24 sont adressées au Secrétaire général pour qu'il prenne les mesures appropriées. Ci-dessous sont énumérées les recommandations soumises à l'attention de l'Assemblée générale et au Conseil exécutif de l'OMT.

Comme elle a intégré le système des Nations unies en 2003, l'OMT est encore en train d'harmoniser ses règles et procédures avec celles des Nations unies. En effectuant la présente étude, l'Inspecteur a acquis la conviction qu'à l'avenir les demandes d'admission au système des Nations unies devraient passer, notamment, par un processus d'homologation extérieur et indépendant. En conséquence, la recommandation n° 25 s'adresse au Secrétaire général des Nations unies.

Recommandations soumises à l'attention des organes législatifs

Recommandation 1

Il convient de mettre un terme à la pratique consistant à faire nommer le Directeur exécutif des Membres affiliés par un seul État membre. Le poste peut être financé par des sources extrabudgétaires, mais la sélection devra s'effectuer selon un processus de recrutement ouvert, compétitif et transparent.

Recommandation 3

Après en avoir examiné les avantages et les inconvénients, le Conseil exécutif pourra décider de revoir la pratique habituelle consistant à tenir ses réunions en dehors du siège.

Recommandation 4

Après en avoir examiné les avantages et les inconvénients, l'Assemblée générale de l'OMT pourra décider de revoir la pratique habituelle consistant à tenir ses réunions en dehors du siège, et ajouter à ses Statuts un article régissant les cas d'exception.

Recommandation 5

L'Assemblée générale de l'OMT pourra décider de revoir son processus de prise de décision à tous les niveaux du processus législatif pour s'assurer que le dialogue et les négociations entre les parties sont suffisants, afin de prendre des décisions claires qui permettent de guider, diriger et superviser convenablement les opérations de

l'Organisation, et de décharger ainsi le Secrétariat du travail de préparation des décisions.

Recommandation 7

L'Assemblée générale de l'OMT devrait appeler les États membres à participer en plus grand nombre et à manifester davantage d'initiative dans le processus de planification, de programmation et de budgétisation.

Recommandation 8

L'Assemblée générale de l'OMT devrait approuver le cadre de référence élaboré par le CCI pour la gestion axée sur les résultats (GAR) et demander au Secrétariat de l'utiliser pour la mise en œuvre de cette gestion.

Recommandation 11

L'Assemblée générale de l'OMT devrait appeler les Membres à verser leurs arriérés de contributions dans les délais fixés par les Statuts et les Règles de financement.

Recommandation 14

L'Assemblée générale de l'OMT devrait adopter les statuts et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2002/13) ainsi que la politique de déclaration de situation financière correspondante, tout en encourageant l'éthique et l'intégrité au travail, et prévoir des ressources pour donner au personnel la formation qui convient sur ces questions.

Recommandation 19

L'Assemblée générale de l'OMT devrait autoriser les ressources demandées pour permettre l'emploi du chinois comme langue officielle de l'Organisation conformément à sa résolution 521 (XVII).

Recommandation 22

L'Assemblée générale de l'OMT devrait confier les fonctions internes d'audit, d'inspection, d'évaluation, d'enquête et de contrôle à toute autre organisation du système des Nations Unies ayant la capacité d'y répondre.

À défaut, l'Assemblée générale de l'OMT devrait fournir les ressources nécessaires, soit prévoir trois postes, pour exercer les fonctions susmentionnées durant l'exercice biennal 2010-2011.

Recommandation 23

L'Assemblée générale de l'OMT devrait modifier les Statuts de l'Organisation de manière à prévoir l'affectation d'un seul commissaire aux comptes externe pour une période déterminée, et dans le cadre d'un roulement avec les autres pays.

TABLE DES MATIÈRES

			Page
	RÉSUMÉ.		iii
	SIGLES ET ACRONYMES		vi
Chapitre		*Paragraphs*	
I.	**INTRODUCTION.**	1-10	1
II.	**STRUCTURE AND GOUVERNANCE**	11-43	3
	A. L'Assemblée générale	12-17	4
	B. Les Commissions régionales	18	3
	C. Le Conseil exécutif	19	4
	D. Les Comités	20	4
	E. Le Secrétariat	21-27	4
	F. Autres organes	28-32	5
	G. Lieux des réunions	33-40	6
	H. Processus de prise de décisions législatives	41-43	8
III.	**PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION STRATÉGIQUES**	44-67	10
	A. Planification stratégique	44-47	10
	B. Gestion axée sur les résultats	48-55	10
	C. Questions budgétaires	56-65	12
	D. Comptabilité	66-67	14
IV.	**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**	68-98	16
	A. Organigramme	68-82	16
	B. Questions relatives aux ressources humaines	83-98	19
V.	**SERVICES CENTRAUX D'APPUI.**	99-106	23
	A. Services linguistiques et de conférence	99-100	23
	B. Systèmes de technologies de l'information et de communications	101-103	23
	C. Publications et diffusion de l'information	104-106	24
VI.	**CONTRÔLE**	107-116	25
VII.	**COOPÉRATION .**	117-124	27
	A. Coopération avec les autres organisations et entités des Nations Unies	117-120	27
	B. Coopération avec le secteur privé	121-124	28
VIII.	**INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**	125	29

ANNEXES

I.	Organigramme	30
II.	Résumé des mesures qui doivent être prises par les organisations participantes en application des recommandations du CCI	31

SIGLES ET ACRONYMES

CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
DPC	Direction du Programme et de la Coordination
DPKO	Département des opérations de maintien de la paix
PGI	Progiciel de gestion intégré
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
HLCP	Comité de haut niveau sur les programmes
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
TIC	Technologies de l'information et de communications
OIT	Organisation internationale du travail
CCI	Centre du commerce international
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
CCI	Corps commun d'inspection
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
GAR	Gestion axée sur les résultats
ST-EP	Le tourisme durable, instrument d'élimination de la pauvreté
UIOOT	Union internationale des organismes officiels de tourisme
UNCCD	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
UNTEN	Réseau d'échanges des Nations Unies sur le tourisme
OMT	Organisation mondiale du tourisme

I. INTRODUCTION

1. Dans le cadre de l'exécution de son programme de travail pour 2007, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé à un examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), qui s'inscrit dans le cadre d'une série d'études sur la gestion et l'administration des organisations participantes. Elle a pour objet d'évaluer la gestion et l'administration de l'Organisation en vue de donner des indications sur la marche à suivre dans le cadre de son intégration dans le système des Nations Unies, en accordant une attention particulière aux domaines de la gouvernance, de la planification stratégique, de la budgétisation, de la gestion des ressources humaines, du contrôle interne et de la coopération avec d'autres entités des Nations Unies.

2. L'Organisation résulte de la transformation de l'Union internationale des organismes officiels de tourisme (UIOOT) en Organisation mondiale du tourisme (OMT) en 1970, année d'adoption de ses Statuts actuels. Elle est devenue une institution spécialisée du système des Nations Unies en 2003, lors du vote et de l'adoption de la résolution 453 (XV) par son Assemblée générale et de sa ratification par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 58/232. Pour éviter toute confusion avec l'Organisation mondiale du commerce, dont le sigle anglais est également WTO, elle a modifié son sigle anglais en UNWTO.

3. L'OMT, dont le siège se situe à Madrid, compte 161 pays et territoires membres et plus de 350 Membres affiliés représentant le secteur privé, des établissements d'enseignement, des associations de tourisme et des autorités touristiques locales.

4. L'objectif fondamental de l'Organisation est de promouvoir et de développer le tourisme en vue de contribuer à l'expansion économique, à la compréhension internationale, à la paix, à la prospérité ainsi qu'au respect universel et à l'observation des droits et des libertés humaines fondamentales sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion. Dans la poursuite de cet objectif, l'Organisation accordera une attention particulière aux intérêts des pays en développement dans le domaine du tourisme[1].

5. L'OMT fait office de tribune mondiale pour les questions de politique touristique et, en encourageant l'application du Code mondial d'éthique du tourisme reconnu par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 56/212, elle contribue à ce que les États membres, les destinations touristiques et les entreprises du secteur maximisent les effets économiques, sociaux et culturels positifs de cette activité et en recueillent pleinement les fruits, tout en en minimisant ses répercussions négatives sur la société et l'environnement.

6. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses méthodes de travail internes, la préparation du présent rapport a comporté une étude préliminaire de documents, des entretiens et une analyse approfondie. L'équipe du CCI a également participé à la dix-septième session de l'Assemblée générale de l'OMT en novembre 2007 à Cartagena de Indias (Colombie), où elle a eu l'occasion de rencontrer des représentants des États membres et des Membres affiliés ainsi que d'autres participants.

7. Conformément à l'article 11.2 du Statut du CCI, le présent rapport a été parachevé après consultation entre les inspecteurs, de façon à ce que les conclusions et les recommandations qui y sont formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

---

[1] Article 3 des Statuts de l'OMT – www.unwto.org

8. Pour faciliter la consultation du rapport et l'application et le suivi des recommandations qu'il contient, un tableau a été ajouté à l'annexe 2, qui précise si le rapport a été présenté à l'organisation concernée pour action ou pour information. Il détermine quelles sont les recommandations qui s'adressent à chaque organisation et précise si elles exigent une décision de son organe législatif ou si leur exécution dépend de son directeur exécutif.

9. L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui l'ont aidé à préparer ce rapport et en particulier celles qui ont accepté de participer aux entretiens et de partager ainsi leurs connaissances et leur expérience.

10. L'Inspecteur déplore toutefois que certains fonctionnaires du Secrétariat de l'OMT ne se soient pas montré plus francs et plus coopératifs face aux questions qu'il leur a posées, et qu'ils n'aient pas concrétisé leurs promesses de lui communiquer certaines des informations sollicitées. De nombreuses demandes sont restées lettre morte, de sorte qu'à certains paragraphes du rapport, il est indiqué qu'aucune information n'est disponible. De l'avis de l'Inspecteur, plusieurs points restent obscurs et demandent des éclaircissements. Le rapport mentionne en outre différents domaines (comme la promotion et le recrutement du personnel) dans lesquels les pratiques de l'Organisation sont loin d'être satisfaisantes et qui demandent la conduite d'une enquête approfondie en 2009-2010.

II. STRUCTURE ET GOUVERNANCE

11. L'OMT se compose de cinq organes principaux : l'Assemblée générale, les Commissions régionales, le Conseil exécutif, les Comités et le Secrétariat. Le Comité mondial d'éthique du tourisme est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale.

A. L'Assemblée générale

12. L'Assemblée générale est l'organe principal de l'OMT. Elle se réunit une fois tous les deux ans pour approuver le budget et le programme de travail et pour débattre de questions d'une importance primordiale pour le secteur du tourisme. Tous les quatre ans, elle élit le Secrétaire général. Elle se compose des Membres effectifs et des Membres associés. Les Membres affiliés et les représentants d'autres organisations internationales participent à ses sessions en qualité d'observateurs.

13. Tous les territoires qui n'assument pas la responsabilité de leurs relations extérieures et dont la candidature est approuvée au préalable par l'État membre qui assume cette responsabilité peuvent acquérir la qualité de membre associé. Il y a à l'heure actuelle sept Membres associés.

14. Les fondateurs de l'OMT avaient une vision unique pour l'Organisation : un organe dirigeant pour le secteur du tourisme qui, en plus de ses membres effectifs qui représentent les États, inclurait des Membres affiliés du secteur privé, du monde de l'enseignement et de la société civile. Les Membres affiliés doivent encourager les partenariats entre le secteur public et le secteur privé qui aident à la réalisation des objectifs généraux de l'OMT, notamment la promotion du tourisme responsable, durable et accessible à tous et la contribution au développement économique et social ainsi qu'à l'entente internationale, en accordant une attention particulière aux intérêts des pays en développement.

15. La qualité de membre affilié est accessible au secteur privé, aux institutions d'enseignement, aux associations touristiques et aux administrations touristiques locales dont les activités sont liées aux objectifs de l'OMT. On compte à l'heure actuelle plus de 350 Membres affiliés qui représentent tous les aspects de l'industrie du tourisme : des associations aux compagnies aériennes, des agences de voyage aux consultants, et des syndicats aux universités.

16. La participation de ces membres témoigne du soutien de l'OMT à la participation de la société civile au réseau des institutions mondiales, comme le recommandent les Nations Unies. Ces membres sont répartis en trois groupes d'intérêt : le Conseil professionnel de l'OMT, le Conseil de l'éducation de l'OMT et le Conseil des destinations de l'OMT.

17. L'Inspecteur fait observer que la participation du secteur privé aux activités de l'OMT est une initiative positive, étant donné que le tourisme ne relève pas toujours de la responsabilité des administrations nationales et que l'impact et l'influence des entreprises du secteur privé dans les activités touristiques sont immenses. En outre, le secteur du tourisme se caractérise par l'existence d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises, parmi lesquelles beaucoup font partie d'associations professionnelles.

B. Les Commissions régionales

18. Créées en 1975 en tant qu'organes subsidiaires de l'Assemblée générale, les six Commissions régionales[2] se réunissent normalement une fois par an. Elles permettent aux États membres de rester en contact les uns avec les autres ainsi qu'avec le Secrétariat entre les sessions de l'Assemblée générale, à laquelle elles soumettent leurs propositions et expriment leurs préoccupations. Chaque Commission élit son président et ses vice-présidents parmi les membres pour une période de deux ans allant d'une session de l'Assemblée générale à l'autre.

C. Le Conseil exécutif

19. Le Conseil exécutif est l'organe directeur de l'OMT, chargé de s'assurer que l'Organisation mène à bien son programme de travail sans dépasser son budget. Il se réunit au moins deux fois par an et se compose de membres élus par l'Assemblée générale à raison d'un membre pour cinq membres effectifs. L'Espagne est membre permanent du Conseil exécutif. Les représentants des membres associés et affiliés participent aux réunions du Conseil en qualité d'observateurs. Le Conseil exécutif prend, en consultation avec le Secrétaire général, toutes les mesures nécessaires à l'application de ses propres décisions et des recommandations de l'Assemblée, et fait rapport à cette dernière. Le mandat des Membres du Conseil exécutif est de quatre ans et il est procédé tous les deux ans au renouvellement de la moitié d'entre eux. Le Conseil élit un président et deux vice-présidents parmi ses membres.

D. Les Comités

20. Des Comités spécialisés constitués de membres de l'OMT donnent des conseils sur le contenu du programme et la gestion. Ce sont notamment le Comité du programme, le Comité du budget et des finances, le Comité des statistiques et du compte satellite du tourisme, le Comité du marché et de la compétitivité, le Comité du développement durable du tourisme, le Comité mondial d'éthique du tourisme, le Comité de lutte contre la pauvreté et le Comité pour l'examen des candidatures à la qualité de Membre affilié.

E. Le Secrétariat

21. Le Secrétariat est dirigé par le Secrétaire général, qui est secondé par le Secrétaire général adjoint. Il a récemment été renforcé par la nomination d'un Sous-Secrétaire général. Le Secrétariat a son siège à Madrid. Il compte aussi un bureau d'appui régional pour l'Asie et le Pacifique, créé en 1995 et situé à Osaka (Japon). L'Organisation n'a pas de représentation sur le terrain.

22. Le Secrétariat compte 106 fonctionnaires à temps plein au siège de l'OMT à Madrid. Ceux-ci sont chargés d'appliquer le programme de travail de l'OMT et de répondre aux besoins de ses membres.

23. L'Inspecteur a été informé qu'un emploi à temps plein (Directeur exécutif des Membres affiliés au siège) est financé par les autorités espagnoles pour aider les Membres affiliés ; en outre, le titulaire du poste est nommé par elles, ce qui est contraire aux pratiques de référence du système des Nations Unies. Bien que l'accord conclu entre l'OMT et les autorités espagnoles prévoie la fourniture à l'OMT d'une liste de candidats parmi lesquels choisir, il n'en va pas ainsi dans les faits. Selon l'Inspecteur, cette disposition doit être modifiée et le

---

[2] Les Commissions représentent l'Afrique, les Amériques, l'Asie de l'est et le Pacifique, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud. Les Membres affiliés de la région participent en tant qu'observateurs.

titulaire du poste doit être choisi sur concours et dans le cadre d'une procédure de recrutement transparente placée sous la responsabilité du Secrétaire général.

24. De même, le Gouvernement japonais finance le bureau d'appui régional de l'OMT pour l'Asie et le Pacifique situé à Osaka. Interrogé au sujet des dispositions financières applicables au bureau du Secrétariat à Osaka, le Secrétaire général a répondu qu'il ignorait tout de la gestion de ce bureau et n'en était pas tenu informé, questions financières compris. Quand on lui a demandé de fournir des documents concernant la création dudit bureau, l'Organisation a d'abord affirmé qu'ils n'existaient pas en anglais avant de dire qu'ils n'étaient tout simplement pas disponibles. Il y a là un manque de transparence qui, de l'avis de l'Inspecteur, est inacceptable et auquel il faut remédier.

25. L'existence du bureau de l'OMT au Japon et les renseignements y relatifs sont disponibles sur le site web de l'OMT[3] ainsi que sur celui du bureau régional[4]. D'après ce dernier, l'OMT a décidé en 1992 de créer son premier bureau d'appui régional dans la région de l'Asie et du Pacifique. À la 10e réunion conjointe des Commissions de l'OMT pour l'Asie du Sud et pour l'Asie de l'est et le Pacifique, tenue à Bali (Indonésie) en octobre 1993, le Japon a été choisi pour abriter le siège du nouveau bureau. L'Assemblée générale de l'OMT qui a suivi a approuvé la création du bureau au Japon.

26. Quoi qu'il en soit, l'enquête évoquée plus haut au paragraphe 10 portera sur la création, le rôle et la fonction du bureau régional d'Osaka, notamment sur son financement et son personnel, ainsi que sur les autres questions soulevées dans le présent rapport.

27. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer l'obligation de rendre des comptes de l'Organisation.

Recommandation 1

Il convient de mettre un terme à la pratique consistant à faire nommer le Directeur exécutif des Membres affiliés par un seul État membre. Le poste peut être financé par des sources extrabudgétaires, mais la sélection devra s'effectuer selon un processus de recrutement ouvert, compétitif et transparent.

F. Autres organes

28. Les activités de l'OMT sont également renforcées par le travail de fondations et de bureaux qui s'intéressent à certains objectifs précis de l'OMT. Ces fondations sont financées par les États membres qui sont pays hôtes. La Fondation THEMIS de l'OMT, dont le siège se trouve à Andorre, est « un instrument qui facilite l'administration et la gestion de l'exécution du programme de travail [de l'OMT] dans le domaine de l'éducation et de la formation dans le tourisme, et qui facilite les relations avec les membres de l'OMT[5] ». La Fondation ST-EP (le tourisme durable, instrument d'élimination de la pauvreté) est la pierre angulaire du Porgramme ST-EP créé en 2003 par l'OMT. Bien que de nombreux pays aient contribué au Programme, la République de Corée a été chargée de la création de la Fondation et de son

[3] www.unwto.org/aboutwto/how/en
[4] www.wto-osaka.org/english/index_e.htm
[5] Le département éducation, formation et gestion des connaissances de l'OMT coordonne les activités de la Fondation (http://ekm.unwto.org/english/themis.php).

bureau à Séoul (Corée). Si la Fondation est un organe général, international et à but non-lucratif qui supervise le Programme ST-EP, c'est le département de l'aide au développement de l'OMT qui est responsable de l'exécution des projets ST-EP.

29. La Fondation THEMIS a fait l'objet d'un audit indépendant et le rapport a été présenté au Comité du budget et des finances[6]. Les conclusions de ce rapport concernaient notamment le remboursement des dépenses qui n'étaient pas accompagnées d'un justificatif valide, les pratiques de recrutement douteuses du personnel de la Fondation, et le statut ambigu du « bureau » de l'OMT à Andorre. Ces questions, mais aussi d'autres préoccupations concernant la relation de l'Organisation avec la Fondation Themis, feront l'objet d'une enquête menée par le CCI.

30. Un Centre mondial d'excellence des destinations est actuellement mis sur pied à Montréal (Canada), avec le soutien des autorités fédérales canadiennes. Cette organisation à but non lucratif vise à promouvoir les activités de l'OMT en y apportant de la valeur ajoutée et des connaissances spécialisées concernant des politiques et des pratiques novatrices des destinations[7].

31. Selon l'Inspecteur, la création de fondations et de bureaux, notamment du bureau du Secrétariat à Osaka, n'obéit pas à une stratégie préétablie, et si elle permet peut-être d'améliorer les résultats de l'OMT, leur financement et leurs liens avec le Secrétariat doivent être transparents. L'Inspecteur a également constaté que l'objectif, la structure et le financement de ces fondations manquaient de clarté, dans la mesure où elles font partie intégrante de l'Organisation. Par conséquent, la création des fondations susmentionnées (THEMIS et ST-EP), du Centre mondial d'excellence des destinations et du bureau du Secrétariat à Osaka, ainsi que leurs relations avec l'OMT, devront faire partie de l'enquête évoquée plus haut, laquelle recommandera des mesures concrètes pour garantir le contrôle, la reddition de comptes, la transparence et le respect des règles et règlements financiers applicables et éviter un recoupement total ou partiel avec les activités du Secrétariat.

32. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer l'obligation de rendre des comptes de l'Organisation.

Recommandation 2

Le Secrétaire général devrait formuler les modalités de la coopération avec les fondations et les bureaux respectifs et les présenter pour examen et approbation à l'Assemblée générale de l'OMT qui aura lieu en 2011, accompagnées des résultats de l'enquête susmentionnée du CCI y afférente.

G. Lieux des réunions

33. Conformément à l'article 8, paragraphe 2, des Statuts de l'OMT, « [l]es réunions de l'Assemblée et du Conseil se tiennent au siège de l'Organisation à moins que les organes respectifs n'en décident autrement ». Cependant, la plupart, si ce n'est la totalité, des

[6] CBF/48/2 – Questions administratives, financières et statutaires – Rapport d'audit de la Fondation Themis – novembre 2007.

[7] Voir le « Rapport d'étape sur la politique de qualité des destinations et la mise en place du Centre mondial d'excellence des destinations de Montréal » (document A/17/21 de l'Assemblée générale de l'OMT) pour des informations complémentaires sur le centre proposé.

réunions des deux organes se déroulent en dehors du pays hôte, faisant de l'exception la règle. S'il est raisonnable et opportun, compte tenu des dépenses qui y sont associées (c'est-à-dire les voyages, les indemnités journalières de subsistance, etc.) que les commissions régionales se réunissent dans leurs zones géographiques respectives, la majorité des organismes de l'ONU n'ont pas pour habitude de tenir systématiquement leurs principales réunions de direction en dehors du siège. L'OMT a pour pratique d'organiser les sessions de son Assemblée générale et les réunions de son Conseil exécutif ailleurs qu'au siège. Aucun critère à ce sujet n'est fixé dans les Statuts de l'OMT, et les décisions pertinentes sont adoptées par l'Assemblée générale conformément à son Règlement intérieur (normalement, et pour la plupart des questions, à la majorité simple, mais les questions financières et budgétaires, notamment, exigent la majorité des deux tiers).

34. Malgré la résolution 351 (XI) intitulée « Lieu et dates de la douzième session » par laquelle l'Assemblée générale de l'OMT a adopté la procédure proposée par le Secrétaire général pour choisir le lieu de la session de l'Assemblée générale et le principe de rotation géographique dans le choix des pays qui accueilleront ses futures sessions, l'Inspecteur pense que la pratique actuelle d'organisation des réunions de l'Assemblée générale et en particulier des réunions du Conseil exécutif ailleurs qu'au siège doit être réétudiée.

35. La dix-septième session de l'Assemblée générale de l'OMT a eu lieu en 2007 à Cartagena de Indias (Colombie), et la prochaine est prévue à Astana (Kazakhstan) en 2009. Depuis la première session, tenue à Madrid en 1975, seule la septième session, organisée en 1987, a eu lieu au siège. Le Conseil exécutif a tenu ses sessions au Sénégal en 2005, en Équateur et en Algérie en 2006, et en Tunisie et en Colombie en 2007.

36. L'OMT est la plus petite institution spécialisée des Nations Unies ; ses ressources sont très limitées et elle ne dispose pour ainsi dire d'aucun bureau à l'extérieur du siège où elle pourrait organiser des réunions. Malgré les efforts considérables et le soutien financier des pays disposés à organiser une Assemblée générale, l'Organisation elle-même doit déployer d'importants efforts logistiques lorsqu'elle organise des réunions à l'étranger : elle doit envoyer du personnel d'appui, des documents et l'équipement et le matériel nécessaires, ce qui naturellement entraîne des coûts indirects[8].

37. Si l'organisation de réunions en dehors du siège peut aider à promouvoir le tourisme dans certains pays, cela complique le suivi pour les délégations des États membres et ne contribue pas à la préservation de la mémoire institutionnelle en ce qui les concerne.

38. Différents intervenants interrogés par l'équipe du CCI, notamment les autorités du pays hôte, ont critiqué le fait que les réunions de gouvernance se tiennent dans des endroits épars, précisant que les comptes rendus des réunions du Conseil exécutif n'étaient pas dressés régulièrement. En outre, ils ont qualifié le processus de gouvernance de « particulièrement insolite ». L'accord avec le pays hôte contient des dispositions relatives à la tenue de réunions de l'Assemblée générale et du Conseil exécutif au siège. Les autorités espagnoles sont prêtes à

[8] Bien que l'article premier du Règlement intérieur de l'Assemblée générale dispose que l'Assemblée peut se tenir ailleurs qu'à son siège si elle en décide ainsi, à condition que les dépenses supplémentaires entraînées par la réunion de l'Assemblée soient remboursées par le pays-hôte, le fait que des fonctionnaires très importants du Secrétariat s'absentent du siège peut entraver l'organisation du travail.

mettre des installations à la disposition de l'OMT, sans coût supplémentaire pour elle, pour la tenue de ces réunions[9].

39. L'Inspecteur fait observer que la tenue de ces réunions ailleurs qu'au siège risque de conduire à ce que des ressources de l'Organisation soient allouées à des activités logistiques et non à des questions de fond. En outre, compte tenu du nombre limité de fonctionnaires du Secrétariat présents à ces réunions, il y a très peu d'appui de fond disponible. Enfin, tenir ces réunions en dehors du siège limite leur accessibilité et leur retentissement dans les médias, et par là même, la couverture médiatique de leurs résultats.

40. L'application des recommandations suivantes devrait permettre la diffusion des meilleures pratiques et renforcer l'obligation de rendre des comptes.

Recommandation 3

Après en avoir examiné les avantages et les inconvénients, le Conseil exécutif pourra décider de revoir la pratique habituelle consistant à tenir ses réunions en dehors du siège.

Recommandation 4

Après en avoir examiné les avantages et les inconvénients, l'Assemblée générale de l'OMT pourra décider de revoir la pratique habituelle consistant à tenir ses réunions en dehors du siège, et ajouter à ses statuts un article régissant les cas d'exception.

H. Processus de prise de décisions législatives

41. L'Inspecteur a assisté à la dix-septième session de l'Assemblée générale de l'OMT tenue à Cartagena de Indias (Colombie), et il a constaté des interventions excessives de la part du Secrétariat durant le processus de prise de décisions, en particulier durant la négociation des résolutions et des décisions et lors de l'adoption de l'ordre du jour, rôle qui n'est pas le sien. Organiser des réunions à différents endroits contribue à perpétuer cette situation, de nombreuses délégations étant composées de participants qui bien souvent n'ont pas assisté à des réunions antérieures de l'OMT. L'Inspecteur s'est dit en particulier inquiet de constater que, contrairement à la pratique habituelle, les représentants des États membres négociaient avec les fonctionnaires du Secrétariat, et non entre eux, le texte des résolutions à adopter.

42. L'inspecteur a également été informé du fait qu'aucun compte rendu écrit des débats tenus pendant les réunions du Conseil exécutif ou de l'Assemblée générale n'était établi. Seules les décisions et les résolutions sont consignées. En outre, l'Inspecteur a constaté que dans les documents qui concernaient des points de l'ordre du jour demandant une décision ou une résolution ne figurait aucun projet de décision ou de résolution. Par conséquent, les réunions durent plus longtemps, et comme il n'y a pas de compte rendu officiel, aucune

[9] Article 25 de la Convention entre l'OMT et l'Espagne ; articles 11 et 12 de l'Accord complémentaire entre l'OMT et l'Espagne signé le 19 mai 1977 et article VII de l'Accord spécial sur le bâtiment du siège de l'OMT, du 10 mars 1980. En outre, l'intérêt de certains candidats à organiser des sessions de l'Assemblée générale à l'avenir peut conduire à d'éventuels conflits d'intérêt et à des décisions de connivence.

information n'est disponible sur les décisions ou résolutions connexes qui puisse servir de référence à l'avenir.

43. L'application des recommandations suivantes devrait permettre la diffusion des meilleures pratiques et renforcer l'obligation de rendre des comptes.

Recommandation 5

L'Assemblée générale de l'OMT pourra décider de revoir son processus de prise de décision à tous les niveaux du processus législatif pour s'assurer que le dialogue et les négociations entre les parties sont suffisants, afin de prendre des décisions claires qui permettent de guider, diriger et superviser convenablement les opérations de l'Organisation, et de décharger ainsi le Secrétariat du travail de préparation des décisions.

Recommandation 6

Le Secrétaire général devrait veiller à ce que soient dûment préparés les comptes rendus écrits des réunions tenues par les organes dirigeants de l'Organisation.

III. PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION STRATÉGIQUES

A. Planification stratégique

44. Conformément aux dispositions statutaires de l'OMT, le Secrétaire général présente à l'Assemblée générale le projet de programme général de travail et de budget pour l'exercice biennal, approuvé par le Conseil exécutif lors de sa dernière réunion. Par conséquent, à sa dix-septième session, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 524 (XVII), le projet de programme de travail et de budget de l'Organisation pour la période 2008-2009. Ce document constitue la feuille de route de l'Organisation et mentionne quatre objectifs stratégiques qui tentent de répondre aux besoins de développement des membres à court terme et à long terme, de promouvoir les partenariats et la bonne gouvernance dans le secteur du tourisme, de fournir des conseils en matière de technologies de l'information et de renforcer la création d'image des membres.

45. Le projet de programme de travail a été préparé par la Direction du programme et de la coordination (DPC)[10] en cinq étapes. Une analyse des domaines prioritaires indiqués par les États membres en réponse à une enquête menée par le Secrétariat en 2006 a servi de base au document. Il a été demandé à tous les départements et à toutes les sections, unités et représentations régionales du programme au sein du Secrétariat de préparer et de présenter des propositions à la DPC. Celle-ci les a ensuite examinées pour garantir leur cohérence, éviter les recoupements, totaux ou partiels, et les articuler autour des quatre objectifs stratégiques. Un certain nombre d'objectifs spécifiques et d'activités correspondantes pour les réaliser ont été définis au sein de chaque objectif. Enfin, un budget a été établi pour chaque activité, de sorte que le projet de budget a cessé d'être articulé autour des départements, sections ou représentations régionales du Secrétariat pour l'être autour de chaque activité.

46. L'Inspecteur fait observer que seuls 31 États membres avaient répondu à l'enquête en 2006 et que beaucoup d'entre eux n'avaient pas précisé de domaine prioritaire pour 2008-2009[11]. L'Organisation doit être guidée par les États membres, et non par son Secrétariat, pour pouvoir répondre aux besoins de ceux-ci et développer son potentiel et son utilité.

47. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation :

Recommandation 7

L'Assemblée générale de l'OMT devrait appeler les États membres à participer en plus grand nombre et à manifester davantage d'initiative dans le processus de planification, de programmation et de budgétisation.

B. Gestion axée sur les résultats

48. L'OMT a commencé à examiner les principes de gestion axée sur les résultats (GAR) en 2004. Le Secrétaire général a présenté le Programme 2010 au Conseil exécutif en 2004 pour adopter une perspective et un plan d'activités à long terme. Cela s'est fait dans le cadre d'un projet de GAR, étant donné qu'il était important d'établir un nombre limité d'objectifs

[10] Créée par le Secrétaire général en février 2007.

[11] « Projet de programme de travail et de budget de l'Organisation pour la période 2008-2009 » (document A/17/7 Rev.de l'Assemblée générale), p. 3.

stratégiques pour ce plan et de poursuivre trois principaux objectifs : a) que l'OMT renforce sa propre structure pour pouvoir agir pleinement en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies ; b) qu'elle augmente ses ressources financières provenant d'autres sources que des contributions gouvernementales et c) que ses pouvoirs soient renforcés pendant quatre ans pour qu'elle puisse fournir une aide maximale à ses membres. Quatre objectifs stratégiques ont été définis, ainsi que les résultats escomptés et les indicateurs de qualité de la gestion[12].

49. À la dix-septième session de l'Assemblée générale de l'OMT, une évaluation à mi-parcours des quatre objectifs stratégiques a été présentée pour examen, et les Membres ont été informés que le Conseil exécutif avait demandé au Secrétaire général de préparer un rapport d'évaluation des activités pour 2006 et 2007 en vue d'analyser les résultats obtenus[13]. Le Secrétaire général a également informé les États membres que l'Organisation devrait adapter ses procédures d'évaluation des performances au système GAR qu'était en train d'élaborer le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)[14]. L'inspecteur n'a néanmoins pas connaissance d'un « système de GAR que serait en train de préparer le CCS » ; en outre, il a fait observer qu'il n'existait pas de mécanisme d'évaluation systématique et significatif au sein de l'OMT.

50. L'Inspecteur fait observer que bien qu'elle cadre avec les tendances d'autres organisations, la méthode de GBR adoptée par l'OMT est très basique et limitée de par sa nature même ; elle demande à être développée, et requiert notamment une sélection soigneuse et un perfectionnement des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Le budget et le programme de travail incluent des objectifs stratégiques et des résultats accompagnés d'indicateurs. Toutefois, la majorité des indicateurs ne sont pas assortis d'objectifs et de données de base permettant de déterminer leur pertinence et de faciliter l'évaluation des résultats. Des progrès devraient être réalisés dans ce domaine.

51. Toute méthode complète de GAR devrait inclure, outre l'élément essentiel de programme et de fond déjà lancé par l'OMT, un élément de gestion des ressources humaines. Ces éléments doivent être appuyés par des instruments appropriés, c'est-à-dire des technologies de l'information pouvant faciliter les activités de planification, de programmation, de budgétisation, de contrôle, d'évaluation et de présentation de rapports.

52. En 2004, le CCI a préparé une série de rapports sur la gestion axée sur les résultats, et a notamment établi un cadre de référence pour l'application de cette gestion (JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 et JIU/REP/2004/8). Le CCI l'a déjà appliqué pour examiner la gestion et l'administration de différents organismes, à savoir le Secrétariat de l'ONU, le Département des opérations de maintien de la paix, l'Organisation panaméricaine de la santé, la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, et l'Organisation internationale du travail (OIT).

53. Le CCS a invité tous les organismes du système des Nations Unies à approuver le cadre de référence du CCI pour la gestion axée sur les résultats et à l'utiliser pour l'application

---

[12] Voir Agenda 2010 — Note du Secrétaire général (Assemblée générale de l'OMT, document A/16/13(b)).
[13] Rapport sur l'exécution du programme général de travail de l'Organisation pour la période 2006-2007 – Note du Secrétaire général (document A/17/4 de l'Assemblée générale de l'OMT).
[14] *Ibidem*, p. 2.

respective de leur GAR[15]. Le cadre de référence de GAR élaboré par le CCI a été adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies[16].

54. La principale condition préalable à l'application d'une gestion axée sur les résultats, qui est le développement d'une culture organisationnelle orientée sur les résultats, reste un défi pour une organisation qui doit passer d'un modèle de respect des normes axé sur les formes et les procédures à un système privilégiant la reddition de comptes et l'obtention de résultats à tous les niveaux. Le cadre stratégique susmentionné pour l'application de la GAR devrait guider ce processus.

55. L'application des recommandations suivantes devrait améliorer la fonctionnalité de l'Organisation.

Recommandation 8

L'Assemblée générale de l'OMT devrait approuver le cadre de référence élaboré par le CCI pour la gestion axée sur les résultats (GAR) et demander au Secrétariat de l'utiliser pour la mise en œuvre de cette gestion.

C. Questions budgétaires

56. L'Organisation est financée par les contributions des Membres effectifs, des Membres associés et des Membres affiliés, selon une échelle fixée par l'Assemblée générale, et par d'autres sources possibles de revenus pour l'Organisation, en conformité avec son Règlement financier. Les contributions sont fixées conformément à la « formule de Lusaka », qui prend en compte différents facteurs, parmi lesquels le développement économique et les activités touristiques des Membres effectifs. Il y a lieu de remarquer que les membres sont répartis dans sept catégories différentes. Le présent rapport n'entend pas analyser le caractère approprié ou non de la formule utilisée, mais l'Inspecteur tient à faire remarquer que, dans le cadre du système des Nations Unies, les contributions sont très basses.

57. L'Inspecteur a été informé que les États membres ont demandé au Secrétariat des informations concernant la base et les critères exacts utilisés pour calculer leurs contributions individuelles. Celles-ci devraient être établies de manière claire et transparente. Par exemple, avec le retrait du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord de l'Organisation à compter du 1er août 2009, le déficit entraîné dans le budget a été compensé en augmentant proportionnellement les contributions des autres États membres. Le Secrétariat a procédé à cette révision des évaluations sans en informer les États membres.

58. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer l'obligation de rendre des comptes de l'Organisation.

Recommandation 9

Le Secrétaire général devrait informer l'Assemblée générale de l'OMT et attendre son autorisation avant de procéder à une quelconque révision des contributions des États membres.

---

[15] CEB/2005/HLCM/R.6.
[16] Par l'approbation du paragraphe 248 du rapport de la 55e session du CPC dans la résolution 60/257.

59. Le budget-programme de l'Organisation couvre une période de deux ans. Pour la période actuelle (2008-2009), le budget s'élève à 25,1 million d'euros et se divise en trois parties :

I^re^ partie : Programme de travail ;

II^e^ partie : Organes de direction et réunions ;

III^e^ partie : Services d'appui au programme et autres crédits budgétaires.

Les dépenses de personnel pour cette période représentent 70 % de ce montant, comme dans d'autres entités du système des Nations Unies ; les dépenses liées à la I^re^ partie représentent 15 %, à la II^e^ partie 4 %, et à la III^e^ partie 11 %.

60. L'Inspecteur salue l'utilisation de l'euro comme monnaie d'établissement du budget étant donné que, ce faisant, l'Organisation se protège contre les fluctuations des devises, la même monnaie étant utilisée pour la planification et pour la plupart des dépenses organisationnelles réalisées.

61. L'article 17, paragraphe 5, de l'Accord entre l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation mondiale du tourisme se réfère à la nécessité d'assurer l'uniformité de présentation des budgets des organismes du système des Nations Unies[17]. À cet égard, l'Inspecteur tient à souligner que l'OMT n'inclut pas dans son budget de tableaux exposant la dotation en personnel de chaque département ou unité organisationnelle ; il se contente d'indiquer les dépenses de personnel et les autres dépenses, sans donner le détail des différentes catégories. Les ressources humaines attribuées aux sections sont décrites en termes de « travail/mois ». Pour parvenir à l'uniformité, à la transparence et à la responsabilisation souhaitées, il faudrait ajouter des tableaux de dotation en personnel pour chaque section, précisant le nombre de fonctionnaires, leur catégorie et leur grade, conformément à la pratique du système. En outre, le budget de chaque section, département ou unité organisationnelle devrait indiquer clairement les ressources allouées à chaque domaine et préciser les différentes dépenses afin de garantir que les programmes correspondent au montant des ressources qui leur sont attribuées.

62. L'Inspecteur déplore que des documents importants, comme le projet de budget-programme, ne soient pas disponibles sous forme électronique et que seules des copies sur support papier lui aient été fournies quand il a demandé de la documentation dans le cadre de la préparation du présent rapport. Par ailleurs, les exemplaires sur papier de certains documents, notamment les réponses à certaines questions officielles, lui ont été communiqués dans une enveloppe scellée sans la moindre lettre d'accompagnement ou note de présentation. Il tient à faire remarquer que les questions et demandes d'information officielles devraient recevoir une réponse officielle appropriée de l'Organisation.

63. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation :

Recommandation 10

Le Secrétaire général devrait inclure dans les propositions budgétaires un découpage par unité organisationnelle avec indication des ressources financières et tableaux de dotation en personnel pour chaque élément du budget (unité organisationnelle).

[17] Résolution 58/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, annexe.

64. Dans le projet de programme de travail et de budget pour 2008-2009, il est indiqué que le Secrétariat n'a qu'une capacité financière limitée de s'occuper d'activités qui ne sont pas prévues dans son Programme de travail et que, par conséquent, il faut identifier des sources de financement externe. Quoi qu'il en soit, l'Inspecteur constate que les arriérés de contributions des États membres à la date du 31 décembre 2007 s'élevaient à 16,44 millions d'euros[18]. Bien que les États membres soient encouragés à rembourser leurs arriérés de contributions en totalité ou sous forme échelonnée, le fait que certains membres doivent des contributions depuis 1976 n'est pas un signe de discipline financière. Certaines dispositions des Statuts et des Règles de financement relatives au paiement des arriérés ne sont pas rigoureusement mises en application[19].

65. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer la fonctionnalité de l'Organisation.

Recommandation 11

L'Assemblée générale de l'OMT devrait appeler les membres à payer leurs arriérés de contributions dans les délais prévus par les Statuts et les Règles de financement.

D. Comptabilité

66. Actuellement, l'Organisation base ses méthodes comptables sur les normes locales[20]. Les systèmes actuels d'appui à la gestion de l'information sont dépassés et les activités comptables demandent beaucoup de travail manuel. Cependant, en juillet 2006, l'Assemblée générale de l'ONU a approuvé l'introduction dans l'ensemble du système des Nations Unies des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À cet égard, l'OMT s'est engagée à appliquer ces normes dès 2010, en même temps que d'autres entités du système des Nations Unies. Leur application garantit que les rapports financiers présentés par les organismes publics donnent une « idée exacte et objective » de la situation financière. Les normes comptables internationales tiennent compte des caractéristiques spécifiques du secteur public. Leur adoption, et l'indication qu'elles sont respectées, permettront d'améliorer de façon significative la qualité des rapports financiers généraux présentés par les entités du secteur public. Cela devrait conduire à une évaluation plus éclairée des décisions prises concernant l'affectation des ressources, et permettre une transparence et une responsabilisation accrues. L'Inspecteur salue l'initiative de l'OMT de rejoindre d'autres entités des Nations Unies dans l'application des IPSAS ; il salue également la décision de l'Assemblée générale de l'OMT (résolution 519 (XVII), par. 4) de prévoir un crédit de 100 000 euros pour couvrir les dépenses liées à l'application de ces normes. Il met toutefois en garde contre les possibles implications de ces normes pour les ressources, et signale qu'il convient d'élaborer plus avant un plan de travail détaillé précisant notamment les coûts associés à leur application. Les auditeurs ont formulé la même mise en garde et la même recommandation dans le rapport qu'ils ont présenté sur la clôture de la période 2006 (CE/80/5I). Suivant la recommandation des auditeurs externes, le Conseil exécutif a aussi demandé au Secrétariat de préparer un plan pour l'application des IPSAS.

---

[18] Informations fournies par le Secrétariat de l'OMT – 31 octobre 2008.
[19] Voir article 34 des Statuts de l'Organisation et paragraphe 13 des Règles de financement.
[20] Le plan comptable général (« Plan General Contable ») est un système de comptabilité couramment utilisé en Espagne.

67. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation :

Recommandation 12

Le Secrétaire général devrait élaborer un plan de travail détaillé en plusieurs étapes pour l'application des IPSAS, précisant les ressources nécessaires, et le présenter à l'Assemblée générale pour approbation.

IV. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. Organigramme

68. L'organigramme de l'OMT[21] est complexe et, dans certains cas, il ne reflète pas clairement les lignes hiérarchiques définies. Compte tenu de la petite taille de l'Organisation, le Secrétaire général intervient dans la plupart des activités de gestion, parmi lesquelles beaucoup devraient être déléguées à des échelons inférieurs, qui vont d'activités de gestion des ressources humaines à la supervision directe de programmes substantiels. Le Secrétaire général autorise par exemple tous les voyages de missions[22], et les chefs des services de conférence et des ressources humaines respectivement relèvent directement de lui. Les entretiens qui ont eu lieu avec les fonctionnaires ont également montré qu'une plus grande délégation de pouvoir était nécessaire. L'Inspecteur partage cet avis.

69. L'Organisation est dans une phase de transition et si la concentration des pouvoirs pouvait se concevoir dans une certaine mesure par le passé, compte tenu de sa petite taille, une distribution plus claire et plus vaste des responsabilités doit venir remplacer l'actuelle structure hiérarchique verticale, trop lourde au sommet et qui est devenue un frein au dynamisme de l'Organisation. L'Organisation est confrontée à de nouveaux défis, parmi lesquels son intégration dans le système des Nations Unies, ce qui demande une structure de gestion plus horizontale et plus efficace.

70. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer l'obligation de rendre des comptes de l'Organisation.

Recommandation 13

Le Secrétaire général devrait élaborer un organigramme qui rende compte des responsabilités réelles et définisse clairement les lignes hiérarchiques qui correspondent aux pouvoirs délégués.

L'équipe de direction

71. Le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint, le Sous-Secrétaire général, le Directeur du Programme et de la Coordination et le Directeur de l'Administration constituent l'équipe de direction de l'Organisation. Pour une Organisation d'un peu plus d'une centaine de fonctionnaires à temps plein, le sommet est très lourd et il y a risque de chevauchement des responsabilités et des fonctions.

72. Les responsabilités et les délégations de pouvoir au sein de l'équipe de direction doivent être clairement définies ; par exemple la Section des Ressources humaines relève directement du Secrétaire général et non du Directeur de l'Administration, comme c'est le généralement le cas dans les autres entités du système des Nations Unies.

73. Le rôle et la délégation de pouvoirs du Secrétaire général adjoint et des autres hauts responsables doivent être développés pour réduire le nombre de lignes hiérarchiques directes avec le Secrétaire général. Une répartition claire du travail entre le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint et le Sous-Secrétaire général doit être reconsidérée. L'Inspecteur

---

[21] Voir la structure du Secrétariat à l'annexe I du présent rapport.

[22] Voir Annexe 1 des « Dispositions financières détaillées du Règlement financier de l'Organisation mondiale du tourisme ».

estime que les fonctions associées à chacune de ces positions ne sont pas clairement définies. Quand il a demandé que lui soient présentées les descriptions des postes du Directeur du Programme et de la Coordination et du Sous-Secrétaire général, on lui a répondu qu'elles étaient en cours de révision. Il a alors demandé les descriptions de postes existantes, sans succès.

74. Le Secrétaire général en est à son troisième mandat. L'Assemblée générale a approuvé une modification des Statuts de l'OMT pour limiter à deux le nombre de mandats possibles pour le Secrétaire général[23], mais elle n'a malheureusement pas encore été ratifiée. Selon l'Inspecteur, le fait qu'aucune des modifications des Statuts adoptée n'ait encore été ratifiée est préoccupant.

75. L'Inspecteur constate avec inquiétude que certains hauts dirigeants et plusieurs responsables à des échelons inférieurs soit ont dépassé l'âge de la retraite soit en sont proches. Il n'est pas satisfait des réponses qu'il a reçues concernant le nombre, les noms et les activités des fonctionnaires qui ont dépassé l'âge de la retraite ; l'Organisation n'a cessé de donner des réponses vagues, une fois encore ne témoignant pas la transparence attendue. Il n'existe pas de critère systématique et objectif régissant l'octroi transparent et impartial de prorogations des contrats au-delà de l'âge de la retraite ; celles-ci ont lieu au cas par cas et suscitent des critiques au sein de l'Organisation en raison de l'inégalité de traitement des cas et de décisions qualifiées d'arbitraires. Cette question fera également partie de la future enquête.

76. L'Inspecteur pense aussi que l'Organisation doit élaborer une culture de reddition de comptes, où les résultats et l'exécution des fonctions à tous les niveaux sont encouragés et reconnus. À cet égard, le rôle des hauts dirigeants est essentiel : ils doivent montrer la voie du changement, notamment par un comportement exemplaire. La série de rapports sur la GAR y fait référence en indiquant qu'au « Secrétariat de certains organismes, les résultats attendus des titulaires des postes les plus élevés, pour lesquels il n'y a même pas toujours de définition d'emploi, ne sont exposés dans aucun document. Il peut ainsi arriver que les responsabilités de membres de la haute administration soient moins clairement définies que celles d'autres fonctionnaires de rang inférieur. Les Inspecteurs tiennent à souligner que tous les fonctionnaires, y compris les chefs de secrétariat et le personnel d'encadrement, doivent avoir à répondre de leur action et qu'il est donc impératif de définir très exactement leurs responsabilités. »[24]

77. Dans la même série de rapports, il est dit : « Au-delà de cette simple vérification des moyens dont disposent les mécanismes de contrôle existants pour prévenir d'éventuels abus de pouvoirs fraîchement délégués, il importe de prendre des initiatives afin d'obtenir des fonctionnaires à tous les échelons, mais en particulier des hauts responsables, qu'ils aient un comportement plus conforme à l'éthique. En conséquence, l'élaboration, la diffusion et l'application de codes et de normes de conduite doivent devenir l'une des priorités stratégiques des organismes dans le cadre de l'instauration d'une culture de la responsabilisation. »[25]

78. Dans cet objectif, le comportement apparemment inapproprié de certains hauts dirigeants dans le cadre du travail a été porté à l'attention de l'Inspecteur par les fonctionnaires interrogés, notamment le cas d'un haut dirigeant qui exerce simultanément des fonctions (rémunérées dans certains cas) dans des institutions en rapport avec le tourisme. Le CCI examinera également cette question dans le cadre de l'enquête qu'il commencera bientôt.

---

[23] Résolution 512(XVI) adoptée à la seizième session, tenue à Dakar en novembre-décembre 2005.
[24] JIU/REP/2004/7, par. 47.
[25] *Ibid*, par. 57.

Même si le Secrétaire général a pu autoriser ces activités[26], elles ne sont pas conformes aux normes applicables au sein du système des Nations Unies sur ce point, de sorte que toute activité de ce type réalisée depuis que l'Organisation a intégré le système est inacceptable.

79. L'Inspecteur a également été informé qu'un haut responsable de l'OMT avait eu recours à un hélicoptère pour se rendre à une réunion, alors que son transport par voie terrestre avait été approuvé et organisé, et que les coûts avaient été facturés à l'Organisation. Cet incident sera également étudié dans le cadre de l'enquête, qui portera entre autres sur l'utilisation des crédits affectés aux voyages.

80. L'Organisation n'a pas encore élaboré de code de conduite interne pour son personnel. À cet égard, l'Inspecteur souligne que l'adoption de codes de conduite des fonctionnaires internationaux est indispensable dans le cadre des efforts déployés actuellement pour introduire des systèmes de reddition de comptes et de supervision dans les organisations du système des Nations Unies.

81. L'OMT n'a pas établi de plan clair de succession de la direction ; or cela est urgent et nécessaire, d'après l'Inspecteur, afin de protéger la mémoire institutionnelle et de garantir une transition et une gestion sans encombre de l'Organisation tandis qu'elle s'adapte aux pratiques et aux normes des Nations Unies.

82. L'application des recommandations suivantes devrait diffuser l'utilisation de pratiques de référence.

Recommandation 14

L'Assemblée générale de l'OMT devrait adopter les statuts et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2002/13) ainsi que la politique de déclaration de situation financière correspondante, tout en encourageant l'éthique et l'intégrité au travail, et prévoir des ressources pour donner au personnel la formation qui convient sur ces questions.

Recommandation 15

Le Secrétaire général devrait :

(a) préparer un plan d'organisation de la relève des hauts dirigeants afin de préserver la mémoire institutionnelle et de garantir une future gestion sans heurt de l'Organisation ;

(b) élaborer une norme définissant les circonstances exceptionnelles dans lesquelles la prorogation des contrats au-delà de l'âge de la retraite pourrait être accordée ;

(c) revoir la structure actuelle du Secrétariat, trop lourde au sommet, en vue de la rationaliser.

[26] Article 10 4) du Règlement du personnel de l'OMT.

B. Questions relatives aux ressources humaines

Description et classification de postes

83. Le tableau suivant indique le nombre et la catégorie des postes existants dans le cadre du budget ordinaire. S'il montre que 106 postes ont été approuvés pour la période 2008-2009, seuls 96 ont été pourvus. L'Inspecteur a découvert que les postes vacants avaient été occupés par des retraités, mais il ignore dans quelle mesure et combien précisément sont concernés étant donné que l'Organisation a refusé de lui fournir les chiffres exacts, tout en reconnaissant cette pratique. Neuf autres postes deviendront vacants pour cause de départs à la retraite d'ici à la fin de l'année 2009.

	Nombre de postes		
	2004-2005	**2006-2007**	**2008-2009**
Secrétaire général	**1**	**1**	**1**
Secrétaire général adjoint	**1**	**1**	**1**
Sous-Secrétaire général	**-**	**-**	**1**
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	**42**	**44**	**45**
Catégorie des services généraux	**51**	**57**	**58**
TOTAL	**95**	**103**	**106**

84. Après avoir intégré le système des Nations Unies en 2003, l'Organisation a procédé en 2004 à un exercice de classement de postes afin d'harmoniser les descriptions et les classements de postes avec les normes du système. Toutefois, après avoir interrogé le personnel, il est apparu clairement qu'il y avait beaucoup à faire dans ce domaine. Un très grand nombre de fonctionnaires ont fait part de leur insatisfaction, expliquant qu'ils n'avaient pas, ou ignoraient s'ils avaient, une description de poste ; d'autres ont déclaré que les fonctions qu'ils occupaient ne correspondaient pas au grade qu'ils avaient et plusieurs se sont plaints de décisions arbitraires concernant l'attribution des grades et d'un manque de transparence dans l'octroi de certaines promotions. On peut constater qu'il existe des cas de fonctionnaires exerçant des fonctions très similaires mais ayant des grades différents.

85. La préparation de descriptions de postes claires et l'attribution équitable des grades qui va de pair est essentielle pour pouvoir évaluer par la suite les résultats de chacun, ce qui est très important pour le moral du personnel. Les entrevues avec les représentants du personnel et un groupe de fonctionnaires représentant la catégorie des services généraux a mis clairement en évidence leur frustration sur ce point.

86. L'intégration de l'OMT dans le système des Nations Unies exige de l'Organisation qu'elle adapte ses pratiques à de nouvelles normes. Il est évident que le passage de l'ancienne structure au système de classement des postes de l'ONU a eu et aura des conséquences financières ; toutefois, l'article 16 de l'Accord entre l'OMT et l'ONU prévoit que les deux organisations « conviennent, dans l'intérêt de l'uniformité des normes en matière d'emploi sur le plan international, de mettre au point, dans toute la mesure possible, des normes communes

concernant le personnel et des méthodes et arrangements destinés à éviter des différences injustifiées dans les clauses et conditions d'emploi[27] ».

87. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation.

Recommandation 16

Le Secrétaire général devrait procéder à une révision générale des descriptions de poste puis à un exercice de classement des postes conforme aux descriptions génériques de postes et aux normes des Nations Unies en vue de leur examen par l'Assemblée générale de l'OMT.

Recrutement et promotion

88. Le Secrétaire général adjoint préside le Comité des nominations et des promotions de l'Organisation. Toutefois, et d'après les informations reçues durant les entrevues effectuées, il s'occupe directement des vacances de poste de la catégorie des administrateurs. Le recrutement du personnel devrait obéir aux principes formulés à l'article 24, paragraphe 3, des Statuts de l'Organisation : « La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence technique et d'intégrité. Conformément à cette considération, sera dûment observée l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. » Dans la même idée, le cadre de référence pour l'application de la GAR établi par le CCI prévoit, entre autres, que « les décisions concernant le recrutement, les affectations, les réaffectations et les promotions soient fondées uniquement sur la compétence professionnelle, les considérations politiques autres que celles qui ont été expressément approuvées par les organes directeurs n'entrant pas en ligne de compte[28] ». « Des systèmes de recrutement et d'affectation transparents, efficaces et équitables sont en place pour étayer la politique contractuelle axée sur les résultats. [29] » Cela doit être réalisé notamment par :

(a) L'élaboration d'outils et de mécanismes comme des examens, des entretiens pour évaluer les compétences des candidats et la création de « centres d'évaluation » pour aider les responsables dans l'exécution de leurs fonctions ; l'application de critères de sélection des candidats prédéfinis, clairs et vérifiables, et une définition claire du poids à accorder à chacun de ces critères ;

(b) L'établissement d'organes centraux (déjà créés par l'OMT), chargés d'examiner les décisions prises en matière de sélection pour vérifier que ces critères d'évaluation prédéfinis et les procédures connexes ont bien été appliqués et qu'une évaluation comparative a été menée à bien.

Le cadre de référence pour l'application de la GAR établi par le CCI prévoit aussi la nécessité de déléguer des pouvoirs aux directeurs de programme concernant le recrutement et le placement du personnel à des postes placés sous leur responsabilité ; voilà un autre domaine qui reste à améliorer au sein de l'Organisation.

---

[27] Résolution 58/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, annexe, article 16, par. 1.
[28] Rapport sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2004/5), Responsabilisation ; Condition 3.
[29] *Ibidem*, Arrangements contractuels ; Condition 3.

89. Plusieurs cas de favoritisme présumé dans le recrutement ont été signalés à l'Inspecteur. La question d'une partialité présumée dans le recrutement et d'un manque de transparence connexe, notamment dans les cas précis évoqués plus haut, sera également examinée dans le cadre de l'enquête.

Répartition géographique et parité hommes-femmes

90. Aux termes de l'article 24, paragraphe 3, des Statuts de l'Organisation, le recrutement du personnel doit être effectué « sur une base géographique aussi large que possible » (voir paragraphe 88 plus haut). L'OMT n'a pas de politique officielle en matière de répartition géographique : pour parvenir à une répartition géographique aussi large que possible, les avis de vacances concernant des postes à pourvoir à l'OMT sont transmis aux États membres, aux Membres associés, aux Membres affiliés, et aux autres organisations internationales et publiées sur le site web de l'OMT.

91. En tout état de cause, l'Inspecteur félicite l'Organisation de compter parmi ses membres des fonctionnaires de 43 nationalités différentes[30], et notamment dans la catégorie des services généraux et des consultants, alors que l'article 14.5 du Règlement du personnel prévoit que ces postes ne sont pas soumis au principe de répartition géographique.

92. Malgré l'absence de disposition ou de réglementation spécifique concernant la proportion d'hommes et de femmes dans les effectifs, la répartition actuelle entre la catégorie des administrateurs et celle des services généraux est la suivante[31]:

Catégorie des administrateurs			**Catégorie des services généraux**			**TOTAL**
Femmes	**Hommes**	**Total**	**Femmes**	**Hommes**	**Total**	
17	24	41	38	17	55	96

93. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation.

Recommandation 17

Le Secrétaire général devrait élaborer des outils et des mécanismes de contrôle pour veiller à ce que le recrutement et la promotion soient basés sur des évaluations comparées et transparentes des compétences professionnelles des candidats, la répartition géographique et parité hommes-femmes étant dûment prises en considération.

Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires

94. L'Organisation a lancé un nouveau système d'évaluation et de notation des fonctionnaires, mais le fait est que dans bien des cas, il n'existe pas d'objectifs véritables qui pourraient être utilisés pour évaluer les résultats des fonctionnaires de manière objective. En

[30] Informations fournies par le Secrétariat de l'OMT.
[31] *Ibidem*.

outre, sans description claire des postes ni instrument complet d'évaluation des résultats, il n'y a pas de responsabilisation individuelle.

95. L'OMT a introduit, dans son budget-programme pour 2008-2009, un système d'évaluation rudimentaire basée sur les résultats. Si certains indicateurs de résultats ont été introduits, les objectifs des programmes ne sont pas véritablement liés aux objectifs individuels. À cet égard, l'Organisation doit réaliser un effort concerté pour adopter une méthode complète basée sur les résultats qui prenne en compte la gestion des ressources humaines, étant donné que les résultats ne sont obtenus que par la gestion des personnes.

96. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation.

Recommandation 18

The Secrétaire général devrait élaborer, après consultation avec le personnel, un système d'évaluation et de notation individuel, tenant compte notamment d'objectifs et de tâches spécifiques, mesurables, réalisables, basés sur des résultats concrets et limités dans le temps (SMART) pour chaque fonctionnaire afin de permettre une évaluation équitable, objective et transparente des résultats de chacun.

Formation

97. Des formations en technologies de l'information et des communications, en langues et en gestion sont offertes aux fonctionnaires. L'Organisation a également appuyé les fonctionnaires qui souhaitaient entreprendre des études universitaires supérieures en rapport avec leurs fonctions au sein de l'Organisation.

98. L'Inspecteur regrette de ne pas avoir pu approfondir la question, n'ayant pas réussi à obtenir d'informations complémentaires de la part du Secrétariat, bien qu'il l'ait relancé à maintes reprises.

V. SERVICES CENTRAUX D'APPUI

A. Services linguistiques et de conférence

99. La fourniture de services linguistiques et de conférence aux organes délibérants de l'OMT relève du département des conférences. Les langues officielles de l'Organisation sont l'anglais, l'arabe, l'espagnol, le français et le russe. Si, à sa dix-septième session, l'Assemblée générale a approuvé l'emploi du chinois comme langue officielle, le Secrétaire général a fait observer que l'Organisation ne l'avait pas prévu dans son budget pour 2008-2009 et a donc demandé l'attribution de fonds extrabudgétaires pour cette activité[32].

100. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer la fonctionnalité de l'Organisation.

Recommandation 19

L'Assemblée générale de l'OMT devrait autoriser les ressources demandées pour permettre l'emploi du chinois comme langue officielle de l'Organisation conformément à sa résolution 521 (XVII).

B. Systèmes de technologies de l'information et de communications

101. Les systèmes de technologies de l'information et de communications (TIC) du Secrétariat sont dépassés et un projet de modernisation de l'infrastructure du réseau est à l'étude. Les systèmes financiers ne sont plus valables (voir plus haut le paragraphe 66), différentes fonctions de comptabilité devant être effectuées manuellement.

102. L'Inspecteur pense que compte tenu des différentes difficultés auxquelles elle est confrontée, l'Organisation devrait élaborer une stratégie TIC détaillée, qui devrait prendre en considération les besoins présents et futurs des différents départements et unités organisationnelles et de la future direction des activités de gestion (par exemple l'application de la GAR, des IPSAS, etc.) et même envisager l'application d'un progiciel de gestion intégré (PGI)[33] et de solutions ERM, comme de nombreuses entités des Nations Unies.

103. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de l'Organisation.

Recommandation 20

Le Secrétaire général devrait élaborer une stratégie globale de TIC à long terme prenant en compte les besoins actuels et futurs des différents intervenants. Cette stratégie devrait inclure un plan de dépenses en plusieurs étapes à présenter à l'Assemblée générale pour examen et approbation.

---

[32] Voir rapport du Secrétaire général de l'OMT sur la diversité linguistique (document, A/17/5(c)).

[33] L'ERP est un système de gestion de l'information qui répond à l'ensemble des besoins en informations d'une organisation de manière globale et intégrée. Les ERP contiennent généralement différents modules (financiers et comptables, gestion des ressources humaines, paies, gestion du programme, etc).

C. Publications et diffusion de l'information

104. L'OMT a mis au point un système avancé pour vendre ses publications sur Internet, qui semble fonctionner et être une source de revenus pour l'Organisation.

105. Pour ce qui est de la diffusion d'informations sur les activités de l'Organisation à travers sa propre page web (www.unwto.org), l'Inspecteur estime qu'il est nécessaire de procéder à une révision du contenu de cette page et de sa fonctionnalité. Par exemple, plusieurs liens ne fonctionnent pas, certaines informations sont dépassées, et des informations supplémentaires devraient être ajoutées, comme les résolutions de l'Assemblée générale par session, etc.

106. L'application de la recommandation suivante devrait permettre de mieux faire connaître les activités de l'Organisation.

Recommandation 21

Le Secrétaire général devrait réviser et actualiser régulièrement le site internet de l'OMT et maintenir sa fonctionnalité.

VI. CONTRÔLE

107. Dans son rapport « Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies[34] », le CCI a conclu que le budget des activités de contrôle interne de l'OMT était nul (pour l'exercice biennal 2004-2005, annexe VII du rapport) et que l'Organisation n'avait pas le nombre minimum de fonctionnaires requis par la norme suggérée par lui pour se doter d'une fonction d'investigation. Il a aussi fait remarquer que l'Organisation ne disposait pas d'une structure appropriée de contrôle interne dotée de fonctions d'investigation ou de fonctionnaires de la catégorie des administrateurs exerçant les fonctions d'audit, d'investigation ou d'évaluation.

108. Aujourd'hui, le Secrétaire général présente à l'Assemblée générale de l'OMT un rapport sur l'application du programme général de travail pour la période biennale et son évaluation. Pour pouvoir évaluer les résultats, les représentants des régions et les chefs des départements de l'OMT ont été chargés de demander aux États membres de faire une évaluation des activités réalisées par le Secrétariat dans chaque région ou domaine du programme. En outre, une enquête globale a été menée auprès de tous les États membres durant le second semestre de 2007 afin de rassembler et/ou d'actualiser les informations sur le degré d'exécution, dans chaque pays : a) des activités réalisées par le Secrétariat de l'OMT en 2006 et 2007 ; et b) des objectifs fixés dans le programme 2010 approuvé par l'Assemblée générale à sa seizième session, tenue à Dakar en décembre 2005.

109. Sur la base des réponses reçues, et à l'aide d'autres instruments d'évaluation appliqués au sein du Secrétariat conformément aux recommandations formulées par le Comité du programme, une évaluation de l'exécution du Programme de travail 2006-2007 a été menée à bien.

110. La méthode décrite ci-dessus présente plusieurs limites à la conduite d'une évaluation complète et cohérente. Rien n'indique que des orientations centrales d'évaluation soient disponibles. En outre, aucun document du Secrétariat n'a été communiqué qui révèle l'existence de critères d'évaluation internes et d'activités liées aux résultats des différents départements au sein du Secrétariat.

111. Il est à noter que l'Organisation ne possède pas de service d'audit interne, d'inspection, d'évaluation, d'enquête ni de contrôle. L'Inspecteur pense qu'il est nécessaire soit que ces fonctions soient confiées à une autre organisation du système des Nations Unies ayant la capacité d'y répondre, soit qu'une unité de contrôle interne soit créée, qui serait chargée de les exécuter. Cela serait conforme à la pratique d'autres entités des Nations Unies qui créent de telles unités. En outre, cela aiderait à diriger l'introduction de la GAR au sein de l'OMT.

112. Les Statuts de l'Organisation prévoient que les comptes de l'OMT sont examinés par deux commissaires aux comptes élus par l'Assemblée générale sur recommandation du Conseil exécutif pour une période de deux ans. Ces commissaires aux comptes sont rééligibles. En plus de leurs fonctions d'examen des comptes, ils peuvent formuler les observations qu'ils jugent nécessaires concernant l'efficacité des procédures financières et la gestion, le système de comptabilité, le contrôle financier intérieur et, d'une façon générale, les conséquences financières des pratiques administratives.

---

[34] JIU/REP/2006/2.

113. L'audit réalisé pour l'année financière 2007 a inclus un examen des comptes des fonds fiduciaires pour les activités liées à l'éducation et au développement durable du tourisme (Accord OMT-Italie), au Secrétariat permanent des Membres affiliés (Accord OMT-Espagne) et au Programme des Nations pour le développement (Accord PNUD-OMT). Par souci d'exhaustivité, l'Inspecteur pense que les comptes d'autres programmes et bureaux affiliés à l'OMT devraient également faire l'objet d'un audit et, qu'à défaut, les comptes contrôlés devraient être présentés à l'Assemblée générale pour examen et contrôle.

114. L'Assemblée générale a décidé exceptionnellement, à sa dernière session, de désigner trois commissaires aux comptes (l'Espagne, la France et l'Inde). Les commissaires aux comptes indiens seront chargés de contrôler les comptes liés aux activités menées par l'OMT en sa qualité d'agent d'exécution du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

115. L'Inspecteur n'est pas convaincu qu'il soit judicieux de faire appel à de multiples commissaires aux comptes externes et il pense que l'Organisation devrait adopter la pratique suivie dans l'ensemble du système des Nations Unies, qui est de faire appel à un seul commissaire aux comptes externe. Cela offre une certaine uniformité dans la présentation des rapports et évite le risque de couvrir deux fois certains sujets.

116. L'application des recommandations suivantes devrait permettre la diffusion de meilleures pratiques.

Recommandation 22

L'Assemblée générale de l'OMT devrait confier les fonctions internes d'audit, d'inspection, d'évaluation, d'enquête et de contrôle à toute autre organisation du système des Nations Unies ayant la capacité d'y répondre.
À défaut, l'Assemblée générale de l'OMT devrait fournir les ressources nécessaires, soit prévoir trois postes, pour exercer les fonctions susmentionnées durant l'exercice biennal 2010-2011.

Recommandation 23

L'Assemblée générale de l'OMT devrait modifier les Statuts de l'Organisation de manière à prévoir l'affectation d'un seul commissaire aux comptes externe pour une période déterminée, et dans le cadre d'un roulement avec les autres pays.

VII. COOPÉRATION

A. Coopération avec les autres organisations et entités des Nations Unies

117. L'OMT a pris des mesures concrètes pour intégrer le système des Nations Unies. Elle a participé régulièrement aux différents mécanismes de coordination, à savoir au Conseil des chefs de Secrétariat, au Comité de haut niveau sur les programmes, au Comité de haut niveau sur la gestion et au Groupe des Nations Unies pour le développement.

118. À la demande de l'OMT, le Conseil des chefs de Secrétariat a créé le réseau d'échanges des Nations Unies sur le tourisme (UNTEN) en 2006. Son ambition et sa mission sont d'améliorer la coordination entre l'OMT et les autres organisations des Nations Unies dans le domaine du tourisme grâce à l'élaboration d'une base de données complète sur les activités touristiques de tous les intervenants. L'Inspecteur encourage pleinement cette initiative mais il pense que la page web de UNTEN devrait devenir opérationnelle le plus rapidement possible. Quand il a demandé où en était la création de UNTEN, l'Organisation a répondu en octobre 2008 que « le travail concernant UNTEN a été restructuré et est dorénavant supervisé directement par le Directeur du Programme et de la Coordination. Le projet avance bien, et il sera abordé à la 85e session du conseil ». Cependant, dans un document présenté à la 83e session du Conseil exécutif, le Secrétaire général a déclaré qu'il avait informé le Conseil des chefs de Secrétariat que UNTEN fonctionnait durant la réunion d'avril 2008[35].

119. L'Inspecteur fait observer que d'autres organisations internationales interviennent dans les activités de tourisme, notamment le Programme des Nations pour l'environnement (PNUE), le Centre du commerce international (CCI), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et la Banque mondiale. Selon lui, si l'Organisation veut être l'organisme international spécialisé dans le tourisme et grandir en tant qu'organisation, elle devrait s'associer avec les organismes susmentionnés pour la planification et la réalisation de ces activités, en particulier compte tenu du fait que l'objectif déclaré d'UNTEN est de minimiser le chevauchement total ou partiel des activités touristiques du système des Nations Unies, et de générer des synergies, dans l'esprit de l'initiative *Unité d'action des Nations Unies*[36].

120. Par ailleurs, le tourisme a des répercussions très importantes sur de nombreuses questions de portée mondiale, parmi lesquelles l'environnement, le changement climatique, l'emploi, la réduction de la pauvreté, et les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'émancipation. En tant que membre de la famille des Nations Unies, l'OMT aurait un rôle primordial à jouer dans ces domaines si elle parvient à démontrer qu'elle est prête à diriger la coordination des activités touristiques dans tout le système des Nations Unies, notamment grâce à une utilisation efficace et rationnelle des ressources. Par conséquent, l'Inspecteur est d'avis que l'Assemblée générale de l'OMT devrait accélérer la mise en fonctionnement de UNTEN, ce qui permettrait d'asseoir le rôle et les compétences spécialisées de l'OMT au sein du système des Nations Unies.

---

[35] CEB/83/6 Add 3 (mai 2008) – Participation aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies – Addendum 2.

[36] Présentation de Luigi Cabrini, Directeur du Département du développement durable de l'OMT.

B. Coopération avec le secteur privé

121. L'Inspecteur se réfère à la récente note du CCI intitulée « Corporate Sponsoring in the United Nations System[37] » et pense que son contenu est pertinent pour les activités de l'Organisation, étant donné que le secteur privé joue un rôle essentiel dans les activités liées au tourisme.

122. L'Inspecteur renvoie aux lignes directrices sur la coopération entre les Nations Unies et les entreprises[38] ; il pense qu'elles devraient être étendues à l'OMT et, notamment, que l'utilisation du logo de l'OMT dans les activités exercées en collaboration devrait faire l'objet d'une attention particulière. Pour prévenir de potentiels conflits d'intérêts, des normes et des procédures devraient être adoptées concernant l'utilisation de ce logo.

123. L'Inspecteur a été informé que l'OMT était soumise à la pression constante du secteur privé pour participer à une multitude d'activités commerciales, notamment à la création d'une banque et à l'homologation d'hôtels. Il met l'Organisation en garde contre toute participation à des activités commerciales et/ou lucratives en plus de celles bien établies qui sont sources de revenus de toutes les organisations du système des Nations Unies. À ce propos, il est urgent d'établir des règles et des procédures transparentes pour ces demandes.

124. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer la transparence de l'Organisation et renforcer son obligation de rendre des comptes dans le cadre de ses rapports avec le secteur privé.

Recommandation 24

Le Secrétaire général devrait élaborer des règles et des procédures régissant l'établissement de partenariats avec le secteur privé dans le cadre de potentiels conflits d'intérêt, en vue de leur examen et de leur approbation par l'Assemblée générale.

---

[37] JIU/NOTE/2009/1. Le parrainage de sociétés est une forme de partenariat entre le secteur privé et les entités des Nations Unies, dans le cadre duquel l'entité du secteur privé, en vue d'améliorer son image (ou d'obtenir de la publicité pour les produits ou les services qu'elle propose), soutient un événement ou une activité par une aide financière ou en nature à des fins promotionnelles, en échange d'une publicité et/ou d'un accès à un public plus vaste.

[38] Rapport du Secrétaire général : « Coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé » (A/56/323), annexe III.

VIII. INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

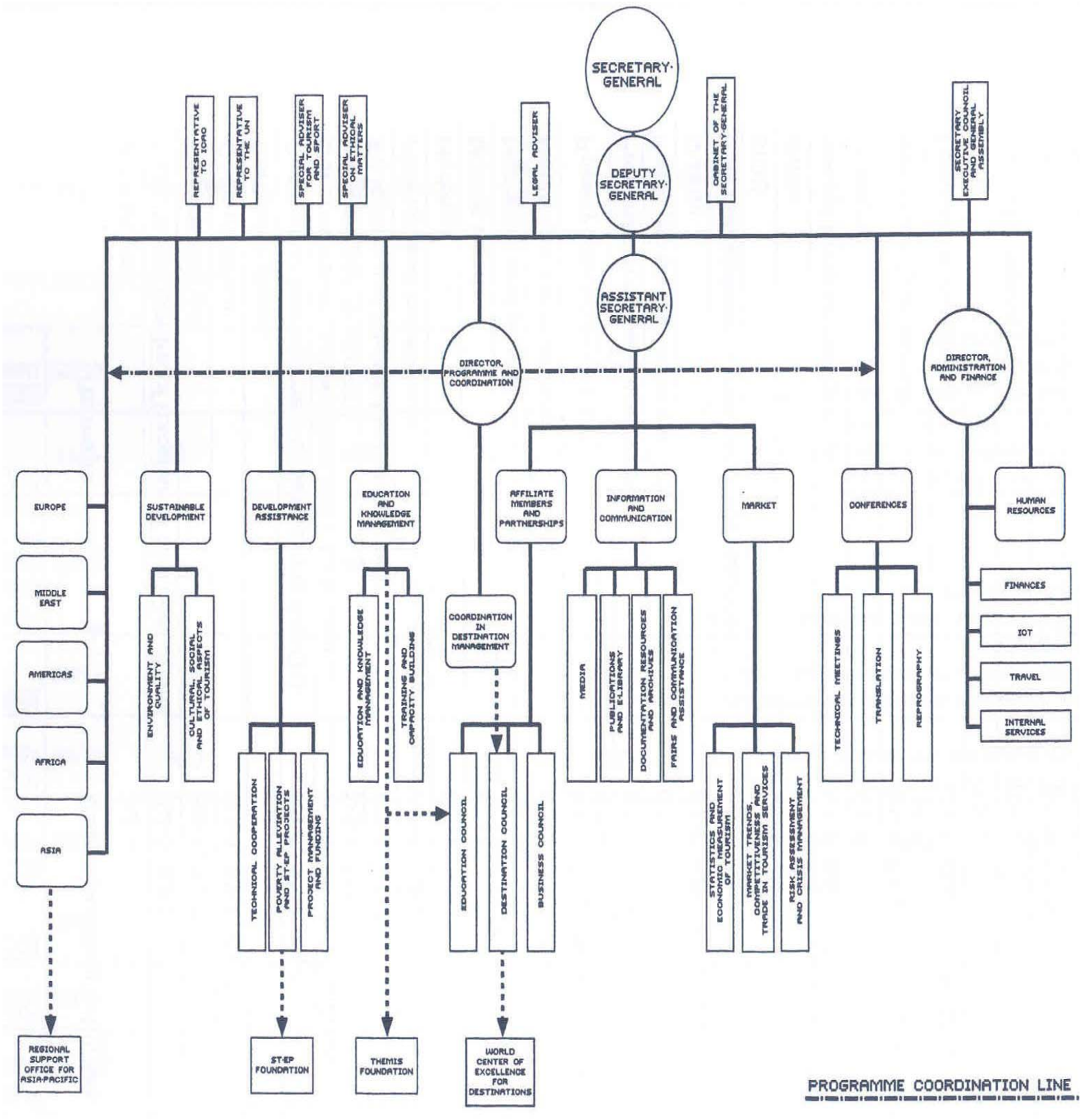
125. Au vu des leçons tirées durant la préparation du présent rapport, l'Inspecteur souhaite proposer que les futures demandes d'intégration dans le système des Nations Unies soient examinées attentivement et que les candidats qui souhaitent porter le nom des Nations Unies soient soumis à un processus de sélection externe et indépendant, qui pourrait supposer des périodes de transition et/ou probatoires.

Recommandation 25

Le Secrétaire général des Nations Unies devrait élaborer un ensemble de critères et un mécanisme pour la sélection préalable des organisations désireuses d'intégrer le système des Nations Unies, afin de protéger les valeurs et les principes du système et de garantir la solidité des futurs membres de la famille des Nations Unies, et les présenter à l'Assemblée générale des Nations Unies pour examen et approbation.

Annexe I

ORGANIGRAMME



Annexe II

RÉSUMÉ DES MESURES QUI DOIVENT ÊTRE PRISES PAR LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU CCI
JIU/REP/2009/1

			Nations Unies : fonds et programmes												Institutions spécialisées et AIEA												
		Objectif attendu	Nations Unies	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-HABITAT	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PMA	AUTRES	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour action		☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
	Pour information		☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒
Recommandation 1		**a**																								L	
Recommandation 2		**a**																								E	
Recommandation 3		**b**																								L	
Recommandation 4		**b**																								L	
Recommandation 5		**b**																								L	
Recommandation 6		**b**																								E	
Recommandation 7		**e**																								L	
Recommandation 8		**o**																								L	
Recommandation 9		**a**																								E	
Recommandation 10		**g**																								E	
Recommandation 11		**o**																								L	
Recommandation 12		**g**																								E	
Recommandation 13		**a**																								E	
Recommandation 14		**b**																								L	
Recommandation 15		**b**																								E	

Recommandation 16	**e**																								E	
Recommandation 17	**e**																								E	
Recommandation 18	**e**																								E	
Recommandation 19	**o**																								L	
Recommandation 20	**g**																								E	
Recommandation 21	**o**																								E	
Recommandation 22	**b**																								l	
Recommandation 23	**b**																								L	
Recommandation 24	**a**																								E	
Recommandation 25	**o**	E																								

Légende : **L:** Recommandation pour décision des organes délibérants
E: Recommandation pour action du Secrétaire général
: Recommandation qui ne demande pas d'action de l'organisation considérée

Objectifs attendus : a : responsabilisation accrue **b :** diffusion de meilleures pratiques **c :** amélioration de la coordination et de la coopération **d :** amélioration des mécanismes de contrôle et de l'application des dispositions réglementaires
e : amélioration de l'efficacité **f :** importantes économies financières **g :** amélioration de l'efficacité **o :** autres

*** Concerne toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, l'ONU-HABITAT, le HCR, et l'UNRWA.**