



Nations Unies
Office contre la drogue et le crime

Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme

26 novembre 2002

V.02-59970 (F) 291102 021202

* **0259970** *

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé	ii
I. Historique	1
A. Facteurs de changement	1
B. Les leçons du passé	2
C. Forces et faiblesses	3
II. Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme	7
III. Contexte	14
A. Principes directeurs	15
B. Conditions préalables	16
C. Renforcer l'obligation de rendre compte: traduire les principes en action crédible	18
IV. Prochaines étapes	19
Annexe Office contre la drogue et le crime: tendance des contributions volontaires	20

Résumé

Le mandat de l'*Office contre la drogue et le crime* (anciennement Office pour le contrôle des drogues et la prévention du crime) découle de plusieurs conventions et de résolutions de l'Assemblée générale. Le programme de coopération technique de l'*Office* vise à accroître la capacité des gouvernements de s'acquitter de ces engagements internationaux.

La session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée à la lutte contre la drogue (1998), la Déclaration du Millénaire, la Convention contre la criminalité transnationale organisée et les travaux en cours en vue de la négociation d'une convention contre la corruption ont donné récemment un nouvel élan aux travaux de l'*Office*. Dans le même temps, les comportements "incivils" se sont répandus, se sont intensifiés et se sont diversifiés, le trafic de drogue, la criminalité organisée et le terrorisme international devenant plus violents et plus difficiles à combattre.

Le présent document intitulé "Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme" a été établi afin de montrer et de concrétiser la détermination de l'*Office* de s'acquitter de son mandat de façon efficace, cohérente et crédible.

Une première version de ce document a été proposée par une équipe de travail interne qui a examiné les activités passées de l'*Office* et s'est demandée comment leur donner une nouvelle impulsion. Des consultations ont eu lieu au sein de l'*Office* et en dehors: presque tous les fonctionnaires ont été contactés, y compris ceux des bureaux extérieurs. L'avis des États Membres, a été sollicité à la fois à Vienne et lors de missions dans les capitales et il en a été largement tenu compte. Les vues des organisations de la société civile ont également été prises en considération. Au début d'octobre 2002, le texte a été examiné lors d'une réunion de réflexion du Comité exécutif, l'organe directeur principal de l'*Office*. Au début de novembre, les représentants des bureaux extérieurs de l'*Office* se sont réunis à Vienne pour discuter du texte et des moyens de le mettre en application. Ces consultations ont permis d'avoir des échanges d'opinions en toute franchise, d'engager un débat ouvert et de promouvoir l'esprit d'équipe, tant à l'intérieur de l'*Office* qu'à l'extérieur.

Cette initiative a également été dictée par des considérations pratiques. Dès l'origine, le mandat de l'*Office* comprenait un large éventail de sujets en dépit du fait que les ressources disponibles ne permettaient pas d'intervenir de façon visible dans tous les domaines en même temps. Des lignes directrices opérationnelles plus claires sont nécessaires pour fixer des priorités, conformément aux orientations données par les organes directeurs et compte tenu des aptitudes démontrées et des avantages comparatifs de l'*Office*.

Les présentes **Priorités opérationnelles** devraient être interprétées de façon souple, en tant que **Lignes directrices pour le moyen terme**. Leur importance relative dépend du stade de développement et des besoins sociaux. Obtenir le bon dosage d'activités dans chaque pays est une tâche cruciale qui exige que l'on fasse preuve de clairvoyance dans la gestion, que l'on comprenne les besoins et que l'on utilise convenablement les moyens.

Au cours de la période à venir, l'*Office* est résolu à:

- a) Traiter de façon intégrée les questions intéressant la drogue et le crime;

- b) Inscrire les questions concernant la drogue et le crime dans le contexte du développement durable;
- c) Maintenir un équilibre entre les activités de prévention et de répression;
- d) Choisir les opérations sur la base des connaissances et d'une vision stratégique;
- e) Contribuer à mettre en place des institutions pour promouvoir les meilleures pratiques internationales;
- f) Optimiser les ressources pour tirer parti de la force des partenariats:

Des priorités claires ne sont pas suffisantes. Leur contexte doit également être précisé:

a) Un certain nombre de *principes directeurs* permettront d'encadrer les opérations. Premièrement, l'*Office* traitera spécialement de questions ayant des incidences transfrontières. Deuxièmement, il mettra à profit le potentiel sans égal de l'Organisation des Nations Unies et le cadre multilatéral qu'elle offre pour tenir des consultations et lancer des actions. Troisièmement, il tiendra compte des sexospécificités;

b) Certaines *conditions préalables* doivent être remplies pour que les actions prioritaires soient effectivement mises en œuvre. Avant tout, il faut disposer de ressources financières saines, prévisibles et stables. On a également besoin de personnel possédant les compétences voulues, et celui-ci doit être appuyé par un système de gestion efficace. Les bureaux extérieurs doivent être correctement intégrés et pouvoir communiquer de façon satisfaisante avec le siège à Vienne;

c) L'*Office* n'a pas ménagé ses efforts pour être mieux en mesure de *rendre des comptes*. La crédibilité et la transparence, qui sont la garantie de meilleures relations avec les différentes parties prenantes, sont également encouragées sans relâche au niveau opérationnel. Un mécanisme d'évaluation indépendant permettra de tirer les enseignements des projets antérieurs et garantira que les opérations futures offrent un bon rapport qualité-prix. En même temps, des réformes récentes du Secrétariat (par exemple le nouveau système de sélection des fonctionnaires) ainsi que la création d'une fonction de médiation contribuent à faire en sorte que les fonctionnaires bénéficient d'un traitement équitable.

La conclusion est simple. Les progrès réalisés dans la lutte contre la société incivile ont été inégaux. Pendant un demi-siècle, a) le monde s'est organisé pour lutter contre les *stupéfiants*, en se dotant de plusieurs conventions, d'un arsenal législatif interne et de moyens de détection et de répression internationaux; mais b) pour ce qui est de la lutte contre la *criminalité organisée*, les progrès ont été beaucoup plus lents: la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée n'est pas encore entrée en vigueur, les législations nationales sont souvent inefficaces et les actions transfrontières sont plus souvent bilatérales que multilatérales; le retard est encore plus important en ce qui concerne c) la lutte contre le *terrorisme*: il n'y a pas de convention globale, il n'y a pas la plupart du temps de législation nationale et la coopération internationale se limite à quelques rares cas, même si ceux-ci sont très visibles.

Ces priorités opérationnelles sont donc destinées à servir de boussole à l'*Office* afin qu'il puisse aider les États Membres à mener des actions politiques et opérationnelles sur un terrain encore mal connu.

I. Historique

En 1997, le Centre pour la prévention internationale du crime (CPIC) et le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) ont été regroupés pour donner naissance à l'*Office* des Nations Unies pour le contrôle des drogues et la prévention du crime (OCDPC). Cette initiative a été prise par le Secrétaire général pour permettre à l'Organisation de faire converger ses efforts et de renforcer les moyens dont elle dispose pour s'attaquer aux problèmes interdépendants de la lutte contre les drogues, de la prévention du crime et du terrorisme international sous toutes ses formes.

Ce regroupement s'est révélé utile, comme le montrent les résultats. Pour autant, toutes les synergies n'ont pas été exploitées, tandis que de nouveaux objectifs sont apparus. Ces facteurs de changement méritent d'être cités, car ils ont stimulé et justifié les efforts en cours pour réorganiser les opérations de l'*Office*.

A. Facteurs de changement

1. L'initiative du Millénaire du Secrétaire général

La Déclaration du Millénaire a fait du développement durable un objectif de l'Organisation. Le développement durable a de nombreux aspects: a) il impose le partage des ressources de la planète pour promouvoir la dignité humaine; b) il exige une bonne gestion des ressources pour léguer aux générations futures un monde meilleur que celui qui nous a été transmis; et c) il suppose l'amélioration de la sécurité des personnes, en leur permettant notamment de vivre sans craindre les comportements "incivils".

2. L'internationalisation des comportements "incivils"

Des attaques terroristes de grande ampleur ont mis au jour les racines de la violence internationale. Parallèlement, la mondialisation de l'activité économique a créé un environnement dans lequel non seulement les "biens publics" mais aussi les "maux publics", comme le crime et la drogue, circulent sans entrave à l'intérieur et hors des frontières.

3. Rattraper le monde réel

La violence, les abus et la toxicomanie se sont mondialisés. Les drogues illicites sont aujourd'hui produites et consommées dans toutes les régions du monde, effaçant les différences qui existaient auparavant entre pays riches et pays pauvres. Les marchés se sont rapidement adaptés aux nouvelles drogues. Les entreprises familiales alimentent désormais les grands réseaux criminels en marchandises et revenus. Pourquoi se donner la peine d'importer des stupéfiants de l'autre bout du monde si l'argent peut être généré dans le voisinage et recyclé en un clin d'œil dans des "blanchisseries" financières?

4. De nouvelles normes dans les domaines de la drogue et du crime

Face à ces phénomènes, la communauté internationale n'est pas restée inactive. En avril 2003, à l'occasion de l'examen à mi-parcours de l'application des décisions de la session extraordinaire de l'Assemblée générale de 1998 sur les

drogues, les ministres détermineront dans quelle mesure le consensus sur la lutte contre les drogues illicites et les actions connexes ont déjà produit des résultats.

Dans le domaine du crime, l'espoir d'une entrée en vigueur prochaine de la Convention contre la criminalité transnationale organisée et les progrès de la négociation d'une convention contre la corruption sont autant de nouvelles pierres ajoutées à l'édifice des responsabilités normatives et opérationnelles de l'Organisation des Nations Unies.

Dans cette perspective, en mai 2002, l'*Office* pour le contrôle des drogues et la prévention du crime a décidé de réexaminer la nature et les caractéristiques de ses opérations pour pouvoir s'acquitter de ses missions d'une manière plus active que réactive. L'idée est née de développer des priorités opérationnelles à moyen terme et la tâche a été immédiatement entreprise.

Symboliquement, le 1^{er} octobre 2002, et cette décision n'a pas été prise uniquement pour accompagner le mouvement, l'*Office* pour le contrôle des drogues et la prévention du crime est devenu l'*Office contre la drogue et le crime*. Ce nouveau nom est utilisé dans tout le document en lieu et place de sigles obscurs. Dorénavant, l'*Office* comportera donc un programme contre la drogue (par référence au PNUCID) et un programme contre le crime (par référence au CPIC), dont le financement sera dans les deux cas centralisé à Vienne.

B. Les leçons du passé

Au cours des dix dernières années, l'*Office* a conduit des activités dans plusieurs domaines thématiques, dont certains sont très spécifiques et d'autres de caractère général:

- a) *Programme contre la drogue*
 - i) Prévention et réduction de l'abus des drogues;
 - ii) Promotion de moyens de subsistance fondés sur des cultures licites plutôt qu'illicites;
 - iii) Répression du trafic de drogues illicites;
- b) *Programme contre le crime*
 - i) Prévention du crime et réforme de la justice pénale;
 - ii) Action contre la criminalité transnationale organisée;
 - iii) Action contre la corruption;
 - iv) Action contre la traite des êtres humains;
 - v) Prévention du terrorisme;
- c) *Activités intersectorielles*
 - i) Orientations, législation et campagnes de sensibilisation;
 - ii) Action contre le blanchiment d'argent.

Les opérations dans ces domaines ont été de taille, de complexité et de pertinence inégales. Des opérations à grande échelle ont coexisté avec des projets

beaucoup plus petits, et parfois même microscopiques, au point d'être inéconomiques. Certaines opérations ont été menées à la fois contre la drogue et le crime, tandis que d'autres, très spécialisées, ne tenaient pas compte de la grande diversité des comportements incivils. Certains projets ont fourni un appui opérationnel concret aux gouvernements; d'autres ont surtout servi à financer des missions, des réunions et des voyages de consultants.

La complexité de la planification des opérations a été exacerbée par l'incertitude quant au financement. Les ressources disponibles (une centaine de millions de dollars des États-Unis par an et quelque 400 fonctionnaires) ont été modestes au regard tant de l'ampleur des problèmes que de l'importance de la mission (voir diagrammes I et II). En général, les ressources n'ont représenté qu'une part infime des montants alloués par certains gouvernements dans les mêmes domaines. De plus, à la fin de 2001, l'épuisement de la réserve financière du programme contre la drogue a supprimé un moyen crucial de protection contre les variations saisonnières des ressources mobilisées, leurs utilisations possibles ayant été encore réduites par les nouvelles restrictions qui leur sont attachées ("affectation"). Ce rétrécissement de la base de ressources de l'*Office* impose un examen encore plus rigoureux des dépenses et l'établissement de critères de sélection des projets encore plus stricts.

C. Forces et faiblesses

Avant de commencer à définir de nouvelles priorités opérationnelles, l'*Office* a consulté un grand nombre d'intéressés, tant en son sein qu'à l'extérieur. Plusieurs centaines de partenaires ont été invités à répondre à une série de questions concernant le passé et l'évaluation qu'ils en faisaient. Le bilan ainsi dressé de l'action menée par l'*Office* au cours des années précédentes est à la fois réconfortant et préoccupant.

1. Points forts

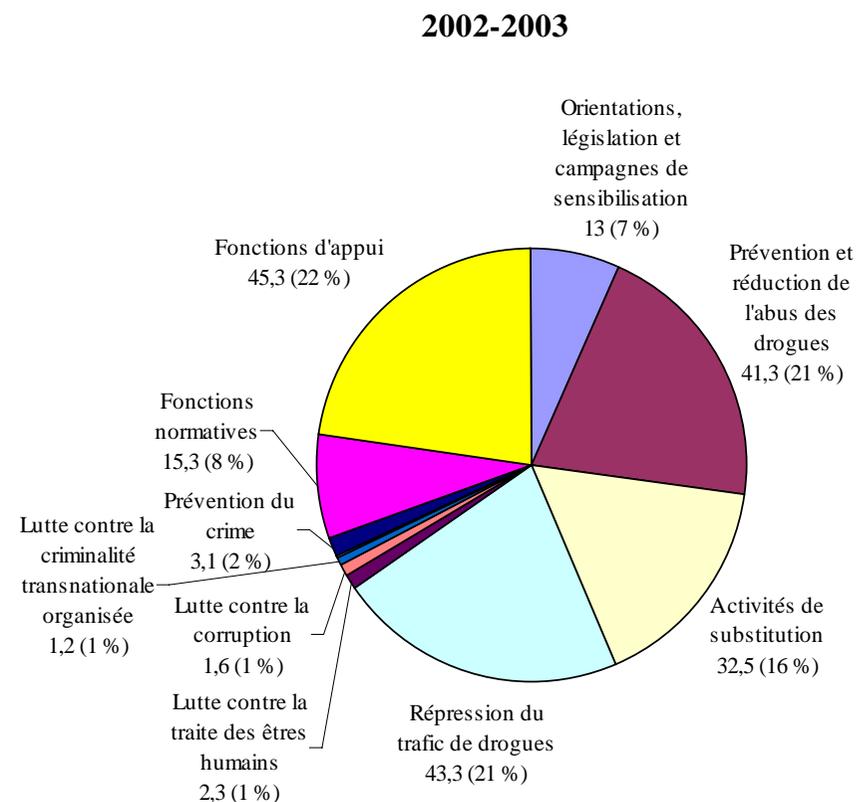
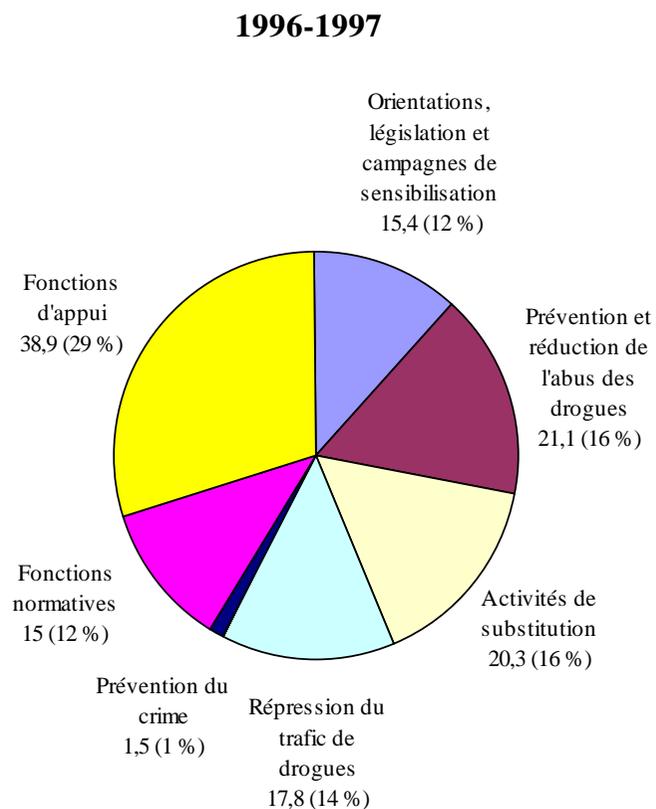
- a) Les questions de la drogue et du crime occupent une place prioritaire dans les programmes nationaux et mondiaux;
- b) La mission de l'*Office*, forte et bien définie, ne fait pas double emploi avec celle d'autres entités;
- c) L'*Office* est un intermédiaire efficace pour les négociations et la coopération transfrontalière;
- d) L'*Office* peut promouvoir l'inclusion des problèmes de la drogue et du crime dans les politiques nationales;
- e) L'expérience dans les domaines de la drogue et du crime peut être étendue à la lutte contre le terrorisme;
- f) Le personnel a une solide expérience des meilleures pratiques internationalement acceptées;
- g) Le réseau des bureaux extérieurs de l'*Office* a fait la preuve de ses capacités pour des projets de coopération technique.

2. Points faibles

- a) Le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies ne finance qu'une petite partie de la mission;
- b) L'*Office* doit s'appuyer sur les contributions de quelques donateurs, ce qui pose un problème d'équité;
- c) L'instabilité et l'imprévisibilité du financement entravent la planification;
- d) L'affectation des contributions peut être incompatible avec les besoins et la capacité de mise en œuvre;
- e) La disparité entre les budgets respectifs du programme contre la drogue et du programme contre le crime fait obstacle à l'intégration;
- f) L'*Office* a eu tendance à privilégier les opérations répressives plutôt que préventives;
- g) Les partenariats avec des parties intéressées et de même sensibilité ne se sont pas vu accorder l'importance qu'ils méritent;
- h) Il n'y a pas eu d'évaluation indépendante des opérations;
- i) Il n'est pas évident que l'*Office* représente un bon investissement.

Cet examen rétrospectif de l'actif et du passif a ensuite servi de point de départ pour l'étape suivante, qui a consisté à déterminer ce que l'*Office* peut faire et ce qu'il ne doit pas faire au cours de la période à venir.

Diagramme I. Office contre la drogue et le crime: budget par domaine d'activité, 1996-1997 et 2002-2003
(en millions de dollars des États-Unis)

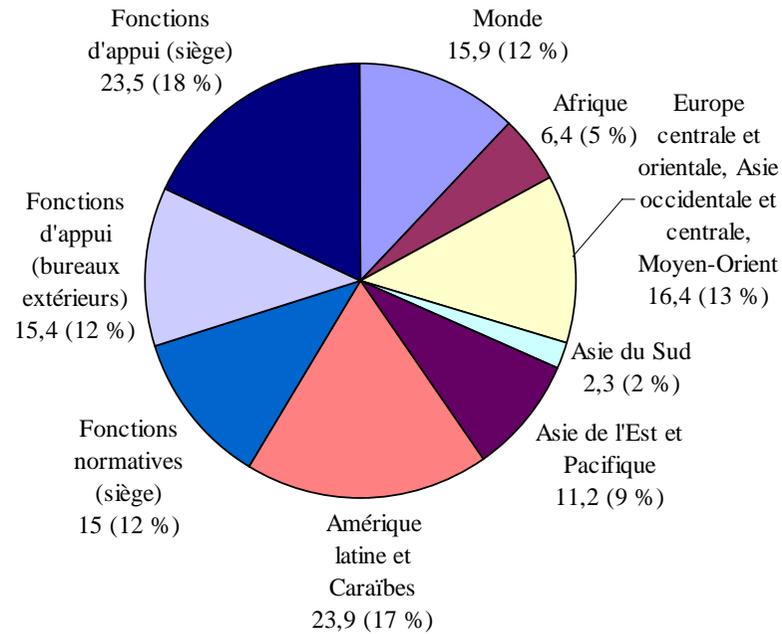


Financement:	Contributions volontaires		Budget ordinaire		Total	
	\$m	%	\$m	%	\$m	%
PNUCID	109,1	88	15,4	12	124,5	100
CPIC	1,1	20	4,4	80	5,5	100
ODC	110,2	85	19,8	15	130,0	100

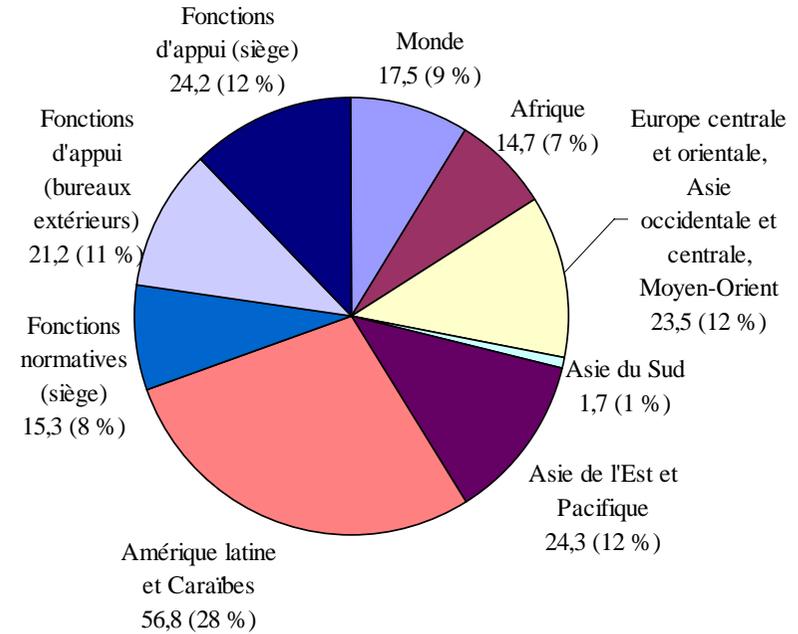
Financement:	Contributions volontaires		Budget ordinaire		Total	
	\$m	%	\$m	%	\$m	%
PNUCID	168,5	92	15,3	8	183,8	100
CPIC	8,7	57	6,6	43	15,3	100
ODC	177,2	89	21,9	11	199,1	100

Diagramme II. Office contre la drogue et le crime: budget par région, 1996-1997 et 2002-2003
(en millions de dollars des États-Unis)

1996-1997



2002-2003



Financement:	Contributions volontaires		Budget ordinaire		Total	
	\$m	%	\$m	%	\$m	%
PNUCID	109,1	88	15,4	12	124,5	100
CPIC	1,1	20	4,4	80	5,5	100
ODC	110,2	85	19,8	15	130,0	100

Financement:	Contributions volontaires		Budget ordinaire		Total	
	\$m	%	\$m	%	\$m	%
PNUCID	168,5	92	15,3	8	183,8	100
CPIC	8,7	57	6,6	43	15,3	100
ODC	177,2	89	21,9	11	199,1	100

II. Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme

Le diagnostic ci-dessus étant posé, l'*Office* a entrepris d'élaborer un guide des opérations pour le moyen terme. Comme les attentes et les missions sont très diverses et difficiles à concrétiser systématiquement par des opérations viables, il a fallu procéder à une sélection. Celle-ci, utile en soi, s'est faite sur la base de nouvelles consultations avec le personnel du siège et des bureaux extérieurs. Elle a tenu le plus grand compte des vues des États Membres, qui y ont été associés dès le début. Un questionnaire affiché sur Internet pour susciter les réactions des organisations non gouvernementales a également permis de recueillir des idées intéressantes.

La conclusion à laquelle on est parvenu relève plus du bon sens que de la science: la priorité doit être accordée à des programmes et projets dans les domaines pour lesquels l'*Office contre la drogue et le crime* jouit d'une spécialisation reconnue et offre un argument de vente sans pareil (à savoir, un mandat spécifique et l'appui résolu des États Membres). Pour le reste, il faudra mettre à profit les possibilités de déléguer et d'appliquer le principe de subsidiarité: l'appui que l'*Office* apportera aux activités que d'autres peuvent mieux exécuter consistera uniquement à fournir des fonds d'amorçage et à exercer une supervision.

Une demi-douzaine de thèmes clefs ont concouru à la définition des priorités opérationnelles proposées pour le moyen terme. Il ne faudrait pas les interpréter de façon rigide; ce sera l'une des tâches principales de la direction que d'en préciser les incidences opérationnelles.

- a) Approche intégrée;
- b) Développement durable;
- c) Prévention et répression;
- d) Connaissances et vision;
- e) Meilleures pratiques;
- f) Force du partenariat.

L'importance relative accordée à ces thèmes variera d'un pays à l'autre, en fonction de leur stade de développement et de l'acuité du problème social. La subdivision des *stratégies de pays* (voir ci-dessous) en programmes et projets tenant compte à la fois des priorités opérationnelles de l'*Office* et des grandes orientations de chaque État est une tâche cruciale pour la direction au siège et dans les bureaux extérieurs.

De plus, le volume des opérations ne devrait pas être le seul critère à retenir pour évaluer l'action de l'*Office* dans un pays donné: la qualité des projets et leur utilité pour le pays sont tout aussi importants. L'*Office* doit avoir pour raisons d'être d'exécuter ses activités avec efficacité et de faire la différence.

Priorité 1. Mettre en pratique une approche intégrée des questions relatives à la drogue et à la criminalité

Dans la réalité, la drogue et le crime sont en corrélation. Il suffit, pour s'en convaincre, d'aller dans les *favelas* de Rio de Janeiro, les ruines de Kaboul, les rues de Soweto ou les quartiers de New York. Depuis le 11 septembre, il faut intégrer le terrorisme dans le calcul, le blanchiment d'argent étant le dénominateur commun.

Les possibilités de synergie entre les activités de l'*Office* sont considérables. *Le Programme mondial contre le blanchiment de l'argent* est un exemple typique d'approche intersectorielle appliquée à des questions elles-mêmes interdépendantes. *Le Programme d'assistance juridique* en est un autre: l'assistance continuera d'être spécialisée en fonction de l'intervention (selon qu'elle est liée au crime ou à la drogue), mais il est de loin préférable d'avoir une seule équipe (plus petite) composée d'experts de ces deux domaines plutôt que deux équipes travaillant en parallèle. Les membres du personnel doivent agir de concert, en tirant mutuellement parti de leur connaissance du pays qui sollicite une assistance et des problèmes qui se posent.

Le même raisonnement s'applique aux *programmes de lutte contre les trafics*, qui présentent de nombreux points communs, qu'ils soient dirigés contre le commerce des drogues, des armes, la contrefaçon ou contre la traite des personnes. Les spécialistes de la détection et de la répression ainsi que des poursuites devraient confronter leur expérience et leurs objectifs, quelle que soit la "marchandise" faisant l'objet du trafic.

Une stratégie intégrée est aussi nécessaire pour surmonter les obstacles non seulement entre les secteurs, mais au sein de chacun d'eux. S'agissant du programme contre la drogue, par exemple, la réduction de la demande, la détection et la répression et la promotion de moyens d'existence licites (activités de substitution) exigent des connaissances spécialisées différentes, mais interdépendantes. Dorénavant, il sera indispensable d'envisager les questions relatives aux stupéfiants dans toute leur complexité, car l'offre, le trafic et la demande sont indissociables. Si nécessaire, on redéfinira les compétences du personnel.

Ceci vaut également pour le programme contre le crime. Les opérations prendront de l'ampleur et l'on aura recours à un pool plus large de spécialistes, tout en cessant, comme on avait tendance à le faire, de considérer la prévention du crime comme une question distincte de la détection et la répression et de la justice pénale.

Les considérations ci-dessus sont conformes au rapport du Secrétaire général intitulé "Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement" et concourent au même objectif car, comme il est dit dans ce rapport, "les efforts déployés à l'échelle internationale pour réprimer le terrorisme, le trafic de drogues et la criminalité internationale doivent venir s'intégrer dans une stratégie visant à triompher des forces de la 'société incivile'".

Priorité 2. Inscrire les problèmes de drogue et de criminalité dans le contexte du développement durable.

Ces dernières années, un certain nombre de gouvernements, partout dans le monde, ont été désavoués par les électeurs faute d'avoir prêté suffisamment attention aux craintes qu'inspirent à l'homme de la rue la drogue, le crime et le terrorisme. En d'autres termes, lorsque la société civile sent monter le danger que constituent les comportements incivils, elle réagit souvent vigoureusement.

La Déclaration du Millénaire qualifie les drogues, le crime et le terrorisme de menace pour la paix et la sécurité. Il est amplement démontré en effet qu'une économie ne peut décoller et maintenir sa vitesse de croisière s'il y a un problème de gouvernance et si l'état de droit n'est pas respecté. Injecter massivement des ressources n'est pas en soi une solution, car l'argent peut sortir d'un pays aussi vite qu'il y entre. Un cercle vicieux se met alors en place: les investisseurs étrangers évitent les pays dans lesquels la primauté du droit n'est pas établie, ce qui entrave encore plus le développement.

Les comportements incivils nuisent à la performance économique de multiples façons. La corruption peut mener une nation à la faillite, privant ainsi les honnêtes gens des services de base et creusant le fossé entre riches et pauvres. L'argent de la drogue remonte (vers les riches), provoquant une fuite des capitaux; à terme, ces fonds illicites saignent l'économie au lieu de la sustenter. La traite des êtres humains, qui constitue la pire violation des droits de l'homme, recrée l'esclavage et la servitude, alimentant l'économie clandestine. Les cultures illicites maintiennent les paysans sous le joug des trafiquants, qui ne leur laissent que quelques miettes de leurs énormes profits.

Tout le monde n'est pas engagé dans cette lutte. De nombreuses institutions de développement préfèrent laisser les problèmes de la société incivile hors de leur champ d'action et de ce fait ne soutiennent même pas les campagnes nationales contre les cultures illicites et le commerce des drogues, même quand elles sont couronnées de succès.

L'Office contre la drogue et le crime ne peut travailler seul. Il ne pourra renforcer le rôle de la société civile dans la mondialisation que si ses programmes s'inscrivent dans des initiatives communes visant à promouvoir le développement durable.

Au sein du système des Nations Unies, il faut donner un nouveau sens à la coopération interorganisations, qui doit devenir un moyen de concentrer et d'intégrer les travaux de chaque organisation. Ainsi, la prévention de la toxicomanie s'inscrit naturellement dans les activités du Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida et de l'OMS. Les travaux de *l'Office* dans le domaine de la gouvernance et du renforcement des institutions peuvent être poursuivis par le PNUD et les activités en faveur du développement rural peuvent, en toute logique, bénéficier de l'appui de la FAO. Cette nouvelle forme de coordination interorganisations doit avoir pour but non pas seulement de "savoir qui fait quoi" mais aussi de "déterminer la séquence des besoins".

En dehors du système des Nations Unies, il est également nécessaire de mieux intégrer les programmes. Par exemple, si *l'Office* peut aider des pays à se

débarrasser des cultures de plantes servant à fabriquer des drogues illicites, les banques de développement et les organismes d'aide doivent intervenir à leur tour en aidant ces pays à mettre en place des cultures licites. Les succès obtenus par la Bolivie, le Pakistan, le Pérou et la Thaïlande, entre autres – qui sont parvenus à éliminer ou à réduire considérablement les cultures de matières premières servant à fabriquer des drogues illicites – doivent être soutenus par les banques multilatérales de développement. C'est à cette condition seulement que les paysans pourront, à plus long terme, continuer de produire des récoltes licites commercialement viables.

Pour concrétiser la notion de développement durable, l'*Office* élaborera ses initiatives de sorte qu'elles prennent en compte les réalités locales. Dans le cas de l'Afrique, les projets privilégieront le partenariat avec le NEPAD, qui est le principal instrument de coopération des Nations Unies pour la transformation socioéconomique du continent.

Priorité 3. Équilibrer les activités de prévention et de répression

Les économistes débattent depuis deux siècles de la question de savoir si c'est la demande qui crée l'offre (Keynes) ou l'inverse (Say). La mafia a trouvé la réponse: si la demande de drogues n'est pas suffisante pour stimuler l'offre, cette dernière s'en chargera – quelques doses distribuées dans les cours d'école de Londres, Moscou ou Karachi assureront une dépendance à vie.

La position de l'*Office* à cet égard est simple. Il faut lutter contre l'offre, mais une moindre demande (qu'il s'agisse de criminalité ou de drogues) entraînera à elle seule une diminution de l'offre. Sur le plan financier, cela est très efficace: chacun sait en effet que l'argent consacré à la prévention et au traitement (demande) ne représente qu'une fraction du montant qui, autrement, aurait été nécessaire pour la répression et l'interception (offre).

Pour l'*Office*, c'est aussi une question d'image. Il ne faudrait pas qu'une institution faisant partie du Secrétariat de l'ONU soit perçue comme une "brigade des mœurs" internationale ou une bureaucratie chargée des "affaires louches". Le travail de prévention est vu sous un jour positif qui est rassurant.

Les avancées récentes sont encourageantes. S'agissant du programme contre la drogue, la nécessité de mener des actions visant simultanément les consommateurs, les producteurs et les trafiquants est largement acceptée. La seule répression ne suffira pas si elle n'est pas accompagnée de mesures destinées à prévenir l'abus de drogues et à assurer le traitement et la réinsertion des toxicomanes. À l'inverse, les campagnes de sensibilisation antidrogue ne constitueront pas une réponse si elles ne s'accompagnent pas de mesures visant à empêcher les trafiquants de créer de nouveaux marchés ou d'inventer de nouveaux produits.

On peut en dire autant du programme contre la criminalité, dans le cadre duquel les spécialistes de l'*Office* conçoivent depuis longtemps des projets destinés à appuyer les activités tant de répression que de prévention. C'est ce qu'ils ont fait par exemple en élaborant un "référentiel" pour aider les gouvernements à lutter contre la corruption.

À l'avenir, les programmes jumeaux de l'*Office* seront établis de manière à assurer un meilleur équilibre entre la prévention et la répression. Bien qu'il soit

tendant pour ce faire de leur allouer des enveloppes budgétaires égales, cela n'est pas approprié. Les projets visant à réduire l'offre de drogues, par exemple par la promotion d'autres moyens de subsistance, sont en général des activités à plus forte intensité de capital que les mesures préventives.

On pourrait étendre cette recherche d'une approche plus homogène de la demande et de l'offre aux politiques nationales des pays bénéficiant de l'assistance technique de l'*Office* en faisant en sorte que cette dernière incite ces pays à adopter des stratégies nationales tout aussi équilibrées. Après tout, la diminution de l'abus de drogues réduit les problèmes de santé en général, favorise l'insertion socioéconomique et rend les lieux de vie plus sûrs.

Priorité 4. Choisir les opérations en se fondant sur les connaissances et sur une vision stratégique

L'Organisation des Nations Unies a joué un rôle historique dans la conceptualisation et la collecte de statistiques socioéconomiques, commerciales, démographiques et autres. Ces dernières années, sa réputation s'est étendue à d'autres domaines. Les préoccupations du public face à un mode de comportement "incivil" ont suscité un intérêt croissant pour l'*Office contre la drogue et le crime*, qui possède des données chiffrées pertinentes.

À l'avenir, l'*Office* améliorera encore sa base de connaissances et ses travaux analytiques, et ce:

a) *Pour ses propres besoins opérationnels. Les profils de pays*, établis périodiquement par l'*Office*, donnent un instantané de la situation en matière de criminalité, drogue et terrorisme dans chacun des pays qui reçoivent une aide. Ces profils sont ensuite utilisés pour élaborer les *stratégies de pays* pertinentes qui définissent les grandes lignes de la coopération technique et offrent les meilleures garanties contre une sélection arbitraire des projets. Les données chiffrées ainsi rassemblées sont également mises à la disposition de tiers et elles permettent de mieux comprendre l'impact de la drogue, de la criminalité et du terrorisme sur la situation économique et sociale;

b) *Pour renforcer les institutions dans les pays qui reçoivent une aide.* L'*Office* a aidé à la mise en place d'institutions (et de politiques) nationales dans les domaines des stupéfiants et de la justice pénale. Les travaux actuellement menés en Afghanistan sont exemplaires à cet égard. Ils montrent ce que l'*Office* peut faire sur les plans consultatif et opérationnel aussi bien pour une administration nationale (Administration de transition de l'Afghanistan) que pour le système des Nations Unies dans son ensemble (MANUA). Mettant à profit sa connaissance des meilleures pratiques, l'*Office* a de même apporté une aide aux gouvernements des pays d'Afrique australe et d'Amérique latine. Le Programme de surveillance des cultures illicites mérite une mention particulière en ce sens qu'il a permis de recueillir des informations clés sur le comportement des paysans en Afghanistan, en Bolivie, en Colombie, au Myanmar, au Pérou et en République démocratique populaire lao. Ce type de coopération technique, qui est au cœur de l'action de l'*Office*, devra encore être étoffé;

c) *Aux fins des activités des organes directeurs.* Les gouvernements communiquent des données par l'intermédiaire de l'*Office*, conformément aux conventions pertinentes. Malgré des améliorations récentes, il arrive que la quantité et la qualité des informations soient insuffisantes. Certains pays n'ont toujours pas les moyens de fournir la moindre information. Il faut accroître l'assistance technique pour s'attaquer à ces insuffisances, qui nuisent à l'efficacité des délibérations des organes directeurs.

Priorité 5. Aider à créer des institutions pour promouvoir les meilleures pratiques internationales

Les meilleures pratiques sont peu coûteuses. Elles existent déjà. L'*Office* fera plus que ne lui permettraient ses (modestes) ressources, et ce en privilégiant les opérations qui: a) contribuent à recenser les meilleures pratiques; b) sont adaptées au pays concerné; et c) s'appliquent au renforcement des institutions.

Dans une certaine mesure, l'*Office* s'y emploie déjà. La *Déclaration sur les principes fondamentaux de la réduction de la demande de drogues*, adoptée par l'Assemblée générale lors de sa session extraordinaire en 1998, s'articule autour de ce concept. Tant l'*Initiative mondiale sur la prévention primaire de l'abus de substances* que le *Réseau mondial de jeunes pour la prévention de l'abus de drogues* s'appliquent à recenser des dispositifs de sensibilisation efficaces au niveau local, et à les diffuser dans le monde entier.

L'*Office* a également encouragé la mise en place de tribunaux spécialisés dans les affaires de drogues dans de nombreux pays. Cette pratique novatrice contribue, pour un faible coût, à jeter une passerelle entre le système judiciaire et le traitement de l'abus des drogues. D'autres programmes ont été élaborés avec pour objectif la création d'institutions publiques ou leur renforcement dans les pays qui reçoivent une aide, sur la base des meilleures pratiques. On notera à cet égard les initiatives régionales sur le *contrôle des précurseurs*.

Il faut toutefois faire plus pour promouvoir le renforcement des capacités. Par exemple, la Convention contre la criminalité transnationale organisée permet d'adopter rapidement les meilleures pratiques suivies dans le monde. Les activités futures du programme contre le crime de l'*Office*, qui visent à encourager le respect des dispositions de la Convention, contribueront à institutionnaliser ces pratiques dans les pays qui reçoivent une aide.

L'adoption des meilleures pratiques n'est pas une prérogative exclusive des pays pauvres. Le système informatisé de formation à la détection et à la répression et les techniques de profilage pour la sécurité dans les aéroports, élaborés par un des bureaux extérieurs, ont capté l'attention des services de détection et de répression dans le monde entier, y compris de certains des plus avancés dans ce domaine. Étant donné que les "meilleures pratiques" peuvent être clonées facilement et à peu de frais, la large place qui leur est accordée sur le plan opérationnel atténuera les contraintes financières qui pèsent sur l'*Office*.

Priorité 6. Optimiser l'utilisation des ressources pour tirer parti du pouvoir des partenariats

Le partenariat est un "jeu à somme positive" puisque les contraintes et les avantages sont répartis entre les acteurs de telle sorte que chacun soit bénéficiaire. L'*Office*, qui veut et doit travailler avec d'autres acteurs sur la base de l'avantage comparatif, éprouvera davantage de difficultés à mesure que les objectifs et les instruments seront plus largement partagés. Il faudra des compétences managériales pour faire en sorte que les ressources soient attribuées à celui des partenaires potentiels qui sera le mieux à même de les optimiser.

S'agissant des projets, les efforts menés conjointement ont été couronnés de succès dans un certain nombre de secteurs. Les opérations engagées, en coopération avec l'ONUSIDA pour empêcher la propagation du VIH/sida, ont été associées aux activités conçues pour prévenir l'abus des drogues. Il en va de même des programmes exécutés avec l'UNICEF en vue de protéger les enfants des rues contre l'exploitation et la toxicomanie. Les initiatives visant à combattre la criminalité urbaine, notamment en Afrique et en Amérique latine, pourraient être conjuguées avec des projets analogues menés par le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat). Ce ne sont là que quelques exemples pris sur une longue liste.

Cela étant, les efforts entrepris pour amplifier l'impact des (rares) ressources doivent porter le partenariat à un niveau encore plus élevé, et plusieurs formules seront expérimentées.

1. Partenariats avec les pays qui reçoivent une aide

Certes, ce n'est pas là un concept nouveau. Ce qu'il y aura de nouveau à l'avenir, ce sera l'ampleur du partage des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs communs. Les moyens dont dispose l'*Office* ne représentent guère plus qu'une part infime de ce qu'investissent les gouvernements au plan national pour lutter contre les drogues et le crime. (En Amérique latine, où les dépenses nationales annuelles s'élèvent à 4 milliards de dollars, nous investissons quelque 40 millions de dollars par an, soit 1 % seulement.) La planification (et l'exécution) conjointes des projets nationaux sur la base des "meilleures pratiques" internationales devra donc:

- a) Mettre l'*Office* au cœur des processus des politiques nationales pour que les projets soient plus efficaces et mieux adaptés;
- b) Renforcer le principe de "l'appropriation nationale des programmes" (notion affaiblie par les contraintes imposées par les donateurs quant à l'affectation des ressources);
- c) Faire en sorte que les pays qui reçoivent une aide obtiennent des avantages supérieurs à ceux qu'ils pourraient escompter en ne mobilisant que leurs ressources nationales.

Une efficacité opérationnelle accrue peut être obtenue en fournissant les ressources sous la forme de prêts plutôt que sous la forme de dons lorsqu'un projet (ou un pays) jouit d'une solide capacité. Cette nouvelle approche mérite de retenir l'attention.

2. Partenariat avec des organismes donateurs

Ces partenariats supposent que le cycle des projets de l'*Office* soit modifié et que les bailleurs de fonds soient davantage associés à la corruption des opérations de coopération technique. Actuellement, les projets ont pour origine diverses situations. Il s'agit parfois de projets spéciaux. Jusqu'à maintenant, dès lors que la direction avait approuvé une "idée de projet", un descriptif de projet était finalisé puis on essayait de trouver un financement. À défaut, le projet était abandonné et les dépenses de développement perdues. L'application des nouvelles priorités opérationnelles réduira les gaspillages et les retards si, au lieu de choisir les projets de façon opportuniste, on fait prévaloir l'esprit de partenariat lors de toutes les phases du cycle.

3. Partenariats avec des organismes de développement (en particulier avec des banques multilatérales de développement)

Ces partenariats permettront d'optimiser plus que jamais l'utilisation des ressources de l'*Office*. L'*Office* n'a pas les moyens financiers d'aider une région qui entreprend des activités de substitution. Il ne peut aider les paysans qui exercent des activités illégales à se reconvertir, cette tâche relevant davantage des organismes d'aide. Mais il peut et il doit faciliter l'opération. En Bolivie et en Thaïlande, le travail de pionnier de l'*Office* pour éliminer les cultures d'opium et de coca a donné une impulsion à l'aide au développement. Une douzaine d'autres pays ont besoin de l'aide des banques multilatérales de développement et méritent cette aide, car ils ont réussi à abandonner progressivement les cultures illicites (cultures de plantes dont on extrait des stupéfiants). Là, l'*Office* peut servir de catalyseur.

4. Partenariats avec les parties prenantes du secteur privé

Les partenariats avec les parties prenantes du secteur privé, y compris les organisations de la société civile, les fondations et les entreprises, devraient faciliter le partage des tâches et des ressources en vue d'atteindre les objectifs de l'*Office*. Là aussi, la volonté de ces organismes de travailler ensemble sera subordonnée à l'aptitude de l'*Office* à les associer à un projet dès le début de sa conception.

Faire la synthèse des besoins (dans le pays qui reçoit une aide), des connaissances et des compétences (de l'*Office*) et des fonds (versés par des donateurs) est un exercice délicat. L'objet des priorités opérationnelles est de faire en sorte que soit choisie la bonne approche et d'éviter la démarche habituelle "Décider d'abord, chercher des fonds ensuite". Les conséquences d'un projet pour toutes les parties devraient être claires dès le début. C'est le sens traditionnel du partenariat et sa nouvelle force dynamique. Tous doivent participer, de la conception au financement, de l'exécution à l'évaluation a posteriori.

III. Contexte

Les priorités n'existent pas isolément. Pour les définir et les exécuter, il convient de tenir compte d'un certain nombre de principes directeurs qui sont, pour beaucoup, propres à l'*Office*. Pour les appliquer, certaines conditions préalables doivent être satisfaites. Pour contrôler leur efficacité et leur impact, un système

assurant le respect de l'obligation de rendre compte est nécessaire. Tout cela mérite d'être examiné.

A. Principes directeurs

1. Le contexte régional

Les activités liées à la drogue et à la criminalité ont développé leurs propres marchés à l'intérieur et au-delà des frontières, voire par-delà les continents et les océans. Une réduction de la demande de drogues dans un endroit peut induire une offre excédentaire de substance avec laquelle on pourra satisfaire, voire créer, une demande ailleurs. Les criminels et les terroristes agissent exactement de la même manière: pourchassés dans un pays, ils se réinstallent ailleurs. Par conséquent, lors de l'élaboration des projets, l'*Office* doit tenir compte du fait que si l'on obtient des résultats dans un endroit, on risque de voir le problème surgir à un autre endroit.

Certains agissements incivils sont de nature transnationale, par exemple la criminalité organisée dans le monde entier, ou le trafic de drogues par les filières de l'Asie centrale ou depuis la région andine. La criminalité contribue au niveau transnational également à perpétuer des crises humanitaires après des conflits, par exemple en Afrique et dans le Caucase. Face à cela, il convient d'inscrire les mesures de lutte contre la criminalité (et contre la drogue ou le terrorisme) dans un cadre plus vaste: en effet, autant l'action doit être locale, autant la réflexion doit être globale.

2. L'approche multilatérale

L'*Office* dispose d'un avantage comparatif inhérent à son patrimoine génétique d'entité multilatérale: c'est un intermédiaire désintéressé qui ne représente les intérêts d'aucun État Membre en particulier.

Dans toutes les activités relevant de l'*Office*, aussi diverses qu'elles puissent être, le sens de la diplomatie et le tact politique s'imposent, qu'il s'agisse par exemple de promouvoir un consensus international en faveur d'une convention (comme celle contre la criminalité transnationale organisée ou celle contre la corruption) ou encore, à l'autre extrême, de coordonner l'action de différents services de détection et de répression afin de suivre par exemple un envoi d'armes ou de stupéfiants entre l'Asie centrale et la Sibérie orientale ou l'Europe occidentale. Aucune autre institution n'est chargée et n'a pas non plus la capacité de traiter au niveau multilatéral des problèmes aussi divers.

Le statut multilatéral de l'*Office* peut aussi faciliter, voire susciter, la coopération entre les gouvernements. Les projets de coopération technique peuvent notamment être utiles lorsque des gouvernements ne souhaitent pas coopérer (ouvertement) et qu'ils préfèrent passer par l'intermédiaire d'une institution multilatérale.

3. La prise en compte des sexospécificités

Il continuera à être tenu compte dans les projets du rôle différent des hommes et des femmes, aussi bien en tant que parties prenantes, souvent contre leur gré, à

des activités illicites qu'en tant qu'acteurs d'une transformation durable et à long terme des comportements incivils.

L'*Office* perfectionnera également les moyens dont il dispose pour recueillir des données ventilées par sexe, notamment sur la toxicomanie, la traite des êtres humains, la participation à la culture illicite et le rôle des commerçants dans les boutiques à drogues, afin d'améliorer l'efficacité des projets.

B. Conditions préalables

1. Assise financière solide

Le budget annuel de l'*Office* est d'environ 100 millions de dollars, provenant pour 10 % du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies. Le reste du financement est assuré par des contributions volontaires de plusieurs donateurs importants et d'un petit nombre de très gros donateurs. Des questions d'impartialité et de partage équitable des coûts se posent à ce propos. À l'avenir, il faudra que le financement repose sur plusieurs piliers, pour certains traditionnels et pour certains nouveaux.

a) Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies

Comme les mandats donnés par les organes directeurs sont de plus en plus vastes, il y a un décalage entre ce que l'*Office* peut faire (compte tenu de ses ressources financières), et ce qu'il devrait faire compte tenu de ses mandats. Or, des crédits plus importants ne peuvent être ouverts au budget ordinaire que sur l'initiative des États Membres, dont la responsabilité à cet égard ne peut être différée indéfiniment.

b) Contributions volontaires

Une vingtaine de gouvernements fournissent la quasi-totalité des ressources disponibles pour les programmes de coopération technique. La plupart de ces contributions sont affectées à des projets spécifiques, et leur utilisation est assortie de conditions strictes. De ce fait, la marge de manœuvre de l'*Office* eu égard aux besoins dont font état les pays qui reçoivent une aide est assez limitée et les ressources inscrites au budget d'appui sont insuffisantes pour financer les activités des bureaux extérieurs et de nouvelles activités délicates du point de vue opérationnel. Les tendances en matière de financement volontaire pour la période 1996-2002 sont présentées dans l'annexe.

Il a été fait, par et pour les États Membres, plusieurs propositions dont certaines ont retenu l'attention. À la longue, une combinaison d'options suffisamment large pour être compatible avec les mécanismes budgétaires de chaque pays sera sans doute nécessaire et devrait donc être trouvée. Dans l'immédiat, le montant des contributions volontaires non liées doit revenir au niveau qu'il avait atteint à la fin des années 1990, afin de reconstituer la réserve opérationnelle du programme contre la drogue (15 millions de dollars environ) qui est actuellement épuisée (voir l'annexe).

c) *Partage des coûts avec les pays qui reçoivent une aide*

Le partage des coûts s'est révélé prometteur ces dernières années pour le programme contre la drogue. Il a permis aux pays de revendiquer et de s'assurer la propriété de leurs programmes; il leur a également permis de tirer parti de l'expertise de l'*Office* en fonction des besoins nationaux. Sur cette base, plusieurs grands pays à revenu moyen sont invités à faire de l'*Office* un partenaire de leurs propres programmes contre la drogue et le crime. En contrepartie, l'*Office* offre un accès à une large base de connaissances, il peut mobiliser des services d'experts en "meilleures pratiques" et il peut suggérer ce qu'il faudrait faire pour que les conventions soient mieux appliquées. Avec l'appui de l'Organisation des Nations Unies, les initiatives que prennent les gouvernements, en particulier dans des domaines politiquement sensibles, gagnent également en crédibilité.

Comme on l'a dit plus haut, il conviendrait de tester de nouvelles formes de partage des coûts, consistant par exemple à prêter des ressources et non à les donner, lorsque la capacité d'un projet (et d'un pays) est solide. Ce partage des coûts permettrait d'utiliser les ressources plus efficacement, que celles-ci soient fournies gratuitement ou non.

d) *Collecte de fonds auprès du secteur privé*

La collecte de fonds auprès du *secteur privé*, c'est-à-dire auprès des fondations et des entreprises, n'a donné jusqu'à présent que des résultats limités. Toutefois, les progrès remarquables de la mobilisation de fonds privés pour des domaines tels que le VIH/sida et la protection de l'enfance donnent des raisons d'être optimiste. Toutefois, pour que l'*Office* réussisse aussi bien dans les domaines de la drogue et du crime, il faut que les donateurs potentiels soient convaincus qu'on ne leur demande pas de se substituer au secteur public pour financer les dépenses nécessaires et que les avantages qu'ils pourront obtenir (image positive et manifestation de solidarité, par exemple) font partie de leurs propres stratégies.

2. **Personnel motivé**

L'*Office* a besoin d'un personnel en nombre suffisant, possédant les compétences correspondant aux nouvelles Priorités. Pour attirer et retenir les personnes les plus qualifiées, il faut leur garantir de bonnes conditions de travail, avoir une gestion du personnel efficace et leur proposer une rémunération concurrentielle. En ce qui concerne la rémunération, l'*Office* n'en fixe pas lui-même le montant mais celui-ci n'est pas trop faible malgré une certaine érosion. Le reste dépend de l'*Office* lui-même. Des efforts doivent être faits pour offrir de véritables possibilités de carrière, avec des perspectives raisonnables de promotion, la sécurité de l'emploi et une politique rationnelle de rotation. La transparence totale doit être la règle dans le recrutement et les autres décisions importantes concernant le personnel.

Dans une institution où la mobilité est faible et l'avancement professionnel lent, la formation du personnel doit mettre l'accent sur les compétences qui correspondent à l'évolution des besoins des pays recevant une aide et sur des aspects moins tangibles, tels que le travail en équipe, l'aptitude à la communication et le sens de l'initiative.

La gestion du personnel, en particulier dans les bureaux extérieurs, doit être flexible et tenir compte des tâches spéciales à accomplir, souvent dans des pays où la sécurité et les conditions de vie ne sont pas bonnes. Il faut que le système actuel, centré sur le Siège, se montre plus réceptif à cette question, qu'il conviendrait de suivre.

3. Présence sur le terrain

La responsabilité de la gestion des projets de coopération technique devrait être confiée dans toute la mesure possible aux bureaux extérieurs pour permettre une prise de décision plus rapide et mieux informée. On pourrait aussi décentraliser davantage les compétences et faire davantage appel à des experts nationaux. Enfin, il faudrait que les bureaux extérieurs, comme le Siège, soient capables de s'attaquer à la fois aux problèmes de la drogue et du crime, car leur mandat va désormais porter sur ces deux domaines.

La mise en œuvre des nouvelles priorités opérationnelles exige que les bureaux extérieurs de l'*Office* soient configurés rationnellement. Leur lieu d'implantation et leur dimension devraient être fonction de leur volume de travail. Certains peuvent également avoir une grande importance stratégique et être nécessaires, même si, pour le moment, les projets prévus sont peu nombreux. Un exercice interne, distinct du travail sur les priorités opérationnelles de l'*Office* mais s'inscrivant dans sa logique, consiste à examiner les questions intéressant les bureaux extérieurs. La mobilité du personnel du Siège vers le terrain est souhaitable et sera encouragée.

C. Renforcer l'obligation de rendre compte: traduire les principes en action crédible

L'*Office* doit rendre pleinement compte de ses actions à ses mandants, c'est-à-dire aux États Membres. L'obligation de rendre des comptes ne consiste pas seulement, beaucoup s'en faut, à soumettre des rapports périodiques sur les opérations: elle doit être fondée sur une transparence totale et une évaluation objective de la performance.

Sur le plan interne, l'institution d'une fonction d'évaluation indépendante (de la direction) permettra à l'*Office* de voir si oui ou non les projets ont atteint leurs objectifs et produit des effets. L'information en retour que fourniront les évaluateurs influera sur la politique et la programmation pour l'avenir et aidera à identifier les meilleures pratiques.

Sur le plan externe, une évaluation indépendante permet aux États membres de mieux se rendre compte si les objectifs des projets ont été atteints et si l'on progresse vers la réalisation des buts institutionnels à long terme. La question de l'efficacité de l'*Office* par rapport à son coût pourrait être abordée.

L'*obligation de rendre compte en ligne* comprend l'établissement de rapports pour les mandants, en particulier sur l'emploi de leurs ressources. Le nouveau système ProFi vise à permettre un suivi complet et à assurer la communication de rapports en temps réel aux capitales. Bien que conçu au départ pour le suivi

financier, ProFi est en cours d'amélioration pour incorporer le suivi des programmes également.

L'*Office* doit rendre des comptes à son personnel. Pour cette raison, outre les mesures adoptées pour assurer une gestion transparente et équitable des ressources humaines (recrutement, organisation des carrières, mobilité et congés), il est créé un poste de médiateur, complétant la fonction plus générale du même type au Siège à New York.

IV. Prochaines étapes

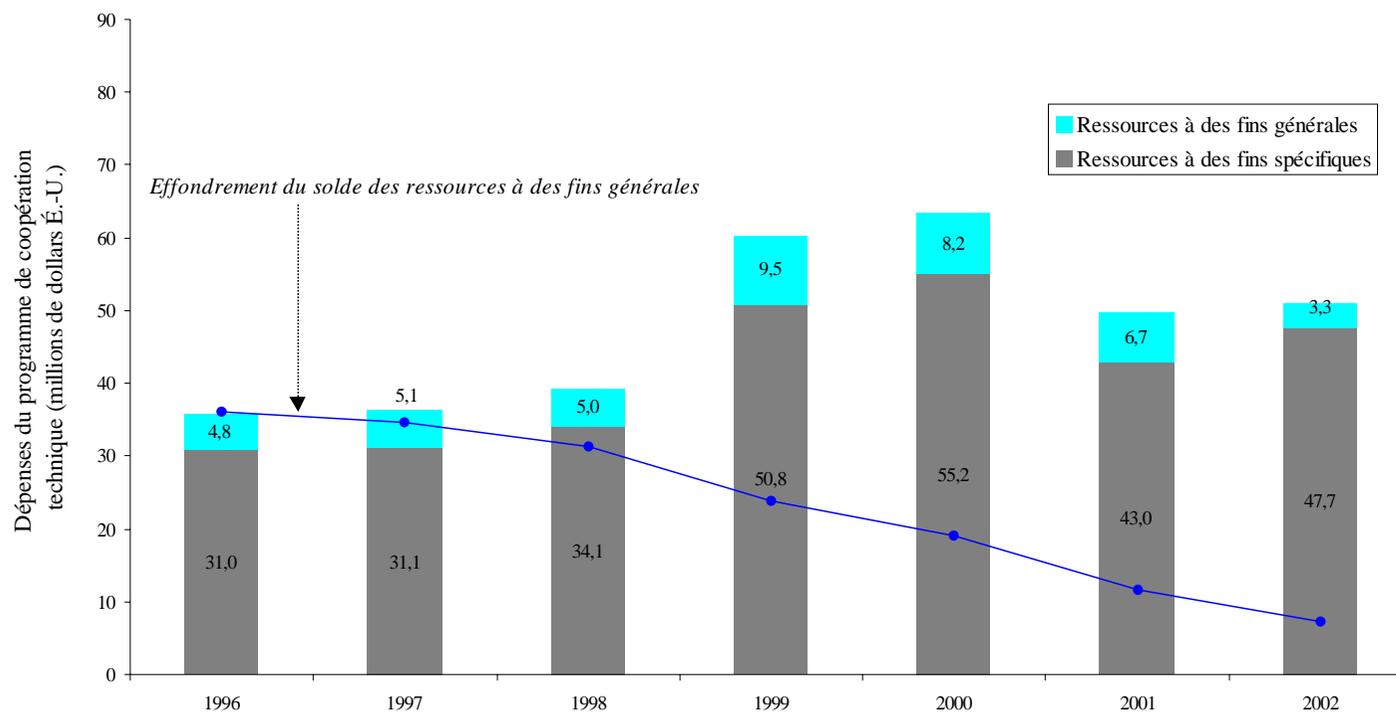
Les priorités présentées ci-dessus fourniront des *Lignes directrices pour les opérations à moyen terme*. Un effort a été fait pour qu'elles correspondent aux conditions actuelles des pays recevant une aide, des exemples étant empruntés aux activités en cours de l'*Office*.

Des ajustements organisationnels seront nécessaires pour faciliter l'application des priorités. Une meilleure intégration du travail de l'*Office* sera assurée par la mise en place d'une structure de direction comprenant trois volets: a) les programmes opérationnels; b) le développement institutionnel; c) l'appui à la gestion.

La coopération des différentes parties prenantes sera essentielle. Les États membres ont, à juste titre, fait des observations sur la tendance de l'*Office* à entreprendre trop d'activités avec des ressources limitées. En établissant des priorités claires, l'*Office* essaie donc de se concentrer sur ce pour quoi il est le mieux outillé. Pour que cet objectif devienne réaliste et se réalise effectivement, l'appui des États Membres sera fondamental. Le partenariat commence aujourd'hui.

Annexe

Office contre la drogue et le crime: tendance des contributions volontaires



Source des fonds:

Ressources à des fins générales	4,8	5,1	5,0	9,5	8,2	6,7	3,3
Ressources à des fins spécifiques	31,0	31,1	34,1	50,8	55,2	43,0	47,7
<i>Total</i>	<i>35,8</i>	<i>36,2</i>	<i>39,1</i>	<i>60,3</i>	<i>63,4</i>	<i>49,7</i>	<i>51,0</i>

Solde des ressources à des fins générales

	36,0	34,7	31,3	23,8	19,1	11,6	7,3
--	------	------	------	------	------	------	-----

