



Le Directeur exécutif

**“Une action résolument fondée
sur la bonne gouvernance”**

**Rapport intérimaire sur la réforme de la gestion
(avril 2002 – avril 2003)**

“Une action résolument fondée sur la bonne gouvernance”

Rapport intérimaire sur la réforme de la gestion (avril 2002 – avril 2003)

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Détermination à obtenir des résultats	3
II. L'Office contre la drogue et le crime: un organisme transparent et novateur (2002-2003)	3
A. Formuler les priorités en fonction des orientations données par les États Membres et avec l'assentiment du personnel	4
B. Respecter les priorités opérationnelles	5
C. Traduire les idées dans les faits	6
D. L'Office: un organisme unique pour intégrer la criminalité et les drogues	8
E. Constitution de partenariats	8
III. L'avenir (2004-2005)	9
A. Les parties prenantes et la stratégie: programme et budget pour 2004-2005	10
B. Processus de transformation	10
C. Ressources: plaider en faveur de la stabilité, de la prévisibilité et de la flexibilité ...	11
D. Autres sources de financement (contributions en nature)	12
E. De nouveaux dispositifs de financement à l'étude	12
Annexes	
I. Récapitulation des <i>Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme</i>	13
II. Office contre la drogue et le crime	14

“Une action résolument fondée sur la bonne gouvernance”

Rapport intérimaire sur la réforme de la gestion (avril 2002 – avril 2003)

I. Détermination à obtenir des résultats

Le processus de réorganisation de l'*Office des Nations Unies contre la drogue et le crime* (ONUDC) a été engagé à l'issue de la quarante-cinquième session de la Commission des stupéfiants, tenue en avril 2002 – au cours de laquelle a été adoptée la résolution 45/17 – et à la suite du changement de direction intervenu en mai de la même année. Depuis, et après un examen approfondi des facteurs entravant l'exécution des tâches, l'*Office* (qui a désormais changé de nom) a lancé un plan d'action auquel sont associés les États Membres et l'ensemble du personnel.

Dès le début, cinq domaines de gestion ont été sélectionnés, qui appelaient des améliorations:

- a) La gouvernance;
- b) Le financement;
- c) Les opérations;
- d) Les ressources humaines;
- e) La communication.

Ce schéma stratégique repose sur la détermination de l'ONUDC d'atteindre les objectifs énoncés dans ses programmes et de ne pas considérer les ressources mises à sa disposition comme une autorisation à la dépense. Le présent rapport récapitule les décisions prises ces 12 derniers mois pour réformer l'*Office* et donne une idée des mesures de gestion attendues pour les 12 prochains mois.

II. L'*Office contre la drogue et le crime*: un organisme transparent et novateur (2002-2003)

Les théories les plus récentes en matière de gestion soulignent l'importance qui doit être donnée, respectivement, i) aux actionnaires, à savoir, dans le cas de l'ONU, les États Membres; ii) aux clients, en l'occurrence les pays et institutions recevant une aide; iii) aux ressources humaines, soit le personnel de l'*Office*. Il est souvent fait référence au rôle social de la gestion, ce qui, dans le cas qui nous intéresse, peut être compris comme désignant iv) les relations avec les organisations de la société civile. Sur tous ces fronts, les progrès qui ont été réalisés sont considérables.

A. Formuler les priorités en fonction des orientations données par les États Membres et avec l'assentiment du personnel

Un élément crucial s'agissant d'établir le cadre de l'exécution des programmes est la bonne gouvernance, aux plans tant interne qu'externe.

Faire preuve de transparence et d'ouverture envers les États Membres

Par les réunions (bilatérales et multilatérales) et les ateliers qu'il tient périodiquement avec les représentants permanents des États Membres à Vienne, ainsi que par les missions qu'il dépêche de par le monde, l'Office a montré qu'il entendait suivre les orientations que lui donnent ses organes directeurs ainsi que l'ensemble des bailleurs de fonds et des pays recevant une aide. À cet effet, les réunions périodiques avec les missions permanentes (au complet ou par région) se sont ajoutées aux réunions-débats parallèlement tenues avec le personnel. En outre, des séances d'information sur des questions techniques ont été organisées pour faire part des activités de l'*Office* aux représentants permanents. D'autres activités de ce type sont prévues pour la période à venir.

Le processus ayant abouti à la définition des priorités opérationnelles de l'ONUSD pour le moyen terme a bénéficié de larges consultations tant au sein de l'*Office* qu'à l'extérieur. Ces consultations ont abouti à la publication, en janvier 2003, du document intitulé "*Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme*" (voir annexe 1) et ont jeté les fondements de la rationalisation du programme de travail et de la structure de l'*Office*.

Une structure de direction fonctionnelle comprenant trois volets – programmes opérationnels, développement institutionnel et appui à la gestion – a été présentée en décembre 2002 puis à nouveau en janvier 2003 aux États et au personnel, qui l'ont unanimement approuvée (voir annexe 2).

Assurer une gestion collégiale

Le Comité exécutif de l'ONUSD, établi en mai 2002 et constitué de tous les directeurs de division, est habilité à prendre des décisions et à assurer la planification stratégique, ce qui témoigne de ce que l'*Office* fonctionne de manière collégiale au niveau des politiques. Le Comité exécutif, qui se réunit chaque semaine, prend toutes les décisions relatives aux politiques et arrête toutes les mesures administratives les plus importantes.

Communiquer avec le personnel

Des réunions périodiques avec les cadres et des réunions-débats avec l'ensemble du personnel, destinées à permettre l'échange d'informations et d'opinions, complètent le dispositif de fonctionnement collégial qu'est le Comité exécutif. Des consultations ont lieu périodiquement entre l'administration et le Conseil du personnel. Une autre amélioration a été apportée au fonctionnement de l'ONUSD, qui a trait à la transparence de la communication: toutes les décisions, nominations, manifestations et déclarations de premier plan sont désormais affichées sur le site Intranet de l'*Office*.

Respecter les procédures

Dans le droit fil de la réforme décidée par le Secrétaire général, l'*Office* poursuit une politique de stricte adhérence aux règles et procédures. Cela garantit la bonne organisation des carrières, notamment de justes perspectives de promotion, la sécurité de l'emploi et la mobilité. Un nouveau système de sélection des fonctionnaires (Galaxy) a été mis en place en mai 2002, qui intègre l'ensemble des fonctions de gestion des ressources humaines. Les procédures Galaxy ont été suivies à la lettre.

Éviter les litiges

Un dispositif informel de prévention et de résolution des différends a été établi à Vienne. Un ombudsman est en passe d'être recruté de sorte que les fonctionnaires soient traités de manière plus équitable et que le nombre de plaintes s'en trouve réduit.

B. Respecter les priorités opérationnelles

Optimiser les ressources

Les États Membres ne sauront pas si l'argent de leurs contribuables est dépensé à bon escient tant que l'*Office* n'aura pas mis en place de mécanisme d'évaluation indépendant. La décision de le faire est désormais prise et les avis de vacance de poste correspondants ont été publiés. Outre le service des organes directeurs et les travaux normatifs relatifs à l'application des traités, le succès ou l'échec de l'ONU DC se mesurera à l'aune de ses opérations sur le terrain, et donc à la façon dont il aide les pays à réaliser les objectifs que l'Assemblée générale a fixés à sa session extraordinaire. Le mécanisme d'évaluation garantira que les programmes et projets ont pour socle:

- i) La rigueur de la conception, de la gestion et de l'exécution: en d'autres termes, le grand professionnalisme des prestations;
- ii) La transparence dans l'exécution des activités, y compris en ce qui concerne la façon dont l'argent est dépensé.

La place et l'importance du mécanisme d'évaluation dans le nouvel organigramme permettra à l'*Office* d'être mieux en mesure de rendre des comptes. Son caractère indépendant (par rapport à la direction) permettra une évaluation franche et ouverte des succès et des échecs enregistrés dans la réalisation des objectifs des projets et l'obtention de résultats.

Associer les parties prenantes

Le principal système électronique de communication de l'information financière de l'*Office* est en passe d'être mis à la disposition des capitales. Depuis 2002, l'*Office* rend déjà des comptes en ligne aux États Membres en leur donnant accès, par l'intermédiaire du système intégré de gestion programmatique et financière (ProFi), aux informations sur l'activité financière relative aux projets. Ce système de communication de l'information en ligne permettra aux États Membres

de prendre pleinement connaissance de l'emploi qui est fait de leurs ressources et de leurs contributions.

Intégrer financement et activités

Le système ProFi est en cours de perfectionnement de sorte qu'il puisse prendre en compte les descriptifs de projets, établissant ainsi le lien entre les objectifs des projets et l'emploi des ressources. Dans la prochaine phase, ce système permettra aux parties prenantes et – ce qui est tout aussi important – aux directeurs de programme d'avoir un accès absolu aux informations spécialisées concernant l'exécution des activités relatives aux projets et leurs résultats.

Adopter une approche stratégique

L'Office produit régulièrement (chaque année), pour chaque pays et chaque région recevant une aide, des profils de pays et des programmes directeurs stratégiques par pays qui contiennent des informations relatives à la criminalité, aux drogues et au terrorisme et dressent la carte des activités techniques menées dans ces domaines. Il sera ainsi mis fin à la sélection ad hoc des projets.

C. Traduire les idées dans les faits

Suite à la définition de ses *Priorités opérationnelles*, l'ONUDD a entrepris un examen interne des programmes et plans de travail, des budgets et des ressources de chaque service. L'intégration des questions liées aux drogues et à la criminalité de même que la création d'une base de connaissances solide exigent que soient mis au point de nouveaux outils pour favoriser l'exécution efficace des programmes et offrir de meilleurs services aux organes directeurs.

Autorité intellectuelle

Cette fonction est nécessaire et sera assurée par le nouveau Bureau des politiques et de la planification. Cette nouvelle fonction, appuyée par une capacité de recherche intégrée traitant à la fois de la criminalité et des drogues, mettra à profit les compétences intellectuelles de l'ONUDD, lesquelles doivent se maintenir au niveau le plus élevé et rester incontestées. La récente publication intitulée Opium Economy in Afghanistan sera bientôt suivie d'autres études sur l'économie de la cocaïne et sur l'impact de la fabrication de drogues illicites sur l'environnement, ainsi que par les publications annuelles Tendances des drogues illicites et Tendances de la criminalité.

Mise à profit du capital humain

L'Office est actuellement fortement engagé dans un processus de réforme, connu sous le nom de "4R":

- i) Restructuration;
- ii) Reprofilage;
- iii) Redéploiement;
- iv) Rotation du personnel.

L'efficacité sera obtenue grâce au i) redéploiement en faveur de l'exécution des programmes, sans augmentation des dépenses de personnel. En particulier, on dégagera les possibilités de redéploiement de compétences spécialisées vers les bureaux extérieurs afin que ces derniers soient mieux à même de servir les pays concernés. Les bureaux extérieurs sont actuellement en cours de ii) reprofilage pour faire en sorte que leurs tableaux d'effectifs et leurs budgets soient logiques, cohérents et en conformité avec les programmes qu'ils administrent. Il est possible de renforcer les synergies en matière de drogues et de criminalité par iii) la restructuration de l'*Office* de manière à assurer pleinement l'intégration dans le domaine des activités opérationnelles, des travaux normatifs ainsi que de la sensibilisation et de la communication et des relations avec les organisations non gouvernementales.

En outre, l'ONUSC prévoit, conformément à la politique de mobilité définie par l'ONU, de lancer un programme de iv) rotation. Cette politique permettra, notamment, un échange régulier de connaissances et de talents entre les bureaux extérieurs et le Siège. Compte tenu de ses effectifs modestes, l'ONUSC devra faire preuve de beaucoup de souplesse et d'un sens aigu de la planification pour assurer la rotation. Il est prévu que 10 à 20 % des postes de la catégorie des administrateurs seront mis à disposition d'ici l'été 2003, afin de donner effet à ce programme ambitieux de rotation.

Équité et adhésion aux règles

L'ONUSC a renforcé l'instrument de responsabilisation des ressources humaines. Trois mesures convergentes ont été mises en œuvre:

- i) Un programme visant à établir un équilibre entre le travail et la vie de famille a été lancé afin d'offrir aux fonctionnaires la possibilité, sous certaines conditions, de moduler le temps qu'ils passent au bureau;
- ii) À l'appui de cette approche souple du temps de travail, un dispositif de gestion du temps a été adopté afin de donner aux fonctionnaires la possibilité d'indiquer avec précision leur présence au bureau. Ce système d'enregistrement des temps de présence permet également à la direction de déterminer le coût réel des opérations (y compris les projets financés par des contributions volontaires) et leur coût d'opportunité;
- iii) L'heure d'arrivée et de départ des fonctionnaires est désormais enregistrée de façon électronique, ce qui contribuera à évaluer les risques en matière de sécurité, en cas d'urgence.

Aucun des "4R" ne peut être mené à bien isolément. Les comportements doivent évoluer parallèlement aux méthodes de travail. Il faut créer des mécanismes qui assurent la transparence, l'équité et l'adhésion aux règles, et remédier aux déséquilibres dans le financement et les sources de financement entre les programmes concernant la criminalité et ceux concernant les drogues.

D. L'Office: un organisme unique pour intégrer la criminalité et les drogues

L'intégration des programmes relatifs à la criminalité et aux drogues

Le processus a été facilité par le fait que, depuis le 1^{er} janvier 2003, il appartient à Vienne et non plus à New York d'administrer le Fonds des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale. Cette responsabilité, de même que l'administration du budget ordinaire des deux programmes, est désormais intégrée dans une section unique des finances et du budget (autre innovation clef opérée au cours de l'année). En 2003, les services budgétaires et financiers auront été entièrement regroupés, ce qui permettra de réaliser des économies et de procéder à des réaffectations qui profiteront aux activités.

Une nouvelle structure matricielle des activités

Le nouvel organigramme de l'ONUDDC s'appuiera sur une structure matricielle associant la coopération technique géographique administrée par les conseillers régionaux (la dimension horizontale de la matrice) et les compétences techniques nécessaires pour faire face au problème des drogues, à la criminalité et au terrorisme (la dimension verticale). À partir des profils de pays (établis chaque semestre) et des programmes stratégiques directeurs sur les drogues et la criminalité (élaborés chaque année), l'Office s'efforcera d'adopter une approche holistique de l'élaboration de son dossier de projets.

Équilibrage de la demande et de l'offre dans la lutte contre la criminalité et les drogues

Conformément aux priorités opérationnelles, les programmes jumeaux de l'Office suivent une approche plus homogène en matière de demande et d'offre, de manière à assurer un meilleur équilibre entre la prévention et la répression.

E. Constitution de partenariats

L'ONUDDC ne peut prétendre tout faire seul, ni continuer à s'en remettre uniquement à un petit groupe de bailleurs pour assurer le financement de ses projets et de sa structure d'appui. Ses ressources (environ 100 millions de dollars par an) sont des plus modiques, et ne sont ni stables ni prévisibles. Elles sont par ailleurs affectées selon des critères très rigoureux qui pèsent lourdement sur la mise en œuvre des nouvelles *Priorités opérationnelles*. Le montant susmentionné représente 1 % environ des ressources que les gouvernements dépensent eux-mêmes (ou fournissent, dans le cas de relations bilatérales) pour lutter contre les mêmes problèmes de drogue et de criminalité. En outre, par opposition à l'insuffisance des ressources dont dispose l'ONUDDC, les groupes de pression qui proposent de libéraliser les drogues et encouragent des modes de vie réceptifs aux drogues peuvent compter sur des budgets cumulés d'un montant plusieurs fois supérieur à celui de l'ONUDDC (pas moins de 500 millions de dollars par an). La force des partenariats noués avec des organisations ayant les mêmes aspirations est un atout qu'il faut exploiter ici.

La criminalité et les drogues dans le développement durable

L'Office joue un rôle actif dans le cadre du projet concernant la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire, dont le PNUD assure la coordination, pour faire en sorte que l'impact de la criminalité et des drogues illicites sur le développement durable soit pris en compte dans les travaux d'autres programmes et fonds des Nations Unies ainsi que par la communauté mondiale dans son ensemble.

Moyens d'existence de substitution

Au cours de l'année écoulée, l'ONUDC s'est mis en rapport avec des institutions financières (Banque mondiale, FMI et autres institutions de financement internationales) et des institutions spécialisées (comme la FAO) pour les sensibiliser à la nécessité d'appuyer les programmes de lutte contre la criminalité et les drogues et les activités connexes qui contribueront à assurer un développement durable.

VIH/sida

De même, l'ONUDC a renforcé son partenariat avec l'ONUSIDA afin de mieux faire face à l'explosion de l'incidence de la transmission du VIH et du sida par injection de drogues dans plusieurs régions du monde.

Nouer des relations avec la société civile

Le secteur public (que ce soit au plan national – gouvernements – ou international – ONU) ne peut plus tout assumer. Œuvrant de façon constructive face au resserrement évident des finances publiques, un puissant mouvement de volontariat s'est développé au fil du temps. L'ONUDC met actuellement à profit ces extraordinaires ressources humaines (et financières) pour exécuter des projets sur le terrain, en particulier dans le domaine de la réduction de la demande de drogues et du traitement des toxicomanes.

Reconnaissant la valeur des organisations non gouvernementales et leur potentiel, l'Office agit de concert avec des organisations de la société civile conformément à la politique de sensibilisation du Secrétaire général, afin de tirer des enseignements de leur expérience et de mettre à profit leurs connaissances spécialisées. La quarante-sixième session de la Commission des stupéfiants a été organisée de telle sorte que les organisations non gouvernementales aient la possibilité d'y participer et d'échanger des données d'expérience et, s'agissant de celles qui sont dotées du statut consultatif auprès du Conseil économique et social, qu'elles participent comme il convient au débat ministériel.

III. L'avenir (2004-2005)

Ayant établi, dans le cadre des priorités opérationnelles, des lignes directrices pour le moyen terme, l'Office, au cours des prochains mois, articulera son action sur trois éléments interdépendants.

A. Les parties prenantes et la stratégie: programme et budget pour 2004-2005

À la fin de cette année, l'ONUDDC – agissant auprès des organes consultatifs (CCQAB) et directeurs, des collègues du Siège à New York et du personnel – présentera ses objectifs et ses priorités stratégiques par région et par instrument pour le prochain exercice biennal, assortis d'objectifs clairs et mesurables, l'allocation des ressources étant précisée et les indicateurs de performance et de réalisation définis. Ces travaux préluideront à la présentation du projet de budget pour l'exercice 2004-2005.

B. Processus de transformation

Les principaux processus qui présideront à l'amélioration de la gestion seront élaborés de façon ouverte et transparente. Les "4R" (restructuration, redéploiement, reprofilage et rotation) ne peuvent être réalisés sans plan d'ensemble et devront être menés à terme dès que possible. De cette manière, l'ONUDDC pourra concentrer son attention sur l'exécution des programmes et, grâce à la réalisation des "4R", les perspectives incertaines auxquelles les fonctionnaires ont à faire face pourront être levées. Moyennant la réorganisation et la politique de rotation, la gestion des ressources humaines portera en priorité sur la formation et le recyclage du personnel.

- i) S'agissant des activités, les nouvelles réformes de la gestion porteront sur le cycle des projets et sur ses instruments, comme le Comité des programmes et des projets, afin:
 - D'améliorer et de rationaliser la sélection des projets conformément aux priorités;
 - D'améliorer la qualité de la conception des projets conformément aux pratiques les meilleures et les plus modernes;
 - D'établir des normes solides et acceptées pour l'approbation des projets.
- ii) S'agissant des bureaux extérieurs, une étude sur leur reconfiguration sera présentée aux États Membres et au personnel en juin 2003. Ce rapport aidera à cerner le réseau des bureaux extérieurs et à déterminer en quels endroits ils seront le plus utiles – conformément aux priorités stratégiques et aux orientations décidées par les organes directeurs –, les effectifs dont ils doivent être dotés pour administrer les projets relatifs à la criminalité et à la drogue, et leur autofinancement au moyen de volumes programmatiques suffisants.
- iii) S'agissant de la gestion, la réorganisation de l'Office et sa représentation fonctionnelle supposent que l'on prenne un certain nombre de dispositions, parmi lesquelles:
 - L'achèvement des processus d'examen interne de la gestion et du budget, actuellement en cours, et des consultations avec le personnel (avril/mai 2003);

- Des consultations avec le Siège à New York et la préparation de circulaires révisées du Secrétaire général concernant l'ONUV et l'ONUDC (juin 2003);
- La présentation aux États Membres de la structure, de l'allocation des postes et des fonctions au titre de chaque colonne de l'organigramme (juillet 2003).

iv) S'agissant des technologies de l'information:

- L'ONUDC effectue la transition de l'atome (le papier) à l'octet (l'électronique), que ce soit à Vienne même ou dans les contacts avec les capitales des États Membres: l'information et la technologie sont des composantes fondamentales de la réforme. Les États Membres ont eux-mêmes commencé à exploiter les installations de l'ONUDC (matériel électronique et logiciels) pour faciliter les consultations avec leurs administrations nationales (par exemple, par des vidéoconférences interministérielles). Mais d'autres aspects sont en préparation, notamment:
- La plupart des activités relatives à la phase I du ProFi (rapports financiers en ligne) ont été menées à terme. La phase II, dont l'élément essentiel est la communication de l'information relative aux projets, sera lancée en 2003 (avec l'aide de bailleurs de fonds); cet outil de mesure fiable permettra aux États Membres d'évaluer l'efficacité de l'*Office*, de se tenir en contact avec l'Office (en ligne) et d'accéder, à distance, aux systèmes de l'ONUDC.

v) S'agissant des ressources humaines

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, une priorité particulière sera accordée:

- Au recrutement de femmes qualifiées afin d'atteindre l'objectif d'équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes, la représentation des femmes s'établissant actuellement à 41 %;
- À une meilleure répartition géographique (internationale) des effectifs;
- Au recrutement de jeunes administrateurs, dont l'âge sera bien inférieur à l'âge moyen actuel (48 ans).

C. Ressources: plaidoyer en faveur de la stabilité, de la prévisibilité et de la flexibilité

Les améliorations qui ont été faites, destinées à donner suite de façon efficiente aux priorités de l'ONUDC, supposent une base de financement sûre et stable afin d'étayer les opérations tant au Siège qu'à partir du Siège et sur le terrain. L'Office se félicite grandement de la détermination et de l'ardeur au travail dont fait preuve le groupe de travail de la Commission des stupéfiants sur le financement stable, qui a œuvré tout l'hiver et au début du printemps pour examiner diverses options possibles. La gestion des programmes du type de ceux que les États

Membres souhaitent et méritent exige que la structure des effectifs soit stable dans les bureaux extérieurs et au Siège afin que ces effectifs puissent s'acquitter de leurs tâches, fournir des connaissances spécialisées et apporter un appui aux projets. L'Office ne peut prêter des services constants et de qualité si la majorité des fonctionnaires doit faire face à des perspectives incertaines concernant leur engagement (actuellement d'une durée limitée à six mois seulement).

La situation s'améliore lentement du fait:

- i) De la préservation d'un solde d'un montant suffisant au titre du Fonds du PNUCID; et
- ii) Des contributions devant être prochainement versées soit à titre de fonds à des fins générales soit au budget d'appui de sorte que les recettes correspondent aux dépenses.
- iii) Pour sa part, l'ONU DC s'emploiera à cerner de nouveaux domaines où des économies pourraient être opérées, à accroître les recettes au titre des projets, à augmenter la participation aux coûts et à trouver d'autres sources de financement afin de soulager la charge qui pèse sur les contributions provenant de bailleurs habituels.

D. Autres sources de financement (contributions en nature)

Parallèlement, l'Office s'emploie à faire participer davantage que par le passé les États auxquels il prête assistance. Il a mis au point de nouvelles modalités de partage des coûts et de partenariat avec les pays qui reçoivent une aide, en vertu desquelles des États intermédiaires participeraient aux programmes et aux projets à la disposition desquels l'Office met ses connaissances spécialisées, ainsi qu'aux projets que les pays qui bénéficient d'une assistance financent partiellement ou intégralement.

Un autre modèle (relatif aux ressources humaines) est à l'essai, qui concerne la fourniture de contributions en nature. Il vise à rendre les bureaux extérieurs et les projets moins tributaires de personnels internationaux et – chaque fois que possible – à recruter des administrateurs sur le plan national. Plus fondamentalement, l'*Office* entend inciter au volontariat et s'attachera à faire appel aux Volontaires des Nations Unies et à des volontaires internationaux.

E. De nouveaux dispositifs de financement à l'étude

L'ONU DC examine de nouvelles modalités de financement, particulièrement celles faisant appel à des fondations à but non lucratif et au secteur des entreprises. La Commission des stupéfiants sera saisie à sa prochaine session d'un rapport sur l'efficacité de ce dispositif.

Récapitulation des *Priorités opérationnelles: lignes directrices pour le moyen terme*

Au cours de la période à venir, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime 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.

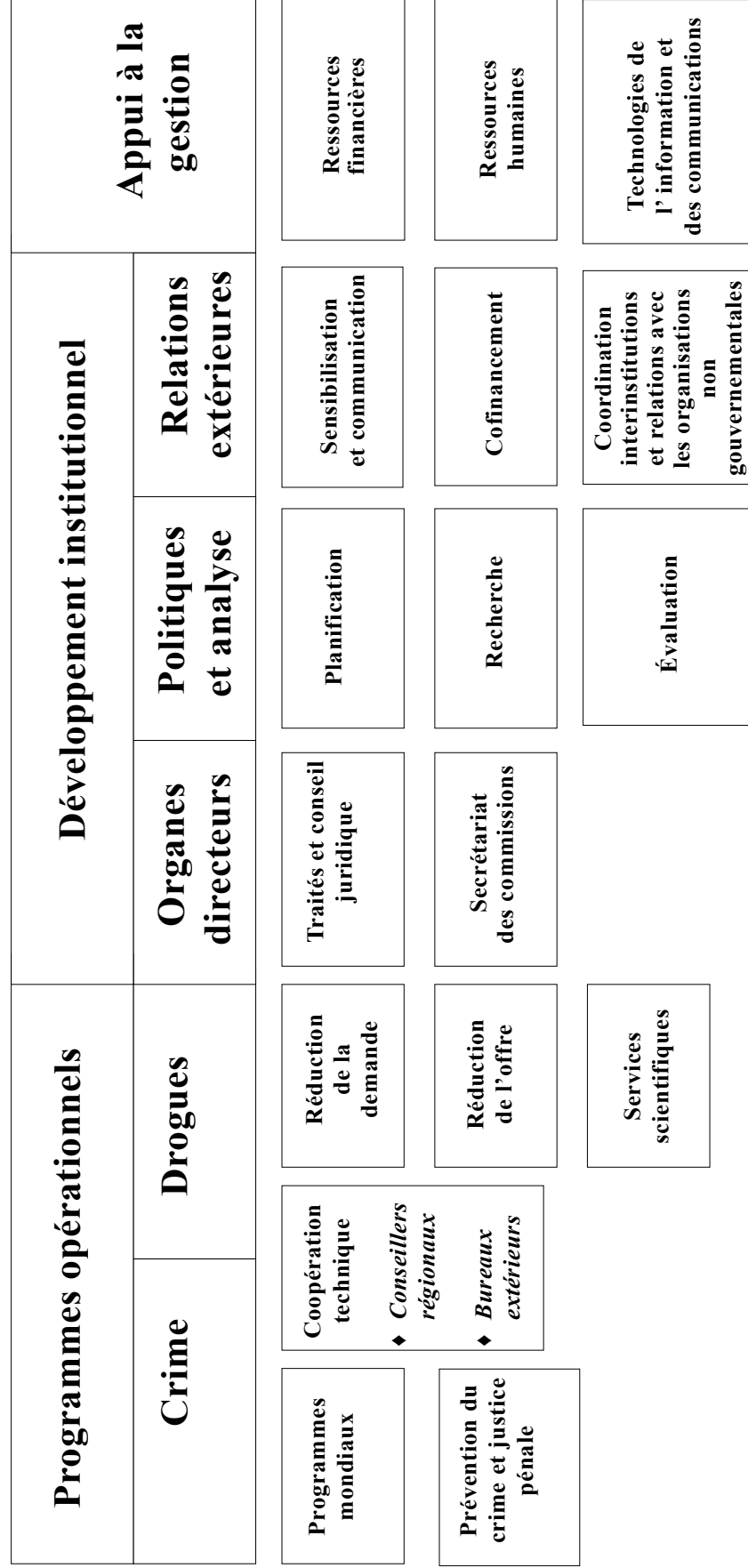
Dans une certaine mesure, les trois premiers aspects ci-dessus peuvent être considérés comme des priorités opérationnelles, les autres ayant une connotation qui en fait plutôt des instruments programmatiques et opérationnels. L'importance relative accordée à ces thèmes variera d'un pays à l'autre, en fonction de leur stade de développement et de l'acuité du problème social. La subdivision des *stratégies de pays* 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.

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

- 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;
- 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.

Office contre la drogue et le crime

(organigramme)



**Structure matricielle des opérations:
domaine d'activités géographiques et thématiques**

	Drogues			Crime
	Réduction de la demande	Réduction de l'offre	Services scientifiques	Programmes mondiaux
Conseiller régional pour l'Asie de l'Est, y compris les bureaux extérieurs				Prévention du crime et justice pénale
Conseiller régional pour l'Afrique, y compris les bureaux extérieurs				
Conseiller régional pour l'Amérique latine, y compris les bureaux extérieurs				
Conseiller régional pour l'Eurasie, y compris les bureaux extérieurs				

Programmes

et

Projets