



Assemblée générale

Distr. générale
16 janvier 2003
Français
Original: anglais

Cinquante-septième session

Points 111 et 119 de l'ordre du jour

Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies »

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2002/6).



JIU/REP/2002/6

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

LES ACTIVITÉS PRODUCTRICES DE RECETTES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Document établi par

Ion Gorita

Corps commun d'inspection



Organisation des Nations Unies, Genève
Août 2002

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
Sigles		iv
RÉSUMÉ ANALYTIQUE: OBJECTIF, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS		v
INTRODUCTION.....	1-16	1
I. CADRE D'ORIENTATION	17 - 61	4
A. Organisation des Nations Unies	17 - 27	4
B. Les Fonds et Programmes des Nations Unies	28 - 33	6
C. Institutions spécialisées	34 - 53	8
D. Synthèse	54 - 61	12
II. ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES	62 - 93	15
A. Aperçu.....	62 - 67	15
B. Dispositions organisationnelles.....	68 - 69	18
C. Personnel et administration	70 - 72	20
D. Visibilité et accessibilité.....	73 - 76	21
E. Portée géographique	77 - 81	22
F. Appui nécessaire de la part de la haute administration	82 - 84	23
G. Possibilités d'externalisation.....	85 - 93	23
III. ACTIVITÉS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES.....	94 - 147	26
A. Aperçu.....	94 - 96	26
B. Lignes de produit.....	97 - 124	29
C. Commercialisation	125 - 146	40
D. Coopération interorganisations	147	45

LISTE DES TABLEAUX

1. Organisation des Nations Unies - Activités productrices de recettes: récapitulatif par activité - Prévisions de recettes (montants bruts et montants nets).....	16
2. Activités productrices de recettes des organisations au cours de l'exercice biennal 1998-1999	26
3. Affectation du produit des activités productrices de recettes	28
4. Éventail d'activités/lignes de produit	29
5. Résultats des activités de publication de l'OMI	33

LISTE DES FIGURES

I. Organisation des Nations Unies - Activités productrices de recettes: structure actuelle	19
II. Réorganisation des activités productrices de recettes.....	18
III. Recettes tirées des publications, en pourcentage des budgets ordinaires, 1998-1999	31
IV. Publications de l'OMI: Ventes nettes, résultats sur 10 ans, 1991-2002.....	32

SIGLES

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
APNU	Administration postale des Nations Unies
AUD	Bureau de l'inspecteur général (FAO)
BSCI	Bureau des services de contrôle interne (ONU)
CCD	Corps commun d'inspection
CEB	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination [anciennement: Comité administratif de coordination (CAC)]
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COMFAR	Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
DAES	Département des affaires économiques et sociales
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PCT	Traité de coopération en matière de brevets
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des services d'appui aux projets (ONU)
UPU	Union postale universelle

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

OBJECTIF, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

OBJECTIF:

Passer en revue les politiques et pratiques du système des Nations Unies en ce qui concerne les activités productrices de recettes afin de définir un cadre d'orientation cohérent pour ces activités et d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de leur gestion.

Les activités examinées dans le présent rapport répondent à des objectifs spécifiques prescrits par les organisations et, dans la plupart des cas, contribuent à promouvoir leur image auprès du public. Ces activités ont en outre, selon leur finalité ou leur nature, une fonction intrinsèque ou secondaire qui est la production de recettes. L'inspecteur estime qu'une meilleure gestion de ces activités est la condition indispensable pour atteindre leurs principaux objectifs et pour améliorer aussi bien leur aptitude à générer des recettes que leur rentabilité. L'interdépendance de ces objectifs (principaux et secondaires) n'est pas encore reconnue dans une égale mesure par les organisations, faute d'une conception commune des activités productrices de recettes. Dans l'introduction du présent document, nous nous sommes donc efforcés de combler cette lacune.

Les constitutions ou les règlements financiers et les règles de gestion financière des organisations, qui sont examinés au chapitre I, comportent des dispositions relatives aux activités productrices de recettes, bien que ces activités ne soient pas expressément identifiées comme telles dans tous les cas. Nonobstant les différences observées dans la formulation de ces dispositions, l'inspecteur a constaté qu'il existait dans la plupart des organisations des instruments autorisant les activités visées par le présent rapport. Cependant, la nature et la gamme des activités en question, ainsi que leur mise en œuvre et leurs résultats financiers, varient selon les organisations en raison de différences tenant à leur statut et au contexte de leur action, et aussi parce que certaines organisations n'en apprécient pas correctement l'importance comme sources potentielles de recettes. Le rapport propose donc

un ensemble uniforme d'objectifs, qui sont définis au chapitre I.

L'ONU est aujourd'hui l'organisme du système des Nations Unies réunissant le plus large éventail d'activités productrices de recettes. Leur valeur financière représentait, au cours de l'exercice biennal 1998-1999, juste 10 % des recettes brutes de l'ensemble des organisations. L'ONU doit maintenant relever le défi qui consiste à conduire les activités en question comme le feraient des entités commerciales, tout en opérant dans le cadre normatif et réglementaire qui lui est propre et qui n'est pas conçu pour des activités à but lucratif. L'inspecteur propose donc au chapitre II un certain nombre de mesures afin d'aider le Secrétaire général à mettre en œuvre ses nouvelles propositions relatives à la gestion, approuvées par l'Assemblée générale dans la Résolution 56/238 du 24 décembre 2001, tendant à séparer les activités en question du système de gestion des autres activités du Secrétariat.

Dans l'ensemble, toutes les organisations tirent des recettes, même modestes, d'une activité ou d'une autre. Cependant, sauf à l'ONU, il n'existe dans la plupart des organisations qu'une gamme très limitée d'activités entrant dans cette catégorie, la principale étant généralement la vente de publications. En termes financiers, l'opération Cartes de vœux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et les services payants de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle représentent à eux seuls quelque 77 % du montant total des recettes brutes – soit environ 670 millions de dollars des États-Unis – générées par l'ensemble des activités au cours de l'exercice biennal 1998-1999. Cependant, ce volume de recettes

constitue une sous-estimation du potentiel considérable des activités en question, qui pourraient apporter aux organisations des avantages financiers accrus et devenir le baromètre d'une gestion efficace et de la bonne exécution des mandats intergouvernementaux dont ces activités sont l'expression. Le chapitre III examine ces questions et propose des améliorations possibles.

Les conclusions susmentionnées et autres constatations faites dans le présent rapport conduisent à formuler les recommandations ci-après.

A. RECOMMANDATIONS À L'INTENTION DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

RECOMMANDATION 1

Nouveau dispositif de gestion pour les activités de l'ONU productrices de recettes

a) Conformément à sa proposition tendant à séparer la gestion des activités productrices de recettes de la gestion des autres activités de l'Organisation, le Secrétaire général devrait envisager de regrouper les activités productrices de recettes dans une division unique, la division des activités commerciales, qui serait dirigée par un organe interdépartemental, analogue au Conseil exécutif pour les services destinés au public (ST/SGB/231), et chargée des fonctions suivantes:

- i) Lancer et mener des campagnes mondiales de commercialisation et de vente pour les activités de l'Organisation axées sur le public productrices de recettes;
- ii) Concevoir et mettre en place, en vertu d'une délégation de pouvoir spéciale, une structure de personnel et un cadre administratif appropriés, adaptés à la nature spécifique des opérations;
- iii) Améliorer les résultats financiers des activités sur la base, en particulier, de

plans d'entreprise stratégiques et opérationnels assortis d'objectifs en matière de recettes;

- iv) Négocier et gérer des contrats de sous-traitance avec des entités extérieures;
- v) Encourager la coopération et la coordination entre les départements, fonds et programmes du secrétariat, ainsi qu'avec les institutions spécialisées intéressées, pour la commercialisation d'activités axées sur le public génératrices de recettes, et exercer éventuellement d'autres fonctions supplémentaires à mesure que les contours en apparaîtront plus clairement.

b) Le Secrétaire général devrait envisager de recommander à l'Assemblée générale des révisions des dispositions pertinentes du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU afin de les aligner sur le nouveau dispositif de gestion et les objectifs proposés dans la Recommandation 6 *infra* pour les activités productrices de recettes, y compris, plus particulièrement, compte tenu de la nécessité de réinvestir le produit des activités dans le développement ultérieur des unités administratives produisant des recettes (par. 68 à 72).

RECOMMANDATION 2

Renforcer l'accès du public et la visibilité

Le Secrétaire général devrait envisager la possibilité de déplacer les librairies et les comptoirs d'articles-cadeaux de New York et de Genève pour qu'ils soient aussi facilement visibles et accessibles pour le public que pour les fonctionnaires et les délégués aux conférences, de manière à améliorer les chances d'accroître les recettes provenant de ces opérations, compte tenu des mesures de sécurité renforcées limitant l'accès du public aux locaux de l'Organisation (par. 73 à 76).

RECOMMANDATION 3

Élargir la portée géographique

Afin d'améliorer la rentabilité des activités productrices de recettes et l'image de l'Organisation des Nations Unies auprès du public dans le monde, le Secrétaire général devrait:

a) Envisager d'entreprendre des analyses coûts-avantages afin de déterminer l'intérêt qu'il y aurait, même à titre d'essai, à accroître la portée géographique de certaines activités, telles que les librairies, les comptoirs d'articles-cadeaux et la vente d'articles philatéliques, grâce à des implantations plus nombreuses dans les pays développés et en développement, plus spécialement là où existe une présence du système des Nations Unies, telle que les centres d'information des Nations Unies dont le mandat et les effectifs pourraient être renforcés à cette fin, en commençant par des mesures sélectives et expérimentales;

b) Étudier la possibilité de tirer parti, aux lieux d'affectation de Genève et de Vienne, avec le concours d'autres organisations du système ainsi que des gouvernements/des villes hôtes, de la dimension technologie de l'information et d'autres aspects de sa proposition, tendant à améliorer l'accueil des visiteurs au Siège de l'ONU;

c) Mettre à profit, en vue des objectifs susmentionnés, plus spécialement à Genève et en coopération avec d'autres organisations intéressées sises à Genève, les possibilités offertes par le projet des autorités suisses, actuellement à l'étude, de transformation et de modernisation de la place des Nations à Genève (par. 77 à 79).

RECOMMANDATION 4

Explorer les possibilités d'externalisation

Dans le contexte de la Résolution 55/232 de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 2000, sur les pratiques en matière d'externalisation, le Secrétaire général devrait

veiller à ce qu'il soit dûment tenu compte, pour l'externalisation des activités productrices de recettes, des aspects suivants:

a) De l'objectif spécifique et du caractère particulier de chaque activité concernée, ainsi que des compétences disponibles au sein de l'Organisation pour élaborer avec le secteur privé des contrats mutuellement avantageux et en suivre efficacement l'application;

b) De la possibilité de sous-traiter, à l'échelle mondiale ou dans des segments géographiques donnés, chaque opération remplissant les conditions voulues;

c) Du point de savoir s'il est ou non souhaitable, compte tenu de la nature de l'activité, d'accorder aux sous-traitants des droits exclusifs;

d) De la possibilité de conclure, à titre d'essai pour une période de deux ans, des contrats de sous-traitance basés sur des objectifs liés aux recettes nettes et autres critères de résultat pertinents (par. 85 à 88).

RECOMMANDATION 5

Administration postale des Nations Unies (APNU)

a) Le Secrétaire général devrait demander à l'Assemblée générale l'autorisation nécessaire pour revoir les accords en vigueur entre l'Organisation et les pays hôtes en ce qui concerne l'APNU, afin de déterminer si la formule actuelle de partage des recettes et des coûts relatifs aux opérations de l'APNU entre l'ONU et l'Administration postale des pays hôtes est encore valable aujourd'hui; l'examen proposé devrait tenir pleinement compte de tous les avantages d'ordre financier, économique et autre que les pays hôtes tirent de la présence d'organismes du système des Nations Unies sur leur territoire.

b) Le Secrétaire général devrait également engager des consultations avec les autorités compétentes de l'Union postale universelle (UPU) afin de renforcer les relations commerciales de

l'APNU avec les administrations postales nationales (par. 89 à 93).

B. RECOMMANDATIONS À L'INTENTION DE TOUTES LES AUTRES ORGANISATIONS

RECOMMANDATION 6

Objectifs

L'organe délibérant compétent de chaque organisation devrait s'attacher à renforcer, dans un cadre de politique générale cohérent, les directives existantes relatives aux activités productrices de recettes, en vue notamment des objectifs suivants:

a) Promouvoir les mandats intergouvernementaux et rehausser l'image de l'ONU auprès du public partout dans le monde, tout en augmentant les recettes, le cas échéant, en vue d'affectations laissées à la discrétion des États Membres;

b) Assurer la viabilité financière à long terme des activités en réinvestissant un pourcentage approprié de leur produit dans les services administratifs et les unités sources directement concernés (afin de financer leurs besoins accrus en matériels et logiciels informatiques, de nouveaux efforts de recherche-développement, la production et la reproduction, et des campagnes de commercialisation et de vente); à cette fin, des mécanismes d'autofinancement, sous forme par exemple de fonds spéciaux autorenouvelables, devraient être mis en place là où il n'en existe pas encore, et une certaine souplesse devrait être accordée aux services concernés pour qu'ils puissent se procurer leurs propres ressources, en nature ou en espèces auprès de sources tant publiques que privées, et qu'ils soient à même de faire face à leurs besoins en capitaux de démarrage, en fonds de roulement ou en réserves opérationnelles, compte tenu du Règlement financier et des Règles de gestion financières de chaque organisation;

c) Encourager la créativité dans chaque organisation et l'évaluation des performances basée sur les résultats financiers;

d) Tirer financièrement parti des droits de propriété intellectuelle;

e) Renforcer les avantages comparatifs de chaque organisation concernée;

f) Se conformer à des normes d'éthique compatibles avec les valeurs du système des Nations Unies et les principes déontologiques existant dans chaque organisation pour la coopération avec les milieux d'affaires internationaux (par. 56 à 61).

RECOMMANDATION 7

Accroître les recettes tirées des publications

Les chefs de secrétariat des organisations devraient, lorsque tel n'est pas encore le cas, s'efforcer d'accroître les recettes tirées des publications en améliorant la visibilité de leurs programmes de publications grâce à un effort budgétaire et à des affectations de personnel, en tenant compte des meilleures pratiques mentionnées dans le présent rapport et en prenant les mesures suivantes, notamment:

a) En réalisant un équilibre judicieux, qui sera déterminé par chaque organisation, entre la distribution gratuite (y compris l'accès gratuit sur Internet) et la distribution payante des publications;

b) En améliorant encore la portée géographique des campagnes de commercialisation et de vente;

c) En encourageant sur une plus grande échelle l'octroi de droits de traduction et la reproduction sous forme d'éditions locales bon marché, plus spécialement dans les pays en développement;

d) En organisant plus régulièrement et en différents lieux d'affectation les réunions informelles interinstitutions des responsables des

programmes de publications qui se tiennent actuellement à l'occasion de la Foire annuelle du livre de Francfort, et en concentrant leurs travaux sur la diffusion des meilleures pratiques existantes en matière de publication et de commercialisation, y compris sur les problèmes de coût et de copyright que posent les activités de copublication;

e) En mettant en place, le cas échéant, des services communs d'imprimerie, comme indiqué dans le rapport, de manière à combiner des ressources limitées afin de moderniser les installations et les technologies pour l'exécution de travaux d'impression spéciaux de haute qualité qui sont aujourd'hui généralement confiés à des imprimeurs commerciaux sous-traitants (par. 103).

RECOMMANDATION 8

Produits d'information

Afin de généraliser les politiques et pratiques existant déjà dans certaines organisations, les chefs de secrétariat devraient choisir, parmi les documents d'information de leurs organisations respectives, les produits présentant un intérêt commercial, en particulier les productions audiovisuelles, qui pourraient être systématiquement développés, avec pour double objectif la sensibilisation du public et la production de recettes, sans préjudice de la distribution gratuite de tous les autres documents d'information (par. 104 à 106).

RECOMMANDATION 9

Bases de données électroniques et produits apparentés

a) Les organisations devraient s'inspirer des meilleures pratiques de l'Organisation des Nations Unies et de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour la commercialisation en ligne de leurs bases de données, et pourraient aussi s'intéresser, le cas échéant, à la formule adoptée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) – accès public gratuit mais

restreint et accès payant illimité aux bases de données;

b) De même, les organisations devraient adopter, autant que possible, le modèle COMFAR de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Ce modèle d'analyse et d'évaluation des études de faisabilité pourrait faciliter la mise au point et la commercialisation de programmes informatiques destinés à faire connaître leurs mandats respectifs tout en générant des recettes (par. 107 à 112).

RECOMMANDATION 10

Achats pour le compte de tiers

a) Les chefs de secrétariat des organisations devraient, si nécessaire, adopter et appliquer des mesures destinées à renforcer et maintenir leurs avantages comparatifs respectifs pour l'achat international de biens et de services selon les principes définis dans le présent rapport.

b) Afin d'appuyer financièrement, ne serait-ce qu'en partie, l'objectif de la recommandation 10 a) ci-dessus, les organisations devraient examiner dans quelle mesure il est souhaitable de demander le versement de droits de soumissionnement ou d'enregistrement aux entités du secteur privé présentant des offres à la suite d'appels d'offres des organisations pour la passation de marchés et de contrats de sous-traitance (par. 113 à 115).

RECOMMANDATION 11

Recherche-développement (R-D) dans le domaine de la science et de la technologie

Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB) devrait constituer une équipe spéciale, dans laquelle l'OMPI serait représentée, chargée de formuler une politique scientifique et technologique commune relative aux brevets, en s'inspirant de la résolution WHA35.14, en date du 12 mai 1982, de l'Assemblée mondiale de la

santé sur les politiques en matière de brevets, qui vise à encourager les organisations à étendre leurs activités de recherche-développement scientifique et technologique à l'appui des objectifs du développement social et économique universel, et à utiliser plus largement et plus systématiquement qu'on ne l'a fait dans le passé les droits de brevet ainsi acquis pour générer des recettes et autres ressources en vue du renforcement des activités de R-D, ce qui pourrait nécessiter dans certaines organisations des programmes de R-D centralisés et autofinancés (par. 117 à 121).

RECOMMANDATION 12

Formation aux problèmes de fond et conférences publiques

a) Les chefs de secrétariat des organisations devraient envisager de créer, à l'intention d'acteurs n'appartenant pas au secteur public, des programmes payants de conférences et de formation sur les problèmes de fond, ou de renforcer les programmes existants de ce type, l'objectif étant de promouvoir un dialogue sur les aspects fondamentaux et techniques, ainsi que d'autres formes d'interaction avec la société civile.

b) Il faudrait également étudier le potentiel et la rentabilité de cours payants que certaines organisations souhaiteraient peut-être proposer, notamment via Internet, sur des sujets en rapport avec leurs principaux domaines de compétence, en partenariat ou non avec des établissements d'éducation accordant des crédits (par. 121 à 123).

RECOMMANDATION 13

Renforcer la fonction de commercialisation

Les chefs de secrétariat devraient s'attacher à renforcer dans leurs organisations respectives les fonctions de commercialisation et de vente pour les activités productrices de recettes, par les moyens suivants:

a) Études de marché conduites périodiquement, en particulier pour les publications, le cas échéant pour chaque activité;

b) À l'exception des rabais consentis dans les pays en développement, le prix des activités devrait être calculé en y incorporant une marge commerciale, et le coût servant de base de calcul devrait englober à la fois les coûts directs et les frais généraux encourus par l'unité source, sous réserve des considérations énoncées à l'alinéa c ci-dessous;

c) Le tarif des abonnements aux bases de données en ligne devrait être déterminé en fonction de la valeur, en tenant compte du caractère généralement exclusif de ces bases de données, de la demande potentielle et des catégories de revenu auxquelles appartiennent les segments de clientèle intéressés; la politique des tarifs préférentiels en faveur de certains groupes d'utilisateurs devrait être harmonisée; et des tarifs différents devraient s'appliquer aux clients institutionnels et aux particuliers;

d) Le renforcement des stratégies et des mécanismes de coopération pour les services de distribution et de vente, plus spécialement en ce qui concerne les publications et les articles-cadeaux, y compris au moyen «d'accords de vente réciproque» entre organisations, chacune acceptant de vendre les produits de l'autre à titre bénévole, et l'extension des réseaux de distribution et de vente dans les pays en développement. À cette fin, on pourrait tirer pleinement parti du réseau de bureaux extérieurs des organismes du système des Nations Unies (par. 124 à 127).

INTRODUCTION

1. Le sujet du présent rapport a été suggéré au Corps commun d'inspection (CCI) par le bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'ONU, dont les audits de gestion effectués ces dernières années sur quelques-unes des activités commerciales de l'Organisation ont mis en évidence de nombreuses possibilités d'amélioration. Plusieurs institutions spécialisées ont également exprimé leur intérêt pour la question, qui ne semble pas avoir fait précédemment l'objet d'une étude à l'échelle du système. Cette première approche du problème devrait donc permettre de dégager des informations comparables sur l'action des organisations dans ce domaine.

2. Le rapport fait également suite aux préoccupations exprimées en 1997 par l'Assemblée générale quand elle a invité le Secrétaire général à «proposer des mesures pour rendre plus rentables les activités commerciales de l'Organisation, en particulier la vente des publications à Genève, et à élaborer le cas échéant de nouvelles mesures visant à produire des recettes»¹.

3. Cette résolution met en relief deux aspects du présent rapport, à savoir l'amélioration de la rentabilité des activités commerciales et la mise au point de nouvelles mesures pour la production de recettes. En conséquence, le chapitre II du rapport est exclusivement consacré à une analyse des activités de l'ONU productrices de recettes et constitue la contribution du CCI à la réalisation de l'objectif fixé par l'Assemblée générale.

4. Dans une perspective plus large, le rapport traite des activités mises en œuvre par les organisations, le plus souvent dans le cadre de leurs programmes de travail ordinaires mais qui peuvent aussi générer des recettes. Ces activités présentent des différences considérables quant à leur nature et leur portée, puisqu'elles vont d'opérations nullement indispensables comme la vente de souvenirs, à des activités statutaires

telles que les services payants proposés par l'OMPI, qui finance ainsi plus de 85 % de son budget.

5. Certaines de ces opérations, par exemple les services de restauration, les services de location, les opérations du garage et les kiosques à journaux, ne sont que des services auxiliaires nécessaires pour la conduite du travail quotidien des organisations. Dans d'autres cas, comme à l'ONU par exemple, certains services ont été mis en place dans l'intention délibérée de faire connaître les objectifs de la Charte et de familiariser le public avec l'image de l'Organisation. L'Administration postale des Nations Unies et les services des visites offrent des exemples de telles activités.

6. Par conséquent, bien que les activités dont il est question dans le présent rapport soient qualifiées de productrices de recettes, il faut avoir à l'esprit les différences qu'elles peuvent présenter et le fait que, dans la plupart des cas, leur objectif essentiel est de promouvoir la mission statutaire des organisations concernées, la production de recettes constituant, mis à part quelques exceptions comme c'est le cas à l'OMPI, une activité intéressante mais secondaire destinée à appuyer des fonctions principales.

7. De surcroît, bien qu'on parle à l'ONU d'«activités commerciales» à propos des opérations en question, cette expression peut être trompeuse, car les activités dont il s'agit ne correspondent pas tout à fait à la définition que le secteur privé donne d'une activité purement commerciale, qui est l'achat et la vente de produit et de services en vue de maximiser les profits financiers pour les actionnaires, tous les autres objectifs étant subordonnés au motif du profit. En revanche, les organismes des Nations Unies ont des activités non commerciales et sont investis de mandats à but non lucratif.

8. Le titre initial du rapport, tel qu'il figurait dans le programme de travail du CCI pour 2001, était «Activités produisant des recettes à l'ONU: activités génératrices de revenus et recouvrement

¹ Résolution A/RES/52/220 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 1997.

des coûts». Cependant, le travail d'analyse auquel il a été procédé en vue du rapport a clairement montré que la création de recettes et le recouvrement des coûts renvoyaient à des conceptions et à des pratiques différentes dans la plupart des organisations et ne pouvaient donc pas être traités à fond dans le même document.

9. Il y aurait néanmoins intérêt à clarifier la distinction entre production de recettes et recouvrement des coûts telle qu'elle est généralement comprise dans le système des Nations Unies. Si, dans les deux cas, le principe fondamental est d'abord et surtout le recouvrement du coût d'un produit ou d'un service, une activité productrice de recettes devrait en théorie non seulement permettre de recouvrer ses coûts, mais aussi de générer des recettes nettes pour financer son développement ultérieur, tout revenu supplémentaire étant versé aux États membres comme on le verra plus loin dans le présent rapport.

10. Dans certains cas, par exemple en ce qui concerne la vente de publications ou les cartes de vœux de l'UNICEF, il n'y a pas de plafond limitant le montant des recettes nettes ou du «profit» qui peut être généré. Les résultats financiers sont dès lors l'expression de l'interaction entre le coût et la qualité du produit, le pouvoir commercial et les tendances de la demande. Dans d'autres cas, en ce qui concerne, par exemple, les taxes ou les redevances afférentes à des services (abonnements à des bases de données, commissions sur achat, accords de licence ou services payants de l'OMPI), les organes délibérants concernés peuvent établir, et établissent en général, un prix plafond pour leurs prestations, mais sans limiter le montant des recettes potentielles qui peuvent être réalisées.

11. Le recouvrement des coûts, en revanche, s'entend généralement du recouvrement des dépenses administratives d'appui engagées pour des services dispensés dans le cadre de services communs impliquant plusieurs organisations, ou de services fournis à des programmes extrabudgétaires, plus spécialement à des fonds d'affection spéciale et à des projets de coopération technique. L'objectif est ici de

générer des recettes nettes en plus et en sus de ce qui est prévu d'un commun accord entre les organisations (c'est-à-dire les services communs) au sujet du recouvrement ou prescrit par les organes délibérants (par exemple, le taux de recouvrement de 13 % fixé par l'Assemblée générale de l'ONU).

12. Cependant, les résultats financiers de la plupart des opérations, plus spécialement de celles de l'ONU, montrent qu'elles ne permettent guère de recouvrer l'intégralité des coûts, moins encore si les coûts indirects, par exemple le coût des locaux, du mobilier et des services publics de distribution, sont pris en compte dans les calculs, ce qui n'est généralement pas le cas. Ces performances médiocres peuvent s'expliquer par le fait que les activités concernées n'ont généralement pas bénéficié d'une attention suffisante dans le passé, peut-être en raison de leur intérêt financier relativement limité pour la plupart des organisations.

13. La conclusion du présent rapport est donc qu'il y a place pour des améliorations dans ce bilan financier global. Une large place est faite à la vente des publications, qui est aujourd'hui la plus importante des activités communes productrices de recettes, mais dont les résultats varient considérablement selon les organisations, l'Organisation maritime internationale (OMI) enregistrant des performances nettement supérieures à la moyenne du système. Bien que les organisations, dans leurs observations sur la version préliminaire du présent rapport, aient souligné les différences existant entre leurs mandats respectifs et entre les segments de marché auxquels s'adressaient leurs publications, la conclusion du rapport est que ces différences ne justifient sans doute pas les écarts aujourd'hui considérables constatés à la lumière des résultats financiers entre les performances des activités de publication des différentes organisations.

14. D'autres secteurs d'activité sont examinés dans le rapport parce que l'inspecteur estime qu'ils offrent la possibilité de promouvoir efficacement le système de valeurs et la visibilité des organisations tout en générant des recettes, comme c'est le cas, par exemple, des services

payants. Entrent notamment dans cette catégorie les productions audiovisuelles et produits voisins; les bases de données électroniques; les achats pour le compte de tiers; la R-D dans le domaine de la science et de la technologie; et la formation sur des problèmes de fond ainsi que les conférences à l'intention de la société civile en général et du secteur privé en particulier.

15. Les précédents rapports du CCI présentant de l'intérêt pour la question à l'examen sont en particulier les rapports intitulés «Publications des Nations Unies: amélioration du rapport coût-efficacité aux fins de l'exécution des mandats des organes intergouvernementaux» (JIU/REP/97/2-A/51/946), et «Le secteur privé et le système des Nations Unies: participation et coopération» (JIU/REP/99/6-A/54/700). Le premier contient des recommandations dont la mise en œuvre effective contribuerait à réduire le coût des activités de publication et à accroître les recettes tirées des publications, tandis que le second examine les relations entre le système des Nations Unies et les milieux d'affaires internationaux, relations dont les organisations pourraient davantage tirer parti pour une gestion plus fructueuse de leurs activités rémunératrices.

16. L'inspecteur tient à adresser ses remerciements à toutes les organisations et à tous les fonctionnaires qui ont coopéré de diverses manières et à des degrés divers à l'élaboration du présent rapport.

I. CADRE D'ORIENTATION

A. Organisation des Nations Unies

17. Le Règlement financier et les règles financières de l'Organisation des Nations Unies font expressément référence aux activités productrices de recettes définies comme étant **les activités de l'Administration postale de l'ONU, du Service des visites, la vente des publications, l'exploitation du garage de l'ONU, du comptoir d'articles pour cadeaux et des restaurants et services connexes**².

18. Le Règlement et les règles stipulent que les activités qui ne sont pas financées directement par imputation sur les crédits du budget-programme mais dont les recettes nettes sont comptabilisées comme recettes accessoires de l'Organisation, sont soumises aux mêmes contrôles financiers que les activités financées par imputation sur les crédits du budget-programme et sont gérées conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

19. Bien que les activités en question soient également qualifiées de **commerciales**, la position traditionnelle de l'Organisation est de ne pas considérer la rentabilité ou la dimension recettes comme un élément pertinent. C'est ainsi qu'en 1955, on pouvait lire dans un rapport du Secrétaire général sur la question:

a) Lorsqu'un service est pratiquement indispensable (restaurants ou garage), l'Organisation devrait s'efforcer de rentrer dans ses frais sans chercher nécessairement à réaliser des bénéfices; elle devrait même admettre la nécessité de «subventionner» l'activité en question en fournissant certains services à titre «gratuit»;

b) Lorsqu'une activité, telle que la vente des publications, s'impose pour des raisons de

politique générale, la mesure dans laquelle l'Organisation doit chercher à rentrer dans ses frais, ou le cas échéant faire des bénéfices, doit être fonction des exigences de ladite politique;

c) Lorsqu'une activité n'est pas absolument nécessaire, mais naturelle étant donné les objectifs de l'Organisation (Service des visites ou Administration postale par exemple), il faut chercher non seulement à couvrir toutes les dépenses mais aussi à réaliser des bénéfices si la chose est possible³.

20. La validité de cette politique a été réaffirmée par le Secrétaire général dans un rapport ultérieur de 1972⁴ sur la question, établi à la suite des préoccupations exprimées par les États Membres au sujet de la faible rentabilité financière des activités. Ses préoccupations ont trouvé leur expression dans la résolution 52/220 du 22 décembre 1997 où l'Assemblée générale invitait le Secrétaire général à améliorer la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation et à élaborer de nouvelles mesures productrices de recettes.

21. Cette résolution de l'Assemblée générale venait certainement à son heure étant donné le mécontentement général dont l'inspecteur, dans la préparation du présent rapport, a pu entendre l'expression de la part de plusieurs administrateurs du système des Nations Unies chargés d'activités productrices de recettes; en effet, ces responsables s'estimaient gênés dans leur action et voyaient leurs efforts contrariés par les structures politiques existantes qui, aussi appropriées fussent-elles pour une administration publique internationale, l'étaient sans doute moins pour assurer une gestion efficace d'opérations commerciales dans un contexte mondial dynamique et concurrentiel.

² Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/Financial Rules/Rev.2/Amend.2), 12 février 1980.

³ Rapport du Secrétaire général intitulé «Activités lucratives de l'Organisation des Nations Unies» (A/C.5/623), 8 septembre 1955, p. 3.

⁴ Ibid. (A/C.5/1479), 29 novembre 1972, p. 2.

22. Le Secrétaire général a donné suite à cette résolution par un rapport intitulé «Mesures proposées pour accroître la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation des Nations Unies⁵», établi à partir d'une évaluation indépendante des activités commerciales de l'Organisation réalisée par une société de conseil privée. Dans son rapport, le Secrétaire général semble rompre avec la politique antérieure en proposant pour les activités commerciales des orientations nouvelles et mieux adaptées:

Les activités commerciales devraient être gérées séparément des autres activités de base du Secrétariat. Il faudrait en particulier créer les conditions requises pour que, quelle soit l'activité en question, il soit possible: d'examiner plus fréquemment, plus régulièrement et plus systématiquement les données sur les recettes et les dépenses relatives à l'activité considérée, indépendamment des autres rubriques du budget de l'Organisation; de recueillir régulièrement les réactions des clients; d'organiser, à partir de ces réactions, des campagnes de promotion de portée limitée et de mieux tirer parti des systèmes d'information et de l'Internet pour la gestion des dépenses et des recettes et pour la commercialisation des articles, ainsi que des possibilités qu'offre le commerce électronique⁶.

23. Ce rapport est complété par un deuxième rapport intitulé «Propositions visant à promouvoir le programme d'accueil des visiteurs à l'ONU⁷», où il est proposé de moderniser et d'améliorer le programme d'accueil des visiteurs au Siège de l'ONU et d'accroître les recettes nettes tirées de cette activité, qui se sont soldées, entre 1998 et 2001, par une perte cumulée estimée dans le rapport à 2 792 500 dollars des États-Unis. Le

projet de modernisation proposé, qui sera financé en grande partie au moyen de donations privées, devrait avoir un impact positif sur des activités commerciales connexes telles que la librairie, le comptoir d'articles-cadeaux et l'Administration postale, comme on le verra plus en détail au chapitre II.

24. En ce qui concerne les publications, les politiques de l'ONU en matière de copyright, de vente et de diffusion sont énoncées dans différentes directives sur la question⁸. Les principes applicables aux ventes et à la formation des prix, par exemple, sont formulés dans les termes suivants:

On a longtemps considéré que la vente des publications des Nations Unies visait un double objectif: d'une part, diffuser les informations recueillies par les organismes des Nations Unies ou les renseignements les concernant et, de l'autre, accroître les recettes par le biais des ventes. Une politique des ventes qui tienne dûment compte tant des coûts que des conditions du marché permet de réaliser ce double objectif. L'Assemblée générale a expressément approuvé le principe selon lequel il convient, lorsque cela est souhaitable et possible, d'encourager la vente des publications non seulement parce que les recettes dégagées sont versées au Fonds de roulement, mais aussi parce que les publications qui sont vendues au lieu d'être distribuées gratuitement ont plus de chances d'être lues et sont donc d'une plus grande utilité (ST/AI/189/Add.15/Rev.1).

⁵ Rapport du Secrétaire général, (A/55/546), 8 novembre 2000.

⁶ Ibid., par. 4.

⁷ Rapport du Secrétaire général, (A/55/835), 12 mars 2001.

⁸ Voir, par exemple, «Copyright sur les publications des Nations Unies: principes généraux, pratiques et procédures», (ST/AI/189/Add.9/Rev.2), 17 septembre 1987; «Fixation des prix des publications de l'ONU: principes régissant la politique des prix», (ST/AI/189/Add.15/Rev.1), 30 juin 1992; «Guidelines for publishing in an electronic format», (ST/AI/189/Add.28), 14 août 1996; «United Nations Internet publishing», (ST/AI/2001/5), 22 août 2001.

25. La politique applicable à la diffusion sur Internet est définie, en particulier, dans les termes suivants:

4.1 La publication sur Internet a pour principaux objectifs:

a) D'offrir aux gouvernements, au système des Nations Unies et au public un accès universel et facile aux documents et informations de l'ONU, et d'assurer une meilleure efficacité dans la diffusion de cette documentation;

b) De préserver les droits de propriété intellectuelle de l'Organisation et, le cas échéant, de générer des recettes et de permettre le recouvrement des coûts afin de financer les coûts de diffusion et la poursuite des investissements dans les systèmes électroniques et les technologies de gestion du savoir, à l'appui des objectifs susmentionnés (ST/AI/2001/5).

26. Conformément à la politique de l'Organisation en matière de copyright, telle qu'elle a été définie par le Secrétaire général, tous les documents publiés de l'Organisation sont généralement protégés par le copyright, à l'exception de la documentation parlementaire et des documents d'information qui ne sont pas proposés à la vente. Est donc visée toute production intellectuelle sous toutes ses formes – texte, photos et légendes, cartes et étiquettes, bases de données, répertoires, documents d'information protégés par le copyright, logiciels, matériels audiovisuels et documentation (ST/AI/2001/5).

27. Comme le montrent les paragraphes précédents, l'ONU dispose d'un ensemble de principes pour la production de recettes provenant d'une large gamme de produits et de services dérivés de ses fonctions principales. De plus, ces principes sont périodiquement mis à jour pour tirer parti de nouvelles possibilités d'activités rémunératrices, telles que la publication sur

Internet, les bases de données électroniques et le commerce électronique. Les directives encouragent également la maximisation des recettes ou du profit sous certaines conditions. L'accent est mis également sur l'intérêt qu'il y a à utiliser une partie des recettes pour financer le développement ultérieur des activités concernées (par exemple, la publication sur Internet et les nouvelles mesures proposées pour améliorer l'accueil des visiteurs au Siège de l'ONU (A/55/835 du 12 mars 2001). Pourtant, l'Inspecteur constate que ces directives ne sont pas efficacement et systématiquement suivies au Secrétariat et dans les fonds et programmes, un exemple notable étant la vente des publications, comme on le verra plus loin dans le présent rapport.

B. Les Fonds et Programmes des Nations Unies

28. En 1996, l'Assemblée générale a réaffirmé le principe général selon lequel les fonds et programmes continueraient d'être essentiellement financés au moyen de contributions volontaires provenant de sources publiques mais, sur une base prévisible, continue et assurée⁹. Dans la même résolution, l'Assemblée a néanmoins laissé une certaine latitude aux fonds et programmes pour «prendre des décisions concernant leurs propres arrangements de financement» (par. 12) conformément aux décisions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. De plus, sans mentionner expressément les activités productrices de recettes, la résolution précise néanmoins que «les sources novatrices pourraient être un élément de financement supplémentaire des activités opérationnelles de développement» (par. 17).

29. À cet égard, la politique de financement novatrice adoptée par l'UNICEF remonte à 1981. Le Fonds entretient de fructueuses relations avec les milieux d'affaires internationaux, à la fois pour des activités de plaidoyer au nom de l'enfance et pour des opérations franchement commerciales

⁹ Résolution A/RES/50/227 de l'Assemblée générale «Financement des activités opérationnelles des Nations Unies».

telles que la vente de cartes de vœux et d'autres produits, qui relèvent de sa Division du secteur privé. Les recettes brutes provenant de la vente de cartes et autres produits sont passées à elles seules de 140 millions de dollars des États-Unis en 2000 à 150 millions de dollars des États-Unis en 2001.

30. Il importe de souligner qu'en se lançant dans des activités productrices de recettes, l'UNICEF poursuit un double objectif: premièrement, promouvoir sa mission statutaire au service de l'enfance en s'appuyant sur son réseau de comités nationaux et d'ambassadeurs itinérants; deuxièmement, se procurer des revenus pour financer cette mission. Ces deux objectifs, loin d'être contradictoires, sont en fait complémentaires et compatibles avec la visée et la vision du présent rapport. L'approche adoptée par l'UNICEF met en évidence une corrélation vertueuse entre la gestion d'activités productrices de recettes dans le respect des principes d'une gestion commerciale efficace, d'une part, et une promotion efficace des mandats définis par les organes intergouvernementaux, d'autre part.

31. La politique suivie par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) diffère de celle de l'UNICEF en ce sens que, comme l'ont expliqué des fonctionnaires du Programme, elle privilégie la mise en place de partenariats secteur public-secteur privé pour répondre aux priorités de l'Organisation des Nations Unies, notamment dans des domaines comme l'élimination de la pauvreté; les technologies de l'information et de la communication; la bonne gouvernance et la démocratisation, etc. Le PNUD ne cherche pas à imprimer à son action une orientation commerciale analogue à celle de l'UNICEF, par exemple, et n'envisage pas de faire appel au secteur privé pour se procurer des fonds. La plupart des publications du PNUD pourraient constituer une source importante de recettes, mais font le plus souvent l'objet d'une distribution gratuite, y compris l'édition mondiale et les éditions nationales du *Rapport sur le développement humain*. Malgré l'existence d'une politique de protection des droits de propriété intellectuelle, y compris pour les innovations

scientifiques et technologiques résultant de projets de coopération technique du PNUD, les possibilités de commercialisation et l'intérêt financier de ces droits sont en grande partie négligés.

32. Contrairement au PNUD, mais à bien des égards comme les institutions financières multilatérales, l'Office des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) est entièrement autofinancé au moyen de services payants. Son portefeuille 2000 avait une valeur d'environ 4 milliards de dollars des États-Unis. Il semble que l'UNOPS se procure des recettes non seulement en demandant des honoraires dont le montant est fonction du coût et de la complexité de chaque projet, mais aussi en s'employant à réduire ses frais généraux qui, comme l'UNOPS l'a signalé à l'Inspecteur, ont été ramenés d'environ 10 % en 1998 à 7,5 % en 2000.

33. Le Programme alimentaire mondial (PAM) signale qu'il fournit à des tiers des services de logistique et de surveillance d'une valeur ajoutée représentant actuellement 20 millions de dollars des États-Unis par an, ces services donnant lieu au versement de commissions conformément à sa position de principe. En outre, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le PAM se procurent des ressources en effectuant des achats pour le compte de tiers dans leurs domaines de compétence respectifs. Le FNUAP, par exemple, indique qu'il s'est procuré en 2000 des recettes nettes (qu'il a réalisé un profit) d'environ 1 million de dollars des États-Unis au titre de ses services d'achat et qu'une part de ces revenus a servi à renforcer son parc de moyens électroniques pour l'exécution d'opérations d'achat. Si le FNUAP a pu obtenir ce résultat net, c'est parce qu'il est passé d'une pratique initiale basée sur le seul recouvrement des coûts à une politique de services payants. Étant donné que les autres organisations du système appliquent un taux de rémunération forfaitaire à leurs services d'achat pour le compte de tiers, on voit que des possibilités existent de générer des recettes nettes grâce à des systèmes et à des méthodes d'achat de plus en plus efficaces.

C. Institutions spécialisées

34. Les actes constitutifs, les règlements financiers et les règles de gestion financière, ainsi que d'autres instruments, des institutions spécialisées comportent des dispositions traitant expressément de la création de recettes.

35. **Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.** L'article VI 6.9 du Règlement financier de la FAO stipule:

Les [fonds de réserve] comprennent:

a) Un fonds spécial de produits d'information auxquels sont créditées les recettes provenant de la vente des produits d'information et les recettes fournies par la publicité paraissant dans ces produits et provenant de leur parrainage, sous réserve que, lorsque des fonds extrabudgétaires sont utilisés pour financer ces produits d'information, le produit de leur vente soit crédité à ces fonds. Le Fonds servira uniquement:

- i) À payer les frais directs de reproduction des produits d'information pour lesquels il existe une demande, ou de réalisation de nouveaux produits d'information;
- ii) À couvrir, au moyen des ressources dont dispose le Fonds, les coûts directs, y compris le coût des ressources humaines et de l'équipement, qui ne sont pas couverts par le programme de travail et budget, occasionnés par la vente et la commercialisation de tous ces produits d'information; et
- iii) À verser aux divisions qui fournissent les produits d'information une part des recettes créditées au Fonds, pouvant aller jusqu'à 20 %, qui sera déterminée par le Directeur

général, et qui devra être utilisée pendant l'exercice au cours duquel ces crédits sont versés.

À la fin de chaque exercice, tout montant en sus des crédits qui peuvent être approuvés par le Comité financier pour couvrir, conformément à la proposition du Directeur général, les engagements correspondant aux dépenses prévues pendant l'exercice suivant est viré aux recettes accessoires.

36. Le texte ci-dessus constitue une directive claire et complète établissant la nécessité:

- a) De la vente de produits et services de la FAO définis en termes très larges;
- b) De fonds et de comptes spécifiques distincts auxquels sont versées les recettes provenant de la vente de ces produits et services;
- c) De moyens de financement (d'incitations) alloués aux divisions sources afin de financer une offre continue de produits et de services et leur développement;
- d) De la protection des produits de la FAO.

37. Ce règlement définit également la catégorie de coût («coûts directs») qu'il faut s'efforcer de recouvrer conformément à la politique adoptée en matière de fixation des prix. Les coûts directs ne comprennent pas les coûts déjà financés au moyen de crédits inscrits au budget ordinaire. De plus, la FAO a un programme, intitulé «Monnaies et médailles», comportant la vente de pièces commémoratives dont le produit sert à financer des projets concrets d'assistance technique dans les pays membres¹⁰.

38. **Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA):** L'article XIV.E du statut de l'Agence se lit comme suit:

¹⁰ Réponse de la FAO, en date du 21 mai 2001, à un questionnaire qui lui avait été adressé par le CCI en vue du présent rapport.

Le Conseil des gouverneurs établit périodiquement un barème de frais, y compris des frais raisonnables et uniformes d'entreposage et de manutention, applicable aux produits, aux services, à l'équipement et aux installations fournis par l'Agence à ses membres. Ce barème est conçu de manière à procurer à l'Agence un revenu suffisant pour couvrir les frais et dépenses visés à l'alinéa B-2 ci-dessus, déduction faite de toutes contributions volontaires que le Conseil des gouverneurs pourrait, en vertu du paragraphe F, décider d'utiliser à cette fin. Les sommes perçues en application de ce barème sont virées à un fonds spécial qui sert à payer tous produits, services, équipement ou installations fournis par les membres et à régler tous autres frais visés à l'alinéa B-2 ci-dessus qui pourraient être supportés par l'Agence elle-même.

39. Bien que cette directive semble avoir plutôt pour objet le recouvrement du coût intégral que la production de recettes, la disposition précisant que le barème des frais devrait prévoir «des frais raisonnables et uniformes d'entreposage et de manutention» laisse place à l'interprétation dans le calcul de ces dépenses. Il eût été préférable que cette directive trouve une expression plus élaborée dans les Règles de gestion financière de l'Agence, dont la disposition 6.05 ne vise que le recouvrement des dépenses d'appui financées au moyen de ressources extrabudgétaires.

40. **L'Organisation de l'aviation civile internationale** a adopté un règlement distinct et détaillé relatif aux publications, règlement qui précise les objectifs, les définitions et le format des différentes catégories de publications de l'OACI, ainsi que les principes régissant la distribution gratuite, la vente, la fixation des prix et le copyright. Toutes les recettes provenant des publications sont créditées au compte des recettes accessoires, sauf décision contraire des organes directeurs.

41. Dans sa réponse à un questionnaire qui lui avait été adressé par le CCI en vue du présent rapport, l'OACI a donné de plus amples

explications sur les mesures prises pour accroître les recettes ou réduire les coûts. Ces mesures sont les suivantes:

a) Recouvrement du coût intégral des services fournis par sa direction des affaires juridiques à des parties non gouvernementales;

b) Accès du public à ses bases de données sur la base d'abonnements, bien que les principes applicables à la fixation des prix ne soient pas précisés;

c) Insertion d'annonces dans le *Journal de l'OACI* paraissant 10 fois par an, les recettes provenant de la publicité servant à financer une part significative des coûts de production du Journal;

d) Organisation d'expositions à l'occasion de conférences internationales, les recettes provenant de ces expositions servant à financer les dépenses afférentes à l'organisation des conférences;

e) Recouvrement des dépenses afférentes à la production d'études et de données statistiques demandées à l'OACI, indépendamment et en plus de ses publications ordinaires¹¹.

f) Création de fonds spéciaux pour la gestion des recettes et des coûts liés aux opérations du garage, des salles de conférence et de la cafétéria, ainsi que des coûts liés à la fourniture de services d'interprétation, de traduction et d'impression à des tiers.

42. Depuis mars 2001, il a été également institué un compte distinct pour le recouvrement des coûts et les activités productrices de recettes du programme 111 relatif au transport aérien, programme majeur de l'OACI; sont versées à ce compte:

Les recettes provenant de services à la demande fournis dans le domaine du transport aérien à des organisations

¹¹ Communication de l'OACI au CCI, en date du 26 juin 2001.

internationales, à des États contractants (individuellement et collectivement) et à des tiers, et sur la base du recouvrement des coûts pour la communication de données et de rapports analytiques, la conduite d'études et la fourniture d'un appui technique¹².

De plus, l'OACI fournit à ses membres et à d'autres parties des services d'achat, dont le tarif varie selon la valeur de l'achat. Ces services sont fournis dans le cadre de son programme de coopération technique qui, d'après l'OACI, est géré selon le principe du recouvrement des coûts et de l'autofinancement, sans imputations au budget ordinaire.

43. Organisation internationale du Travail (OIT): D'après le Règlement financier de l'OIT [art. 11 2)],

Le Directeur général pourra verser jusqu'à concurrence de 100 % des recettes provenant de la vente des publications, y compris des droits et redevances y afférents, à un fonds d'avances remboursables pour les publications, conformément aux Règles établies au titre de l'article 40 du présent règlement.

L'OIT se procure également des recettes au titre des loyers, recettes qui sont créditées à un fonds distinct pour le bâtiment et le logement et servent à financer les coûts de construction, de transformation, de réparation et de rénovation.

44. L'Union internationale des télécommunications (UIT): Le Règlement financier de l'UIT comporte une disposition prévoyant un chapitre distinct du budget (chap. 20) pour les recettes au titre des publications; ce chapitre comprend deux sections:

a) Le produit de la vente des publications;

b) Les recettes provenant des annonces publicitaires insérées dans les publications de l'UIT. L'article 6 prévoit en outre l'application du principe du «recouvrement des coûts» selon la décision du Conseil. Les recettes provenant des services de restauration sont créditées à un compte distinct «Restaurant/Cafétéria/Bar/Fonds de maintenance».

45. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a toute une gamme d'activités productrices de recettes, pour lesquelles ont été constitués des fonds spéciaux regroupés sous la rubrique «Autres fonds exclusifs» et soumis à des règles de gestion financière spécifiques. Il s'agit des fonds suivants: Fonds de liaison pour l'information et les relations publiques; Fonds pour les publications et les matériels audio et vidéo; utilisation du Fonds du Siège; compte spécial pour les services des documents et publications; compte spécial pour les services d'interprétation; et compte spécial pour la micrographie.

46. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel: Ses principales activités productrices de recettes sont la vente de publications, les bases de données statistiques, les bandes magnétiques et la concession de licences d'exploitation de son principal produit logiciel pour l'évaluation financière des projets d'investissement, qui est actuellement utilisé par plus de 2 500 entités des secteurs public et privé d'environ 130 pays. Ce programme est examiné plus loin dans le présent rapport. L'ONUDI a constitué des fonds spéciaux autorenouvelables pour ces activités. Bien qu'elle produise des publications phares comme le *Rapport sur le développement industriel*, l'ONUDI indique dans ses observations sur la version préliminaire du présent rapport qu'elle n'a pas encore de véritable stratégie et de politique digne de ce nom en matière de publication. Cette lacune peut expliquer le très modeste montant des recettes de l'ONUDI au titre des publications, comme le montrent les tableaux et les chiffres reproduits au chapitre III.

¹² Disposition approuvée par le Conseil de l'OACI à sa cent soixante-deuxième session (C-DEC-162/11), 15 mars 2001.

47. Union postale universelle: Le Règlement général de l'UPU, qui constitue une annexe de sa Constitution, stipule à l'article 115:

Le Bureau international est chargé de faire confectionner les cartes d'identité et les coupons réponse(s) internationaux, les bons postaux de voyage et les couvertures de carnets de bons et d'en approvisionner, au prix de revient, les administrations postales qui en font la demande.

Cependant, la disposition «au prix de revient» ne précise pas s'il s'agit d'un système de services payants, comme à l'OACI, ou d'une activité basée sur le recouvrement du coût intégral. En outre, il y a dans le Règlement de l'UPU des dispositions prévoyant la fourniture de services pour lesquels aucune forme de rémunération n'est prévue, mais qui peuvent donner lieu au paiement de taxes ou de droits dans d'autres organisations.

48. L'article 113 5), par exemple, dispose que le Bureau international:

...intervient, à titre d'office de compensation, dans la liquidation des comptes de toute nature relatifs au service postal international, entre les administrations postales qui réclament cette intervention.

De plus, aux termes de l'article 127, le Bureau international fournit des services d'arbitrage pour le règlement de différends entre administrations membres. À l'OMPI, un service analogue constitue une activité productrice de recettes (voir *infra*). Actuellement, les deux sources de recettes de l'UPU sont donc les publications et la location de locaux.

49. Organisation mondiale de la santé (OMS): L'article 9.4 du Règlement financier de l'OMS autorise le Directeur général à établir des fonds autorenouvelables pour que les activités puissent se dérouler sur la base de l'autofinancement. C'est ainsi qu'a été constitué, en vertu des résolutions WHA12.6 et WHA22.8 de l'Assemblée mondiale de la santé un fonds de roulement des ventes:

...pour couvrir les dépenses afférentes à l'impression et la réimpression d'exemplaires des publications de l'OMS mises en vente, à la production de copies supplémentaires de films, de bandes fixes et autres moyens visuels, ainsi que de tous autres articles que l'Organisation pourrait être amenée à produire en vue de la vente, à la promotion des ventes, au personnel chargé exclusivement des ventes, et aux frais de distribution et de poste.

50. En outre, la résolution WHA35.14 de l'Assemblée mondiale de la santé, qui concerne la politique des brevets, autorise l'OMS à:

...s'assurer des brevets, des certificats d'inventaire ou des intérêts dans des brevets pour les technologies sanitaires brevetables élaborées à la faveur de projets appuyés par l'Organisation, dans les cas où de tels droits et intérêts sont nécessaires pour permettre la mise au point des technologies nouvelles; l'OMS fera valoir ses droits de propriété industrielle et usera de tous avantages financiers ou autres qui en découlent pour promouvoir le développement, la production et la large accessibilité de la technologie sanitaire dans l'intérêt général.

Pour la clarté de la formulation, plus spécialement en ce qui concerne les avantages financiers et autres que l'on peut tirer des brevets, la politique de l'OMS en matière de brevets peut certainement servir d'exemple pour les autres organisations.

51. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle: La Convention (Constitution) de l'OMPI précise à l'article 11 2) les différentes sources de financement du budget de l'Organisation. Les dispositions pertinentes pour le présent rapport sont les suivantes:

a) Le budget des dépenses communes aux Unions contient les prévisions de dépenses présentant un intérêt pour plusieurs Unions;

b) Ce budget est financé par les ressources suivantes:

- i) Les contributions des Unions, étant entendu que le montant de la contribution de chaque Union est fixé par l'Assemblée de cette Union, compte tenu de la mesure dans laquelle les dépenses communes sont effectuées dans l'intérêt de ladite Union;
- ii) Les taxes et sommes dues pour les services rendus par le Bureau international qui ne sont pas en rapport direct avec l'une des Unions ou qui ne sont pas perçues pour des services rendus par le Bureau international dans le domaine de l'assistance technico-juridique;
- iii) Le produit de la vente des publications du Bureau international qui ne concernent pas directement l'une des Unions, et les droits afférents à ces publications;
- iv) Les dons, legs et subventions dont bénéficie l'Organisation, à l'exception de ceux visés à l'alinéa 3, *b* iv;
- v) Les loyers, intérêts et autres revenus divers de l'Organisation.

52. Les sources des fonds mentionnés sous b) ii) ci-dessus, à savoir les taxes et sommes dues pour les services rendus par l'OMPI, représentent actuellement environ 84 % de son budget. Ces taxes concernent des demandes internationales de brevets et l'enregistrement international des marques et des dessins ou modèles industriels. La disposition relative aux services est un élément central de ce système et spécifique à l'OMPI. Les États membres exercent un contrôle,

non seulement en fixant et en adaptant périodiquement le tarif des taxes, mais aussi en décidant de la répartition des recettes grâce au processus d'examen et d'approbation du budget. De surcroît, l'article 57 du Traité de coopération en matière de brevets, aux paragraphes 2 et 3, énumère plusieurs droits et taxes perçus pour des services de l'OMPI ayant un rapport direct avec des Unions spécifiques et pour la vente des publications concernant directement des Unions spécifiques.

53. De surcroît, l'OMPI perçoit également des émoluments pour ses services d'arbitrage et de médiation dans les différends sur la protection de la propriété intellectuelle et, compte tenu de la forte augmentation prévue du nombre de demandes concernant le règlement des différends en ligne, qui est passé de 1 857 en 2000 à 3 600 en 2003, cherche à faire en sorte que le centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI puisse s'autofinancer. Il faut ajouter que ces activités financées par des droits et taxes sont un élément central des traités de l'OMPI et contribuent de façon décisive à son efficacité, outre qu'elles renforcent son prestige auprès de l'opinion publique.

D. Synthèse

54. Les sections précédentes décrivent le cadre général dans lequel se situent les activités produisant des recettes dans le système des Nations Unies. La première conclusion est que certaines des activités productrices de recettes des organisations sont prévues dans des dispositions expresses de leurs textes fondamentaux (constitutions ou statuts, règlements financiers et règles de gestion financière, et résolutions) et font partie intégrante de leur mission. Cependant, il y a peu d'organisations où ces activités sont reconnues en tant que sources réelles ou potentielles de recettes, comme c'est le cas par exemple à l'ONU, à l'UNICEF ou à l'OMPI. La deuxième conclusion, c'est que les politiques examinées ne sont en fait pas tellement différentes des politiques nationales des États membres eux-mêmes en ce qui concerne la tarification des services fournis au public. Cependant, les

politiques des organisations présentent des différences qui tiennent à leurs objectifs et à leur portée et aux types d'activité concernés. Il semblerait donc souhaitable de définir pour les activités productrices de recettes un cadre d'orientation commun analogue aux principes directeurs définis dans certaines organisations pour la coopération avec les entités du secteur privé. L'inspecteur propose donc l'ensemble d'objectifs communs ci-après.

55. Promouvoir les mandats intergouvernementaux et la visibilité des organisations: l'objectif principal des activités à l'examen devrait être de promouvoir les mandats constitutionnels des organisations et leur visibilité aux yeux du public. L'objectif connexe de la production de recettes n'est pas moins important, plus spécialement en tant qu'indicateur de résultat permettant d'apprécier dans quelle mesure les objectifs sont atteints. L'affectation des recettes provenant des activités devrait être laissée à la discrétion des États membres, qui peuvent décider de les utiliser pour:

a) Réduire les contributions des États membres, comme c'est tout spécialement le cas à l'OACI et à l'OMPI;

b) Accroître les ressources disponibles pour les programmes de développement des organisations, comme à la FAO ou à l'OMI;

c) Financer des opérations humanitaires d'urgence, comme à l'UNICEF;

d) Financer le développement ultérieur des activités, comme le prévoient certaines des politiques précédemment examinées.

56. Le Compte pour le développement, auquel sont créditées les ressources provenant de la mise en œuvre des initiatives de réforme du Secrétariat de l'ONU, offre également un bon exemple des options possibles. Mieux encore, maximiser les recettes tirées des activités examinées pourrait également contribuer à la réalisation de certains des objectifs de la Conférence internationale sur le financement du

développement qui s'est tenue à Monterrey, au Mexique, en mars 2002¹³.

57. Assurer la viabilité financière à long terme des activités productrices de recettes: Selon les décisions prises par chaque organisation en fonction des besoins, un pourcentage des recettes provenant de ces activités devrait être réinvesti dans les unités administratives directement concernées, par exemple pour financer des besoins accrus en ce qui concerne les technologies de l'information, de nouveaux travaux de R-D, des efforts de production, de commercialisation et de vente, l'objectif étant d'assurer durablement, sur le plan financier et sur le plan de la gestion, l'autonomie des activités et des unités administratives concernées. À cette fin, il faudrait mettre en place, pour les activités en question, des mécanismes de financement sous forme, par exemple, de fonds spéciaux autorenouvelables analogues à ceux déjà établis par quelques organisations, et les services concernés devraient avoir une certaine latitude pour mobiliser leurs propres ressources auprès de sources publiques et privées, en nature ou en espèces, et pouvoir ainsi se procurer les capitaux de démarrage, les fonds de roulement ou les réserves opérationnelles dont ils ont besoin.

58. Encourager la créativité des organisations et l'évaluation des performances: Lorsque la gestion des activités productrices de recettes n'est pas entièrement externalisée, les résultats financiers constitueraient un critère privilégié pour mesurer la créativité et les résultats du travail des organisations, toutes choses égales d'ailleurs. Par exemple, il existe un critère permettant d'évaluer dans quelle mesure l'initiative COMFAR de l'ONUDI a contribué à promouvoir le mandat de l'organisation dans le monde entier. Ce critère, c'est le nombre élevé (environ 2 500) de licences d'exploitation du logiciel COMFAR accordées dans plus de 130 pays et l'important excédent

¹³ Voir «note technique n° 3: Propositions concernant des sources de financement novatrices», (A/AC.257/27/Add.3), 20 septembre 2001.

financier régulièrement enregistré par le fonds autorenouvelable mis en place pour cette initiative.

59. Tirer parti des avantages financiers et autres inhérents aux droits de propriété intellectuelle: Parce qu'elles constituent des banques multilatérales de connaissances d'une valeur exceptionnelle et des sources pratiquement exclusives d'informations faisant autorité sur les normes et les règles universelles en vigueur dans leurs domaines respectifs, les organisations ont tout à gagner financièrement d'une meilleure articulation des politiques de protection de la propriété intellectuelle dans une économie mondiale de plus en plus axée sur le savoir. À l'heure actuelle, ce sont surtout les publications sous forme de livre et sous format électronique qui, semble-t-il, sont systématiquement protégées par le copyright et commercialisées. À de rares exceptions près, il n'y a pas encore de politique commune ou type en ce qui concerne la protection au moyen de brevets et la commercialisation d'autres sources de savoir et d'innovations scientifiques résultant de la mise en œuvre des programmes et projets.

60. Maximiser les avantages comparatifs et concurrentiels: Outre leurs bases uniques de connaissances et de données, les organisations disposent d'autres avantages comparatifs qu'il semblerait souhaitable de cultiver et de développer durablement, comme on le verra plus en détail au chapitre III.

61. Se conformer aux normes d'éthique du système des Nations Unies: Les activités productrices de recettes devraient être compatibles avec les principes déontologiques de chaque organisation, plus spécialement en ce qui concerne les relations avec les milieux d'affaires (**recommandation 6**).

II. ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

A. Aperçu

62. Le présent chapitre est une contribution aux efforts en cours à l'Organisation des Nations Unies pour réaménager et renforcer la gestion des activités de l'Organisation productrices de recettes, conformément à deux résolutions spécifiques de l'Assemblée générale (52/220 du 22 décembre 1997 et 56/238 du 24 décembre 2001) sur les mesures proposées pour accroître la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation. Bien que ce chapitre traite de l'ensemble des activités de l'Organisation productrices de recettes, il met l'accent sur les opérations propres à l'ONU, tandis que des activités comme les publications, les produits d'information ou les bases de données électroniques, que l'on rencontre également dans d'autres entités du système, sont examinées plus à fond au chapitre suivant qui traite des activités du système des Nations Unies.

63. Les activités étudiées sont les activités énumérées au chapitre 3 des recettes (services destinés au public) du projet de budget-programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 2002-2003 [A/56/6 (chap. 3 des recettes)], dont on trouvera la liste au tableau 1 ci-dessous. Comme indiqué précédemment dans le présent rapport, le principal objectif de ces activités n'est pas commercial, mais il s'agit plutôt de promouvoir l'action de l'Organisation et son image aux yeux du public. Il serait donc préférable de ne pas parler d'activités commerciales mais d'activités productrices de recettes, ce qui est conforme à la terminologie utilisée dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies.

**Tableau 1: Organisation des Nations Unies – Activités productrices de recettes:
récapitulatif par activité – Prévisions de recettes (montants bruts et montants nets)
(en milliers de dollars des États-Unis)**

	2000-2001 Montants approuvés	2002-2003 Montants estimatifs	2002-2003 Augmentation (diminution)
A. Programme de travail			
1. Services de l'Administration postale de l'ONU			
Recettes brutes	20 755,4	16 975,3	(3 780,1)
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	19 114,7	16 861,3	(2 253,4)
Recettes nettes	1 640,7	114,0	(1 526,7)
2. Vente des publications des Nations Unies			
Recettes brutes	18 569,4	19 222,8	653,4
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	15 893,9	15 699,1	(194,8)
Recettes nettes	2 675,5	3 523,7	848,2
3. Services destinés aux visiteurs			
Recettes brutes	6 721,8	7 369,6	647,8
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	8 798,1	9 147,6	349,5
Recettes nettes	(2 076,3)	(1 778,0)	298,3
4. Vente de produits statistiques			
Recettes brutes	928,0	949,3	21,3
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	844,5	895,4	50,9
Recettes nettes	83,5	53,9	(29,6)
5. Vente d'articles-cadeaux			
Recettes brutes	1 825,0	1 845,9	20,9
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	–	17,0	17,0
Recettes nettes	1 825,0	1 828,9	3,9
6. Exploitation du kiosque à journaux			
Recettes brutes	200,0	200,0	–
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	–	–	–
Recettes nettes	200,0	200,0	–
7. Exploitation des garages			
Recettes brutes	2 847,4	2 636,7	(210,7)
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	1 666,6	1 644,1	(22,5)

	<i>2000-2001 Montants approuvés</i>	<i>2002-2003 Montants estimatifs</i>	<i>2002-2003 Augmentation (diminution)</i>
Recettes nettes	1 180,8	992,6	(188,2)
8. Services de restauration			
Recettes brutes	1 000,0	1 020,9	20,9
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	902,6	938,9	36,3
Recettes nettes	97,4	82,0	(15,4)
9. Autres activités commerciales			
Recettes brutes	60,1	597,8	537,7
À déduire: dépenses imputées sur les recettes	18,7	231,6	212,9
Recettes nettes	41,4	366,2	324,8
B. Appui au programme			
Groupe des comptes de recettes			
Dépenses imputées sur les recettes	699,1	745,3	46,2
Total, recettes brutes	52 907,1	50 818,2	(2 088,9)
À déduire: total des dépenses imputées sur les recettes	47 938,2	46 180,3	(1 757,9)
Total, recettes nettes	4 968,9	4 637,9	(331,0)

Source: Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/56/6) (chap. 3 des recettes). D'autres activités productrices de recettes ne figurent pas dans ce tableau, par exemple, la location de locaux, les produits télévisuels, la formation linguistique, etc., qui sont pris en compte dans le tableau 2 du chapitre suivant.

64. Quelques activités ont déjà fait l'objet d'audit de gestion de la part du BSCI depuis 1995. C'est le cas notamment des ventes de publications au Siège et à Genève, de l'Administration postale des Nations Unies au Siège et à Vienne, du Service des visites au Siège et à Vienne, ainsi que de la librairie et des services de restauration. Les audits ont, pour l'essentiel, abouti à la conclusion que les opérations concernées étaient généralement conduites conformément à leur mandat qui consistait à promouvoir dans le public une meilleure connaissance de l'ONU et de ses programmes.

65. Cependant, les audits ont aussi mis en évidence plusieurs faiblesses de la gestion, communes à ces activités, notamment un respect insuffisant du Règlement financier et des règles de gestion financière, un contrôle interne limité des stocks et de la comptabilité, une rentabilité financière médiocre, le niveau élevé des dépenses de personnel, l'absence de système comptable reflétant l'intégralité des coûts, y compris les coûts indirects, des opérations, des accords de sous-traitance rien moins qu'avantageux – en ce qui concerne notamment les services de restauration – et des campagnes promotionnelles pas toujours cohérentes.

66. Pris ensemble, ces problèmes semblent être le symptôme des difficultés qu'il y a à gérer une activité d'entreprise dans un environnement normatif et réglementaire qui n'est pas conçu pour des opérations de cette nature. Dans son rapport sur les mesures proposées pour améliorer la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation des Nations Unies (A/55/546 du 8 novembre 2000), le Secrétaire général a noté qu'il était nécessaire de mieux définir les structures et les responsabilités en matière de gestion, de mieux adapter les services d'appui aux besoins spécifiques des activités commerciales et de faire en sorte que:

le nouveau personnel permanent recruté par le Service des activités commerciales justifie d'une certaine expérience en matière de vente au détail, de promotion des ventes et de stratégie de commercialisation et de gestion si l'on veut faire avancer le processus de réforme (par. 5).

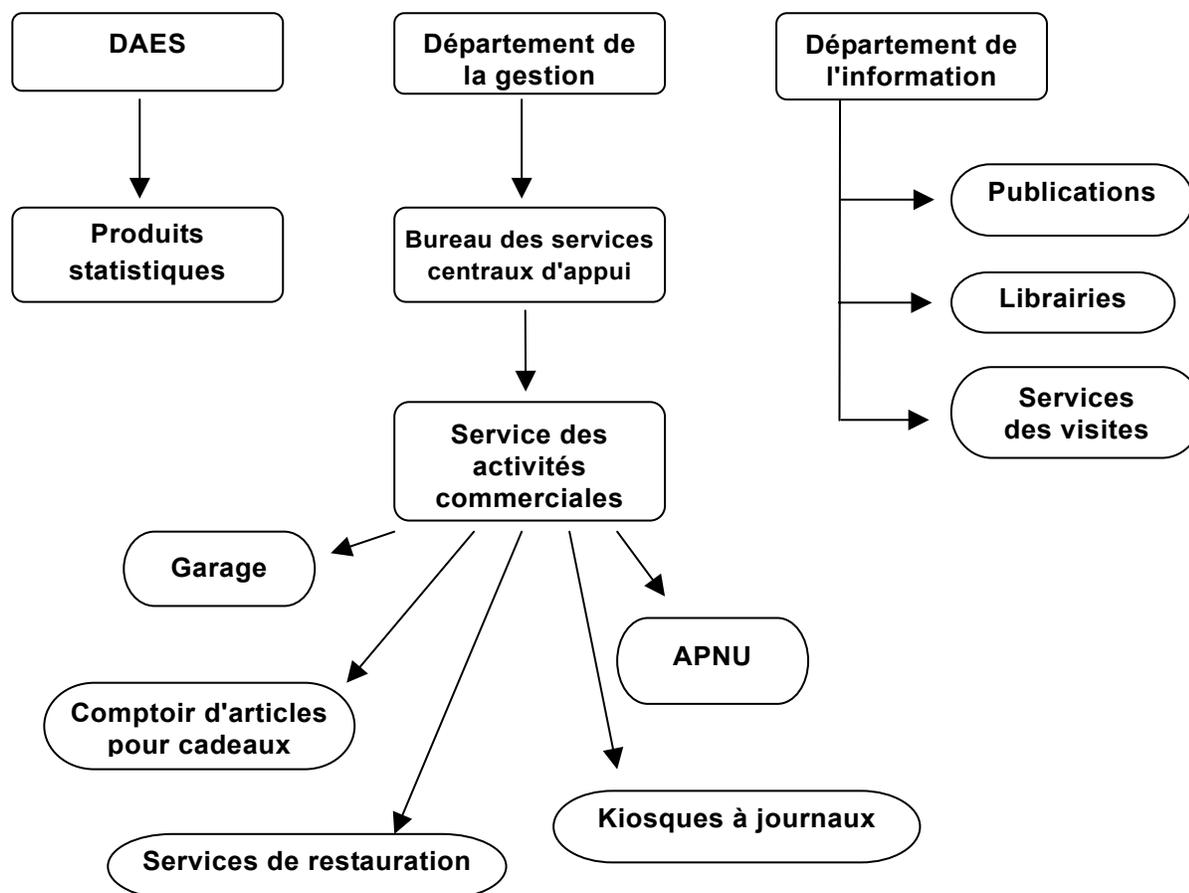
67. Étant donné que les principales déficiences de ces opérations ont été, comme on le voit, diagnostiquées par le BSCI et le Secrétaire général, l'inspecteur ne traitera pas en détail les mêmes problèmes dans la présente section du rapport. L'analyse qui suit met donc l'accent sur quelques traits saillants communs aux activités de l'Organisation productrices de recettes afin de dégager de nouvelles orientations et de rechercher les moyens d'en améliorer l'efficacité, le profil commercial et la rentabilité.

B. Dispositions organisationnelles

68. Mis à part les produits statistiques qui constituent un service relativement limité, toutes les autres activités relèvent du Département de la gestion et du Département de l'information. Le Service des activités commerciales, qui rend compte au Bureau des services centraux d'appui est chargé de cinq des activités indiquées à la figure I et le reste relève de la responsabilité du Département de l'information. Le dispositif organisationnel actuel semble donc reposer sur un partage plutôt pragmatique des responsabilités entre le Département de la gestion et le Département de l'information. Cependant, si les

activités devaient être réorganisées pour obtenir une meilleure adéquation aux domaines de compétence respectifs des deux départements concernés, à savoir les activités d'information pour le Département de l'information et, essentiellement, les opérations internes de gestion pour le Département de la gestion, une nouvelle configuration s'imposerait.

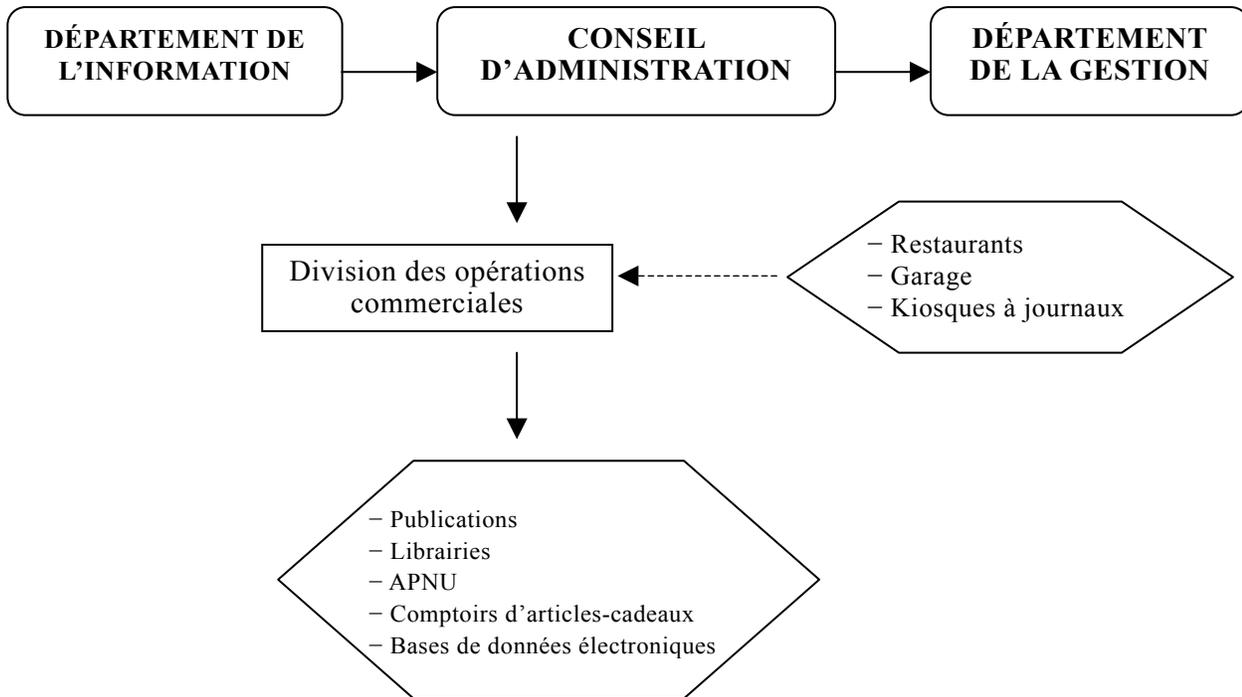
Figure I: Organisation des Nations Unies – Activités productrices de recettes: structure actuelle



69. Les informations recueillies en vue du présent rapport indiquent que les deux départements concernés n'ont pas pleinement combiné leur savoir-faire respectif pour appuyer les activités dont ils sont chargés. Par exemple, il y a fort peu de campagnes promotionnelles communes concernant au moins deux activités telles que les ventes de publications, l'APNU et le Service des visites. Il n'y a apparemment pas de stratégies coordonnées de commercialisation portant sur plusieurs lieux d'affectation. De surcroît, ce type de coopération n'est pas nécessairement plus fréquent pour des activités relevant du même département, telles que les ventes de publications et les centres d'information

des Nations Unies répartis dans le monde entier, ou le recours aux publications de l'ONU pour des campagnes publicitaires destinées à faire connaître les produits de l'APNU. Par conséquent, si l'organigramme des activités était revu de manière à mieux tirer parti des compétences combinées du Département de la gestion et du Département de l'information – l'expérience de la gestion des opérations pour le premier et les activités d'information et de plaidoyer pour le second – on pourrait aboutir à une structure analogue à celle qui est présentée ci-dessous (fig. II).

Figure II: Réorganisation des activités productrices de recettes



C. Personnel et administration

70. Conformément à la politique actuelle de l'ONU, l'administration des activités productrices de recettes et le recrutement du personnel chargé de ces activités sont soumis aux mêmes règles que les autres activités du Secrétariat. Comme on peut s'y attendre, les dépenses de personnel représentent une part significative du coût des opérations, qui est calculé par objet de dépense selon la méthode générale suivie par l'Organisation. Par exemple, dans son rapport d'audit de 1997 sur les opérations de l'APNU, le BSCI constatait:

[La] diminution des recettes s'est accompagnée d'une augmentation des dépenses de l'APNU, due en grande partie aux dépenses de personnel. Une analyse interne effectuée par l'Administration postale indique que, par rapport aux recettes nettes, la proportion des dépenses

de personnel est passée de 44 % en 1986-1987 à 78 % en 1994-1995¹⁴.

71. Au cours de l'exercice biennal 2000-2001, la proportion des dépenses de personnel (postes, autres dépenses de personnel, consultants et frais de voyage) par rapport aux dépenses totales étaient de 63 % pour l'ensemble des activités énumérées au tableau 1 ci-dessus. À l'UNICEF, par comparaison, les dépenses de personnel de la Division du secteur privé (services d'appui et commercialisation) représentaient, au cours du même exercice, 24 % des dépenses totales¹⁵.

¹⁴ Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies (A/51/897), annexe, rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit de l'Administration postale de l'Organisation des Nations Unies, 13 mai 1997, sect. IIA, par. 13.

¹⁵ Voir les tableaux joints au plan de travail et projet de budget de la Division du secteur privé pour 2001 (E/ICEF/2001/AB/L.1), 18 avril 2001.

Pour l'ensemble des activités de l'ONU productrices de recettes, le taux de rendement moyen sur les ventes (pourcentage du bénéfice net par rapport au montant brut des ventes) était d'à peine 9,4 % pour l'exercice biennal considéré, contre 38 % à l'UNICEF au cours de la même période. Les chiffres de l'UNICEF sont plus conformes, même parfois supérieurs, aux taux de rendement caractéristiques des résultats d'exploitation des sociétés les plus performantes du secteur privé en général.

72. À la lumière de ces comparaisons, la proposition du Secrétaire général de mettre en place pour les activités de l'Organisation productrices de recettes un dispositif administratif distinct et simplifié était certainement bienvenue et digne d'éloges. Pour y donner suite, le Secrétaire général devrait envisager la possibilité de fusionner certaines des activités en question dans le cadre d'une division unique, la Division des opérations commerciales, essentiellement chargée d'activités de plaidoyer et d'information et placée sous l'autorité d'un responsable de la commercialisation recruté dans le secteur privé, un conseil d'administration interdépartemental étant chargé du contrôle (**recommandation 1**).

D. Visibilité et accessibilité

73. La visibilité et l'accessibilité au public de l'emplacement actuel de certaines activités, spécialement des librairies et des comptoirs d'articles-cadeaux tant au Siège qu'à Genève, appellent un examen attentif. Dans son rapport sur l'amélioration du programme d'accueil des visiteurs à l'ONU (A/55/835 du 12 mars 2001) le Secrétaire général a proposé des mesures destinées à améliorer l'accueil des visiteurs, qui devraient permettre:

«... une amélioration de la viabilité financière des services au public et de la rentabilité des activités commerciales directement associées à ces services»
(par. 4)

La librairie des Nations Unies, le comptoir d'articles-cadeaux et le comptoir philatélique (APNU) au Siège de l'Organisation à New York

sont parmi les activités qui ont beaucoup à gagner d'une meilleure visibilité, outre le Service des visites, qui serait le principal bénéficiaire.

74. L'un des aspects les plus intéressants des propositions du Secrétaire général visant à améliorer l'accueil des visiteurs, c'est sa conception intégrée des activités du Siège productrices de recettes, ainsi que l'idée d'associer à l'exécution du projet, dans le cadre d'efforts coordonnés, les deux principaux départements concernés par ces activités. Cependant, les avantages d'une meilleure accessibilité, et les gains financiers espérés, notamment en ce qui concerne la librairie et le comptoir d'articles-cadeaux, ne se concrétiseront que si l'on peut accroître dans des proportions substantielles le nombre des visiteurs entrant dans le bâtiment du Siège de l'Organisation.

75. Une autre solution qui mérite examen consisterait, par exemple, à installer la librairie et le comptoir d'articles-cadeaux à l'une des entrées extérieures du bâtiment du Siège pour que les deux opérations soient simultanément visibles et accessibles à la fois pour les clients du Service des visites et pour les autres membres du public. L'emplacement actuel des deux opérations au sous-sol du bâtiment du Siège en limite certainement l'accessibilité commerciale pour les membres du public, d'autant plus que l'admission dans les locaux de l'ONU est soumise à de sévères contrôles de sécurité.

76. La poursuite de la coopération entre le Département de la gestion et le Département de l'information serait donc indispensable pour évaluer la faisabilité de mesures visant à améliorer l'accès du public à la librairie et au comptoir d'articles-cadeaux du bâtiment du Siège. Il en va de même pour les opérations analogues de l'Office des Nations Unies à Genève et sans doute aussi du Centre international à Vienne. À Genève, la librairie, qui fait également fonction de comptoir d'articles-cadeaux, est située à l'extrémité Est (porte 40) des locaux du Palais des Nations, donc difficilement visible du public et sans doute pas du tout des délégués aux conférences. Une autre possibilité serait de mettre en place dans les villes susmentionnées,

en dehors des locaux de l'ONU, des antennes des deux opérations en question, si nécessaire en collaboration avec des magasins de vente au détail. (**recommandation 2**).

E. Portée géographique

77. La portée géographique actuelle des activités productrices de recettes, plus spécialement en ce qui concerne les ventes de publications, les librairies et les comptoirs d'articles-cadeaux, pourrait refléter plus fidèlement le caractère universel de la composition et de l'action de l'Organisation. Par exemple, la vente des publications dans les pays développés, où sont concentrés la plupart des dépositaires, représente en moyenne, dans beaucoup d'organisations, environ 80 % des recettes tirées de cette activité. La pratique actuelle de la plupart des organisations, qui consiste à vendre les publications avec des rabais considérables dans les pays en développement, aussi justifiée soit-elle, n'explique qu'en partie le montant relativement modeste des recettes réalisées dans ces pays. Une autre explication pourrait être le nombre limité des filières de distribution utilisées dans ces pays pour la vente des publications, comme nous l'expliquerons au chapitre suivant.

78. Il faudrait en outre envisager de mettre en place, sous réserve des conclusions d'études de faisabilité, des librairies, des comptoirs d'articles-cadeaux et des opérations postales dans d'autres lieux d'affectation importants de l'Organisation. Des facilités de ce type, plus ou moins conçues sur le modèle de celles du Siège et de Genève, pourraient être créées, en particulier, au siège des commissions économiques régionales et à l'Office des Nations Unies à Nairobi, ainsi que dans les pays développés et les pays à économie en transition où il existe une présence du système des Nations Unies, notamment des centres d'information, dont le mandat et les effectifs pourraient être à cette fin renforcés. Un premier effort en ce sens pourrait être entrepris à titre expérimental dans le cadre d'un nombre restreint de projets pilotes.

79. De surcroît, le nombre croissant de services d'appui intégrés du système des Nations Unies ou de «centres d'entreprise» constitués auprès de bureaux extérieurs offre également des possibilités d'étendre la portée géographique des activités productrices de recettes. Ces centres d'entreprise «de terrain» pourraient également faire fonction de sous-traitants pour les opérations de commercialisation et de vente, y compris en particulier pour les publications, les comptoirs d'articles-cadeaux et les émissions philatéliques de l'Administration postale de l'ONU (**recommandation 3 a**).

80. Il paraît également souhaitable d'appliquer aux services des visites de Genève et de Vienne, selon le résultat final de l'opération, certaines des mesures de modernisation prévues, plus spécialement en ce qui concerne les présentations audiovisuelles interactives, dans le cadre du projet actuellement envisagé pour le Siège. L'inspecteur a appris, par exemple, qu'en prévision du référendum suisse de mars 2002 sur l'adhésion du pays à l'ONU, le Gouvernement fédéral suisse avait fait une donation au Service des visites de l'Office des Nations Unies à Genève afin de lui assurer des moyens accrus pour des actions de promotion renforcées en faveur de l'image de l'ONU en Suisse.

81. Ce geste de la Suisse, ainsi que l'initiative de l'Association des États-Unis pour les Nations Unies en faveur du Service des visites du Siège, illustre les possibilités de partenariat, financier et autre, dont la haute administration de l'ONU pourrait tirer plus systématiquement parti pour renforcer les activités de l'Organisation productrices de recettes, comme on le verra dans les paragraphes suivants. Le projet des autorités suisses, actuellement à l'étude, de réaménagement et de modernisation de la place des Nations pourrait ouvrir de nouvelles perspectives pour certaines activités commerciales basées à Genève, telles que le Service des visites, la librairie et le comptoir d'articles-cadeaux, notamment en multipliant les possibilités de synergie avec des activités analogues d'autres organisations du système sises à Genève. Pour sa part, l'ONU devrait s'employer par avance à coordonner avec les

autorités suisses responsables du nouveau plan directeur de la place des Nations des mesures propres à renforcer la visibilité et l'accessibilité de ses activités commerciales à Genève (**recommandation 3 b) et c)**).

F. Appui nécessaire de la part de la haute administration

82. Le rapport susmentionné du Secrétaire général sur les moyens d'accroître la rentabilité des activités commerciales de l'Organisation et sur l'amélioration de l'accueil des visiteurs à l'ONU semble révélateur de l'intérêt dont ces activités bénéficient désormais de la part des plus hauts échelons de l'administration. Il est essentiel de ne pas relâcher cette attention et de faire en sorte qu'elle s'irradie dans tout le secrétariat. Au cours de la préparation du présent rapport, l'inspecteur a pu entendre l'expression d'une opinion assez répandue, selon laquelle les activités en question ne recevaient pas toute l'attention qu'elles méritent, de la part de l'administration, aussi bien au Siège que dans d'autres lieux d'affectation.

83. Le caractère particulier et les besoins spéciaux de ces activités doivent être bien compris si l'on veut améliorer leur rentabilité et les développer avec succès dans d'autres lieux d'affectation, notamment au niveau local comme il est envisagé plus haut. Le nouveau dispositif administratif évoqué dans la recommandation 1 devrait contribuer, il faut l'espérer, à entretenir dans tous les lieux d'affectation l'intérêt indispensable de la haute administration pour ces activités. Plus précisément, prenant exemple sur les gouvernements des États Membres qui s'efforcent de promouvoir les intérêts de leur secteur privé, les hauts fonctionnaires de l'ONU pourraient faire de même en ce qui concerne les activités de l'Organisation productrices de recettes, chaque fois que possible, dans le contexte de leur travail de plaidoyer pour l'ensemble de l'Organisation.

84. De surcroît, des contacts de haut niveau avec les autorités des villes et des pays hôtes pourraient permettre d'obtenir des avantages spéciaux tels que l'accès, gratuit ou à prix réduit,

à des emplacements publics pour des matériels publicitaires (par exemple dans les aéroports pour les services des visites); des tarifs réduits spéciaux accordés par les administrations postales nationales pour les activités de l'APNU ou des exonérations d'impôt pour toutes les activités de l'ONU, y compris celles de l'UNICEF, productrices de recettes, qu'elles soient gérées par les organisations elles-mêmes ou à l'extérieur par un sous-traitant.

G. Possibilités d'externalisation

85. À l'heure actuelle, certaines activités productrices de recettes sont plus ou moins entièrement gérées par l'Organisation elle-même (l'APNU, les ventes de publications, le Service des visites et la librairie à Genève); d'autres sont en partie confiées à des sous-traitants (la librairie au Siège et le garage) tandis que toutes les autres sont entièrement externalisées (comptoir d'articles-cadeaux, restaurants et kiosques à journaux). Apparemment, il n'y a pas aujourd'hui de stratégie d'externalisation cohérente pour ces activités, peut-être en partie en raison d'incertitudes quant à la politique fiscale du pays hôte qui pourrait taxer toutes les activités si elles étaient entièrement externalisées. À l'heure actuelle, le pays hôte perçoit des impôts sur les opérations du comptoir d'articles-cadeaux, qui est entièrement privatisé. Par conséquent, dès lors qu'une stratégie d'externalisation est envisagée pour ces activités, le premier élément à considérer serait le point de savoir si les activités en question seraient soumises au régime fiscal national des pays où elles pourraient être organisées, comme il est suggéré dans le présent rapport, et si ce point peut être réglé dans le contexte des accords avec le pays hôte.

86. La deuxième question à résoudre pour décider de l'opportunité de l'externalisation, c'est la distinction à établir entre les activités, par exemple les articles-cadeaux, les publications et les timbres philatéliques, dont l'externalisation au niveau mondial serait possible et bénéfique et celles, comme les services de restauration et les kiosques à journaux, pour lesquelles une externalisation limitée à chaque lieu d'affectation serait préférable. De plus, pour les activités

pouvant faire l'objet d'une externalisation à l'échelle mondiale, il faudrait encore décider s'il convient d'en charger différents sous-traitants pour différents segments du marché mondial ou de confier chaque activité à un distributeur universel unique disposant de droits exclusifs.

87. La difficulté qu'il y a à gérer les relations avec des sous-traitants extérieurs est mise en évidence par les problèmes que pose actuellement l'exploitation du garage et des restaurants du Siège. Partiellement privatisée, à titre expérimental au début, l'exploitation du garage connaît apparemment des difficultés dues au taux élevé de rotation du personnel des sous-traitants, de sorte qu'il faut former à intervalles répétés, aux frais de l'ONU, les nouveaux employés recrutés chaque fois par le sous-traitant. Les salaires payés par le sous-traitant seraient trop bas, d'où le mauvais moral du personnel.

88. En ce qui concerne les services de restauration, le BSCI a conclu, à la suite d'un audit de cette activité effectué en 1997:

Avec un investissement modeste, le contractant a réalisé un profit substantiel de plus de 12 millions de dollars pendant la période de 10 ans allant de 1986 à 1996 alors que l'ONU continuait à subventionner les services de restauration. L'Organisation aurait pu revendiquer une part équitable de ces bénéfices ou obtenir le remboursement des dépenses qu'elle a engagées dans l'entreprise si le contrat avait comporté des dispositions à cet effet¹⁶ (**recommandation 4**).

89. L'arrangement de coopération entre l'APNU et l'Administration postale des États-Unis pourrait être comparé à un accord d'externalisation en vertu duquel l'autorité postale des États-Unis fournit des services à l'Organisation des Nations

Unies conformément à l'Accord postal entre l'Organisation des Nations Unies et les États-Unis d'Amérique¹⁷. En vertu de cet accord, l'ONU fournit, **à titre gratuit**:

a) Les envois postaux de l'Organisation des Nations Unies qui doivent être traités par le Département des postes des Nations Unies; et

b) Les locaux, les services de surveillance ainsi que les services matériels nécessaires pour permettre au Département d'exploiter le bureau de poste de l'Organisation dans le district administratif (art. 5 de l'Accord).

90. Il faut rappeler que les administrations postales nationales doivent prendre à leur charge les coûts de production de leurs entiers postaux et doivent payer pour les locaux et tous les services nécessaires au fonctionnement de leurs bureaux de poste. Bien que l'ONU prenne ces coûts à sa charge, l'Accord avec le Département des postes des États-Unis stipule:

Toutes les recettes provenant de ces ventes de timbres-poste de l'Organisation et de la prestation d'autres services dans le bureau de poste de celle-ci seront acquises au Département des postes des États-Unis à titre de contrepartie pleine et entière des obligations remplies par ce dernier en vertu des dispositions du présent Accord (art. 3).

91. De plus, l'ONU rembourse à l'Administration postale des États-Unis les services postaux que celle-ci exerce pour le compte des Nations Unies à l'occasion de la vente de timbres-poste à des fins philatéliques, et le bureau de poste de l'ONU est tenu de fournir, **aux taux en vigueur**, tous les services proposés par un bureau de poste comparable des États-Unis. Les Accords conclus avec d'autres pays hôtes (plus spécialement avec l'Autriche et la Suisse), où l'APNU exploite des services postaux analogues, semblent être plus ou moins conçus sur le modèle de l'Accord conclu au Siège avec l'Administration postale des Nations Unies.

¹⁶ ssemblée générale de l'Organisation des Nations Unies (A/51/802), annexe, rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit des services de restauration du Siège, 20 février 1997.

¹⁷ Résolution 454 (V), de l'Assemblée générale, annexe, 16 novembre 1950.

92. Étant donné ce qui précède, la possibilité d'améliorer la rentabilité de l'APNU semble dépendre en grande partie d'une révision des coûts et des avantages mutuels de la coopération commerciale existant actuellement entre l'APNU et les administrations postales du pays hôte. Faute de calculs à jour et précis permettant de déterminer l'intégralité des coûts supportés par chacune des parties, on peut difficilement s'empêcher de penser que l'ONU est peut-être en train de subventionner, malgré elle, les administrations postales des pays hôtes concernés. Le meilleur moyen d'écarter cette impression serait d'entreprendre l'examen recommandé, si nécessaire en faisant appel aux compétences techniques de l'UPU en matière postale, et en tenant pleinement compte, dans un contexte plus large, des avantages financiers, économiques et autres que les pays hôtes tirent de la présence d'organismes des Nations Unies sur leur territoire. Au minimum, l'examen devrait avoir pour but de dégager une formule équitable de partage tant des coûts que du produit de la vente de timbres-poste de l'ONU dans les bureaux de poste de l'Organisation, au Siège, à Genève et à Vienne, et partout où des bureaux de poste analogues pourraient être créés à l'avenir, contrairement à la pratique actuelle qui fait que l'Organisation fournit gratuitement des timbres, des locaux, des facilités et des services publics de distribution aux administrations postales concernées.

93. De plus, la possibilité d'une adhésion de l'APNU à l'UPU avec un régime spécial pourrait être envisagée afin de renforcer de diverses manières les relations commerciales de l'APNU avec l'UPU. Il convient de rappeler que lors des consultations initiales qui ont conduit à la création de l'APNU, il avait été envisagé que l'APNU fonctionne comme une administration postale à part entière. Bien que l'exécutif provisoire et le Comité de liaison de l'UPU aient alors examiné et rejeté cette proposition, le moment est peut-être venu d'étudier plus avant la question; plus de 50 ans ont en effet passé depuis que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a suggéré pour la première fois, en 1948, que l'UPU envisage d'amender son

règlement pour pouvoir accueillir l'APNU comme administration membre¹⁸ (**recommandation 5**).

¹⁸ Rapport du Secrétaire général sur l'organisation d'une administration postale des Nations Unies (A/655), 28 septembre 1948.

III. ACTIVITÉS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

A. Aperçu

94. Le présent chapitre passe en revue les activités productrices de recettes qui sont actuellement conduites – ou susceptibles de l'être – par l'ensemble ou la plupart des organisations dans leurs domaines de compétence respectifs. Le tableau 2 donne une image assez exacte de ces activités pour l'exercice biennal 1998-1999. En termes financiers, les recettes brutes combinées s'élèvent à 670 millions de dollars É.-U. pour cette période. Cependant, ces résultats

financiers sont en grande partie imputables à l'UNICEF (41,7 %) et à l'OMPI (34,8 %), la part des deux organisations étant de 76,5 %. Les recettes totales brutes de l'ONU pour les mêmes activités, à hauteur d'environ 67 millions de dollars É.-U., représentaient 10 % du total combiné des recettes. En dehors de l'ONU, de l'UNICEF et de l'OMPI, la part des autres organisations dans les recettes totales au titre des activités considérées était donc de 13,5 % au cours de l'exercice biennal 1998-1999.

Tableau 2: Activités productrices de recettes des organisations au cours de l'exercice biennal 1998-1999 (en milliers de dollars É.-U. (montants bruts))

Organisation	Vente de publications	Location de locaux	Taxes perçues pour services	Envois postaux	Cartes de vœux de l'UNICEF (div. du sect. privé)	Souvenirs et articles -cadeaux	Services de restauration	Service des visites	Divers	TOTAL
ONU ^a	15 332	11 434	278 ^b	25 718		1 700	1 000	6 767	4 847 ^c	67 076
UNICEF	19				279 481					279 500
FAO	1 706	163	3 821			751				6 441
AIEA	1 203		70							1 273
OACI	5 786		892							14 706
OIT	3 733	936								4 669
OMI	12 600									12 600
UIT	18 509					31	89			18 629
UNESCO	5 375	5 875	2 048			76	7 012			20 386
ONUDI	112		350							462
UPU	426	520								946
OMS	7 979	1 618		18			183			9 798
OMPI	6 360	1 111	225 924			39				233 434 ^d

Organisation	Vente de publications	Location de locaux	Taxes perçues pour services	Envois postaux	Cartes de vœux de l'UNICEF (div. du sect. privé)	Souvenirs et articles -cadeaux	Services de restauration	Service des visites	Divers	TOTAL
OMM	380									380
Total, recettes brutes	79 520	21 657	241 411	25 736	279 481	2 597	8 284	6 767	4 847	670 300

Source: Établi à partir des données communiquées au CCI par les organisations.

^a Établi sur la base des chiffres figurant aux chapitres 2 et 3 des recettes, volume III du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2000-2001 (A/54/6/Rev.1)

^b Taxes perçues au titre de la formation linguistique à l'Office des Nations Unies à Genève et à la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba.

^c Total combiné pour l'administration du garage (\$ 2 827); les produits télévisuels et produits connexes (\$ 1 118); les produits statistiques (\$ 802) et le kiosque à journaux (\$ 100) en milliers de dollars É.-U.

^d Le montant total encaissé par l'OMPI au cours de l'exercice biennal 2000-2001 a été de 269,811 dollars É.-U. (en milliers de dollars), ce qui représentait 87,6 % de son budget.

95. En ce qui concerne l'affectation des recettes, le récapitulatif figurant au tableau 3 montre que la pratique la plus courante est le recours à des fonds autorenouvelables et à diverses formes d'incitations proposées aux unités produisant et gérant les activités concernées. À l'ONU où, conformément aux principes définis dans le Règlement financier et les règles de gestion financière, le produit de ces activités est crédité

au compte des recettes accessoires, c'est-à-dire en fait aux États Membres, certaines dérogations sont en train d'apparaître à la suite par exemple des nouvelles propositions destinées à améliorer l'accueil des visiteurs dans les locaux de l'ONU ou des nouvelles directives relatives aux publications sur Internet, ce qui pourrait suggérer qu'une nouvelle politique en matière d'affectation des recettes est en préparation.

Tableau 3: Affectation du produit des activités productrices de recettes

Organisations	Fonds général (recettes accessoires)	Comptes pour le développement	Fonds autorenouvelable	Unités administratives concernées
ONU	X ^a			
FAO	X ^b	X	X	X
OACI	X		X	X
OIT			X	X
OMI		X	X	X
UIT			X	
ONUDI	X ^b		X	X
OMS	X ^c		X	
OMPI	X	X		X
UNESCO			X	X
UNICEF		X		X

^a Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies; cependant, certaines activités telles que les produits statistiques et les services de restauration sont autofinancées.

^b Jusqu'à la fin de 1999, les recettes nettes provenant des ventes de publications étaient intégralement versées au fonds général/compte des recettes accessoires. Depuis la création, en 2000, d'un fonds autorenouvelable pour les ventes de publications, la moitié seulement du montant des recettes nettes est désormais portée au crédit du fonds général/compte des recettes accessoires.

^c Recettes excédentaires seulement.

96. Le tableau 4 donne une idée de l'éventail d'activités des organisations du système des Nations Unies. Toutes vendent des publications, et la plupart vendent également des articles-cadeaux et des souvenirs, généralement dans les locaux de leur Siège. Une ligne de produits prometteuse du point de vue de la production de

recettes est la prise de brevets sur des innovations issues de la recherche-développement (R-D) scientifique et technologique et la commercialisation de ces innovations, activité qui pourrait être intéressante pour certaines organisations, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4: Éventail d'activités/lignes de produit

<p>A. ACTIVITÉS COMMUNES À TOUTES OU PRESQUE TOUTES LES ORGANISATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publications (sous forme de livres et en format électronique) ▪ Produits d'information ▪ Bases de données électroniques ▪ Achats pour le compte de tiers ▪ Formation ▪ Articles-cadeaux ▪ Location de locaux (garage) ▪ Services de restauration 	<p>C. ACTIVITÉS PROPRES À L'ONU</p> <p>Administration postale/Timbres philatéliques</p> <p>Service des visites</p> <p>Grandes bases de données en ligne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Série des Traités ▪ Système électronique de diffusion des documents (SÉDOC) ▪ Barème de l'indemnité journalière de subsistance ▪ Base de données commune ▪ Bulletin de statistique
<p>B. PRODUITS POUVANT PRÉSENTER DE L'INTÉRÊT POUR PLUSIEURS ORGANISATIONS, INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT (par exemple, FAO, AIEA, PNUE, UNESCO, PNUD, ONUDI, UPU, OMS)</p> <p>Produits issus de la recherche-développement (R-D) scientifique et technologique</p>	<p>D. PROPRES À L'UNICEF</p> <p>Cartes de vœux et produits connexes</p> <hr/> <p>E. PROPRES À L'OMPI</p> <p>Services liés aux demandes internationales de brevets, enregistrement international des marques, dépôt international de dessins et/ou modèles industriels, services d'arbitrage et de médiation</p>

B. lignes de produit

Vente de publications

97. La vente de publications est une activité productrice de recettes commune à toutes les organisations. Comme indiqué au tableau 2 ci-dessus, les ventes de publications ont généré un revenu brut global d'environ 80 millions de dollars des États-Unis au cours de l'exercice biennal 1998-1999. Les résultats obtenus par les différentes organisations sont pourtant très contrastés, comme il ressort de la figure III. L'UIT,

avec 18,5 millions de dollars des États-Unis, vient nettement en tête pour le volume des ventes en chiffres absolus, mais l'OMI, en chiffres relatifs, a réalisé une performance remarquable, les recettes provenant de ses publications représentant 21,4 % de son budget ordinaire, tandis que l'OACI et l'OMPI affichent également de bons résultats. Les données semblent indiquer qu'à deux exceptions près [l'UPU et l'Organisation météorologique mondiale (OMM)], les petites organisations se montrent beaucoup plus performantes que leurs homologues de grande taille pour ce qui est des recettes provenant de la vente des publications. Les chiffres et les

graphiques de la figure IV et du tableau 5 mettent en relief l'importance des activités de publication de l'OMI.

98. L'inspecteur ne conteste pas l'idée exprimée par certaines organisations, notamment par l'OIT et l'ONUDI, dans leurs observations sur la version préliminaire du présent rapport, à savoir que l'objectif principal de leurs publications n'est pas la production de recettes mais la diffusion des résultats de leurs recherches et d'informations sur des problèmes fondamentaux, mais il n'en reste pas moins que la vente de publications en vue de la production de recettes est une activité prescrite par les organes directeurs compétents de toutes les organisations. L'inspecteur n'a connaissance d'aucune décision d'un organe directeur imposant un plafond aux montants des recettes tirées de la vente des publications, exception faite de la disposition prescrivant des ventes à prix réduit dans les pays en développement. Mais même en tenant compte des rabais consentis actuellement, les recettes provenant des ventes de publications dans les pays en développement pourraient être beaucoup plus importantes qu'elles ne le sont aujourd'hui s'il était fait appel à des stratégies et à des techniques de commercialisation améliorées et à des réseaux de vente d'une portée géographique plus large. En conséquence, comme il est souligné dans les chapitres précédents, la maximisation des recettes tirées des activités examinées, y compris des publications, n'est pas seulement un indicateur quantitatif d'une gestion efficace de ces activités, mais contribue également à la réalisation de leurs objectifs fondamentaux, tels qu'ils sont définis par les statuts des organisations, comme l'UNICEF et l'OMPI, par exemple, l'ont incontestablement démontré.

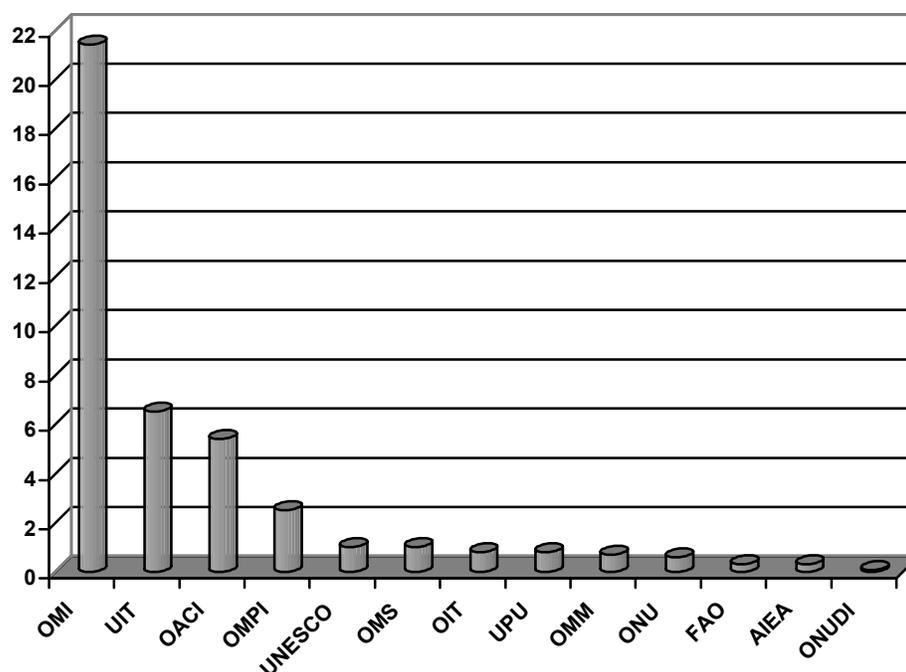
99. En ce qui concerne l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale, par exemple, a depuis longtemps exprimé ses préoccupations au sujet de la faible rentabilité des ventes de publications de l'Organisation, comme il a déjà été noté au chapitre précédent. Le CCI s'est fait l'écho de ces préoccupations dans un rapport de 1997 intitulé «Publications des Nations Unies: Amélioration du rapport coût-efficacité aux fins de l'exécution des mandats des organes

intergouvernementaux» (JIU/REP/97/2), qui mettait en lumière certaines faiblesses de la filière publications à l'ONU, y compris en ce qui concerne le contrôle du processus, le système de planification, l'éparpillement des responsabilités au stade de la production, l'absence de système d'imputabilité et de comptabilité des coûts, et l'absence d'incitation encourageant les départements sources à améliorer leurs résultats.

100. Ce que l'on peut déduire du niveau des recettes que l'ONU tire de ses ventes de publications, c'est que la politique définie par le Secrétaire général, plus spécialement en ce qui concerne la fixation des prix et la nécessité de vendre les publications même à un prix modeste, n'est pas réellement appliquée par les services compétents du Secrétariat. Dans le rapport susmentionné, par exemple, le CCI constatait qu'environ 80 % des publications de l'Organisation étaient distribuées gratuitement, ce qui interdit toute possibilité d'en évaluer la pertinence et le taux de pénétration sur la base du volume des ventes.

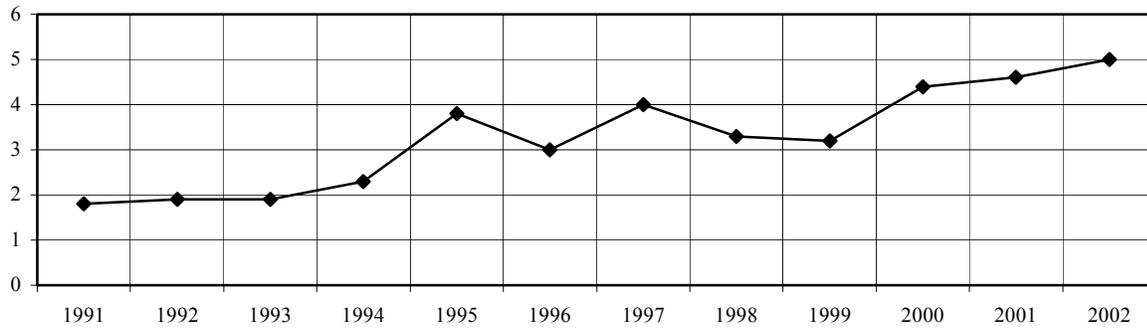
101. Une situation analogue s'observe dans les fonds et programmes des Nations Unies. Bien que ces organisations ne soient pas prises en compte dans le graphique de la figure III, certaines d'entre elles (par exemple, le PNUD et l'UNICEF) produisent également un important volume de publications, dont la plupart font néanmoins l'objet d'une distribution gratuite, ce qui fait qu'il est pratiquement impossible de compter sur un retour d'informations émanant du marché ou de savoir si les publications distribuées gratuitement apparaissent ou non dans les filières commerciales de distribution.

Figure III: Recettes tirées des publications, en pourcentage des budgets ordinaires, 1998-1999



ORGANISATION	<i>Budget ordinaire, 1998-1999 (en milliers de dollars É.-U.) (montants bruts)</i>	<i>Pourcentage représenté par les recettes tirées des publications</i>
OMI	58 946	21,4
OIT	285 452	6,5
OACI	107 174	5,4
OMPI	256 139	2,5
UNESCO	544 367	1,0
OMS	842 654	1,0
OIT	481 050	0,8
UPU	56 343	0,8
OMM	85 685	0,7
ONU	2 488 302	0,6
FAO	650 000	0,3
AIEA	448 615	0,3
ONUDI	151 053	0,08

**Figure IV: Publications de l'OMI: Ventes nettes, résultats sur 10 ans, 1991-2002
(en millions de livres sterling)
(Montants estimatifs pour 2001-2002)**



Source: Programme de travail et budget de l'OMI pour 2002-2003 (C 86/10), 17 avril 2001.

Tableau 5: Résultats des activités de publication de l'OMI

ACTIVITÉS D'IMPRESSION ET DE PUBLICATION				
MONTANTS ESTIMATIFS DES RECETTES ET DÉPENSES DE 2001 À 2003				
RECETTES (moins dépenses/transferts à d'autres fonds)	(en livres sterling)			
	Montants effectifs		Estimations	
	2000	2001	2002	2003
	4 440 729	4 732 000	5 050 000	4 821 000
Promotion des ventes	91 698	91 900	94 700	97 500
Personnel	849 773	855 800	916 700	928 100
BIENS ET SERVICES				
Fournitures de bureau pour services reprographiques	258 372	250 000	270 000	300 000
Équipement	182 259	90 000	190 000	140 000
Communications	101 407	125 000	130 000	135 000
Autres fournitures et services	109 584	110 700	114 000	117 400
Sous-traitance (travaux extérieurs d'impression)	408 333	290 000	300 000	340 000
Publications électroniques/en ligne	50 583	95 400	98 300	101 200
Total, dépenses	2 052 009	1 908 800	2 113 700	2 159 200
Recettes nettes des opérations commerciales	2 388 720	2 823 200	2 936 300	2 661 800
RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS				
Intérêts et recettes accessoires	283 290	200 000	200 000	200 000
Recettes nettes	2 672 010	3 023 200	3 136 300	2 861 800
Report d'excédents accumulés	4 660 244	5 632 254	6 955 454	8 144 354
EXCÉDENT TOTAL	7 332 254	8 655 454	10 091 754	11 006 154
TRANSFERTS				
Dépenses imputées au budget ordinaire (loyer, impôts locaux et services publics de distribution)	-	-	247 400	251 600
Budget ordinaire	200 000	200 000	200 000	200 000
Fonds de coopération technique	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Total, transferts	1 700 000	1 700 000	1 947 400	1 951 600
RÉSERVES et SOLDES DES FONDS (chiffres nets)	5 632 254	6 955 454	8 144 354	9 054 554

Source: Programme de travail et budget de l'OMI pour le vingt-deuxième exercice financier (2002-2003) – Document C 86/10 du 7 avril 2001, p. 215.

102. Le budget-programme de l'OMI et autres documents communiqués au CCI en vue du présent rapport appellent les observations suivantes:

a) Les publications sont un moyen hautement apprécié de promouvoir les objectifs statutaires de l'Organisation. Comme indiqué dans le programme de travail et budget de l'OMI pour 2002-2003,

les publications de l'OMI contribuent de façon substantielle à faire connaître les activités techniques et juridiques du Secrétariat en fournissant les instruments de base indispensables pour l'application effective des prescriptions techniques de l'Organisation;

b) La progression du volume des ventes des publications est considérée comme un facteur contribuant à la réalisation des objectifs susmentionnés et comme un pas en avant vers une application plus large et plus efficace des normes de l'OMI;

c) Les coûts de production ont pu être abaissés grâce à des investissements dans l'équipement et à des mesures de modernisation (rendues possibles par des crédits budgétaires adéquats), qui ont grandement amélioré la productivité;

d) Priorité a été accordée à la mise en place de services internes d'impression économiquement rentables qui ont permis à l'OMI d'améliorer sa compétitivité. L'intérêt économique de services internes d'impression a également été confirmé dans un rapport du Secrétaire général de l'ONU sur les pratiques de l'Organisation en ce qui concerne les services internes et externes d'imprimerie¹⁹;

e) Le programme de publications s'appuie sur une stratégie efficace de promotion des ventes sensible aux besoins spéciaux de sa clientèle du secteur privé;

f) Plus important encore, les performances de l'OACI, de l'OMI, de l'UIT et de l'OMPI dans le domaine des publications portent témoignage de leur productivité intellectuelle et, par là même, de l'efficacité dont ces organisations font preuve dans la promotion de leurs mandats intergouvernementaux, bien que certaines d'entre elles aient rappelé, dans leurs observations sur la version préliminaire du présent rapport, que les résultats de l'activité publications n'étaient pas le seul critère à prendre en compte pour mesurer cette efficacité. Il est également souligné qu'il devient difficile de maximiser les recettes quand les publications vendues sous format papier ou sous forme de livre sont également accessibles gratuitement sous format électronique et peuvent être téléchargées à partir des sites Internet des organisations.

103. Néanmoins, l'analyse qui précède semblerait justifier une refonte radicale, dans les grandes organisations en particulier, de leurs activités de publication, de manière à reproduire, dans toute la mesure possible, les meilleures pratiques suivies dans ce domaine à l'intérieur et en dehors du système des Nations Unies, sans se limiter nécessairement aux résultats records qui viennent d'être évoqués:

a) Les chefs de secrétariat devraient améliorer l'image et la visibilité des programmes de publications, grâce à des crédits budgétaires et à des dotations en personnel appropriés, en raison non seulement du rôle des publications dans la poursuite des objectifs statutaires des organisations, mais aussi parce que les publications peuvent être une source importante de recettes;

b) D'importantes mesures de rationalisation interne des activités de publication devraient être prises, selon des modalités optimales adaptées à la situation spécifique de chaque organisation, y compris en adoptant une formule limitant l'accès électronique gratuit aux publications distribuées par des filières commerciales et leur téléchargement gratuit;

c) Les politiques et pratiques existantes concernant les travaux d'impression extérieurs et

¹⁹ A/55/132, 15 septembre 2000.

la copublication devraient être revues et éventuellement soumises à des audits périodiques, tout spécialement lorsqu'elles ne laissent aux organisations que des possibilités de contrôle limitées, voire inexistantes, sur le coût des publications et les redevances afférentes aux publications;

d) Les organisations implantées dans le même lieu d'affectation devraient, lorsque tel n'est pas encore le cas, s'efforcer de mettre en place des services communs d'impression. La mise en commun des matériels d'impression n'impliquerait pas nécessairement le regroupement physique de tous les ateliers d'imprimerie des différentes organisations situées dans la même ville. Un service commun d'impression devrait, dans l'idéal, assurer l'affectation combinée et optimale de ressources limitées et le recours aux nouvelles technologies pour des travaux typographiques haut de gamme ou spécialisés que certaines organisations confient généralement à des imprimeurs commerciaux sous-traitants; il permettrait également de définir des priorités acceptables pour tous les participants et de rechercher les moyens de réduire le coût global des opérations de publication;

e) De plus, il faudrait envisager la possibilité d'organiser plus régulièrement et en différents lieux d'affectation les réunions informelles interinstitutions des responsables des programmes de publication des organismes du système, qui se tiennent actuellement à l'occasion de la Foire annuelle du livre de Francfort, et de concentrer leurs travaux sur la diffusion des meilleures pratiques existantes en matière de publication et de commercialisation. La réunion interinstitutions sur les services linguistiques, la documentation et les publications n'est pas vraiment l'instance la plus appropriée pour travailler en vue de cet objectif;

f) Les organisations devraient également envisager de définir des stratégies afin de combiner au niveau mondial et à l'échelon local leurs réseaux de vente des publications (**recommandation 7**).

Produits d'information

104. La politique générale des organisations repose aujourd'hui sur le principe de la plus large distribution gratuite possible de leurs matériels d'information destinés au public. L'inspecteur estime que c'est là la bonne politique, compte tenu des objectifs statutaires des organisations en matière de communication. Dans le même temps, cependant, la gamme des produits d'information comprend, d'une part, des documents et produits connexes de caractère général qui font généralement l'objet d'une distribution gratuite de masse et, de l'autre, des produits radiophoniques, télévisuels et imprimés (par exemple des productions audiovisuelles, des CD-ROM, des articles de fond et des rapports), qui ont un intérêt commercial au même titre que les publications et sont commercialisés comme tels par certaines organisations. L'ONU, par exemple, tire en moyenne 1 million de dollars au cours de chaque exercice biennal de la vente de produits de ce type.

105. Bien qu'aucun chiffre n'ait été publié en ce qui concerne le total combiné des recettes pour l'ensemble du système des Nations Unies, les organisations peuvent probablement tirer de certaines des activités d'information susmentionnées des recettes bien supérieures aux montants actuellement enregistrés, dans une mesure au moins suffisante pour leur permettre de gérer leurs services d'information selon le principe de l'autofinancement. L'OIT, par exemple, signale que son bureau des publications, au cours du dernier exercice biennal, a entrepris de sélectionner des vidéos qui pourraient être commercialisées et vendues, en partant de l'idée que «les vidéos représentent une ligne de produits dont la production, la commercialisation et la vente mériteraient d'être renforcées». Les considérations justifiant des efforts accrus dans cette direction peuvent se résumer comme suit:

- Bien que les activités en question soient parmi les activités spécialement conçues pour améliorer la visibilité des organisations aux yeux du public et faire connaître leurs objectifs et leurs programmes partout dans le monde, les budgets d'information des organisations sont le plus souvent limités, stationnaires ou en baisse, les activités d'information étant en grande partie

financées par des budgets ordinaires «gelés» depuis plusieurs années;

- Des mesures visant à encourager l'accroissement des recettes provenant d'une catégorie de produits d'information haut de gamme essentiellement destinés aux médias internationaux seraient compatibles avec les politiques déjà en place, mais rarement appliquées dans les organismes du système des Nations Unies;

- Le montant des recettes tirées des produits en question serait, comme dans le cas des publications, un indicateur mesurable (mais nullement le seul) de leur qualité, de leur pertinence et de leur efficacité au regard des objectifs des organisations;

- Le réinvestissement dans les activités concernées des recettes produites par ces activités contribuerait à financer leur développement et leur expansion ultérieurs, et aussi à en améliorer la qualité, l'attrait pour les médias et l'intérêt financier, ce qui se traduirait par des recettes accrues.

106. Certaines organisations, en particulier la FAO, font observer que les changements à apporter aux documents d'information pour qu'ils soient concurrentiels par rapport à d'autres produits commerciaux dans un environnement hautement compétitif nécessiteraient, pour la production et la commercialisation, un investissement en ressources financières et humaines qu'il serait difficile de recouvrer. L'inspecteur estime néanmoins que le succès de la stratégie proposée ne dépendrait pas tellement du montant des capitaux de démarrage qui pourraient être mobilisés auprès de sources publiques et privées (voir recommandation 6) que du caractère distinctif et de l'originalité des produits destinés aux organes d'information commerciaux qui sont généralement en concurrence les uns avec les autres pour se procurer des «produits haut de gamme» uniques. Dans ce contexte, les fonctionnaires des services d'information auront sans doute besoin d'un certain degré de liberté et de motivations pour

exercer leur créativité et fournir des produits haut de gamme (**recommandation 8**).

Bases de données et produits électroniques

107. Toutes les organisations se sont dotées de bases de données électroniques sous une forme ou une autre, notamment de systèmes d'information de gestion et de systèmes de gestion des connaissances, dont l'exemple le plus récent est le système de diffusion électronique des documents (SÉDOC) de l'Organisation des Nations Unies. Dans presque tous les cas, ces systèmes ont été mis en place pour répondre aux besoins professionnels des organisations. Une large part des informations stockées dans les banques de données peut être considérée comme constituée d'informations uniques en raison du caractère distinctif du mandat et des activités de chaque organisation. Cette spécificité détermine, à son tour, l'intérêt commercial potentiel de ces bases de données pour le grand public ou pour des groupes d'utilisateurs spécialisés. À l'heure actuelle, l'Organisation des Nations Unies et l'OACI offrent probablement les meilleurs exemples des modalités à mettre en œuvre pour rentabiliser des bases de données au moyen d'abonnements payants.

108. L'Organisation des Nations Unies exploite actuellement jusqu'à cinq bases de données auxquelles le public a accès moyennant des abonnements payants, comme indiqué *supra* au tableau 4. L'OACI indique, dans ses commentaires sur la version préliminaire du présent rapport, qu'elle mise de plus en plus sur ces bases de données comme source importante de revenus pour l'avenir. La FAO signale qu'un nombre restreint de fichiers de sa base de données statistiques «FAOSTAT» peuvent être consultés gratuitement, mais que l'accès illimité est subordonné à un abonnement payant. L'inspecteur estime que cette approche constitue pour certaines organisations un compromis judicieux entre l'accès gratuit à leurs bases de données et l'accès public payant. Comme le fait ensuite remarquer la FAO, toute l'attention voulue devrait être accordée au problème des droits de propriété intellectuelle et de copyright dans ce

domaine, ainsi qu'on le verra plus loin à propos de la R-D scientifique et technologique.

109. Un service du PNUD, le Service consultatif mondial (GCS), est chargé de mettre en place et de tenir à jour une base de données sur le marché du travail dans les pays en développement, informations qui sont utilisées pour ajuster le barème des traitements de la catégorie des services généraux et autres conditions d'emploi aux lieux d'affectation hors siège. Le GCS a signalé à l'inspecteur que sa base de données était de plus en plus utilisée, à titre onéreux, par les gouvernements, y compris par le Département d'État des États-Unis, et par de grandes sociétés multinationales qui ont besoin de données sur le marché du travail dans les pays en développement. Les prestations du GCS comprennent la fourniture de données et de systèmes, ainsi que des services de consultation et de formation destinés à ses clients. D'après le GCS, ces recettes sont passées au cours de la dernière décennie de 6 000 dollars des États-Unis en 1992 à 600 000 dollars des États-Unis en 2000. Le PNUD a indiqué à l'inspecteur qu'il avait mis en place, au premier semestre de 2002, un Comité de gestion chargé de contrôler et d'appuyer le GCS dans le contexte d'une nouvelle «relation fonctionnelle» entre le PNUD et le GCS, ce qui laisse à ce dernier la latitude nécessaire pour l'exécution de son plan d'entreprise et les tâches de gestion s'y rapportant.

110. Outre les bases de données, la plupart des organisations ont conçu des logiciels pour différents objectifs dans leurs secteurs spécifiques. Un exemple déjà mentionné, est le programme COMFAR de l'ONUDI, qui est largement utilisé dans le monde entier pour l'étude et l'évaluation des projets d'investissement. Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, ce logiciel a procuré à l'ONUDI 620 000 dollars des États-Unis, qui ont été essentiellement consacrés à un nouveau développement et à des efforts de commercialisation du logiciel. Il existe, en plus de COMFAR, une activité de formation connexe, payante elle aussi, constituant un service d'appui technique destiné aux firmes commerciales ayant acquis des droits d'exploitation de COMFAR.

L'ONUDI applique une technique judicieuse de positionnement commercial en proposant périodiquement de nouvelles versions de son logiciel (tout à fait comme Microsoft pour le programme d'exploitation Windows) afin de consolider sa position sur le marché et de s'assurer de pouvoir répondre aux besoins toujours changeants d'une clientèle diversifiée.

111. L'un des grands avantages de COMFAR, c'est qu'il encourage l'adoption d'une norme universelle unique pour la formulation, l'examen et l'évaluation des projets de développement industriel de toute taille des secteurs tant public que privé. Cette activité est au cœur du mandat de l'ONUDI. Le mécanisme d'autofinancement du programme a permis d'en étendre la portée géographique et d'en accroître l'intérêt pour les utilisateurs malgré la grave crise financière que l'ONUDI a connue au cours de la dernière décennie. Si le financement de COMFAR avait été tributaire du budget ordinaire de l'ONUDI, il est probable qu'aujourd'hui le programme n'existerait plus.

112. D'autres organisations ont mis au point des logiciels analogues, notamment le système de microcrédit de la FAO, qui a pour but de réduire les coûts et d'améliorer la gestion des petites sociétés de crédit et d'épargne. Un autre programme du même type est le Système douanier automatisé (SYDONIA) de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) qui a pour but de promouvoir l'adoption d'une norme universelle pour l'automatisation et la modernisation des procédures douanières et la production de données statistiques relatives au commerce extérieur. À de rares exceptions près, ces bases de données et ces logiciels souffrent d'un défaut commun: un effort limité de commercialisation en général et de promotion en particulier (**recommandation 9**).

Achats pour le compte de tiers

113. L'un des objectifs proposés au chapitre I pour les activités productrices de recettes consisterait à renforcer l'avantage comparatif et la marge de compétitivité des organisations dans

leurs domaines de spécialisation respectifs. Les avantages particuliers dont bénéficient les organisations par rapport aux organismes d'achat du secteur privé tiennent essentiellement à leur neutralité, à leur objectivité, à leur intégrité commerciale et au sens de leur responsabilité sociale, leur déontologie notamment. Dans des relations tripartites impliquant des gouvernements, des États membres, des entités du secteur privé et des organismes du système des Nations Unies, ces derniers jouissent de la confiance accordée à des intermédiaires honnêtes et désintéressés sur lesquels on peut compter pour exécuter les contrats, pas toujours à temps, il est vrai.

114. La plupart des services d'achat des organisations constituent, dans le monde du commerce international, des services spécialisés. C'est le cas à l'OMS pour les achats de matériel médical et d'articles sanitaires, à l'UNICEF pour les médicaments et les vaccins, au FNUAP pour les articles de santé génésiques, à l'OACI pour le matériel de transport aérien, à l'UPU pour les envois postaux, etc. Associée à certains des avantages susmentionnés propres aux organisations, cette fonction spéciale d'achat fait de chaque organisation concernée, dans son secteur de compétence particulier, un leader réel ou potentiel du marché.

115. La spécialisation peut être latérale (regroupant, par exemple, les services sectoriels d'achat de plusieurs organisations) ou verticale (par exemple, les activités haut de gamme du Bureau des services d'achat interorganisations (BSAI) pour les études de marché et la compilation de données). Dans un cas comme dans l'autre, la position de leader du marché ne saurait être considérée comme automatiquement acquise. Elle devrait être entretenue et renforcée grâce à un ensemble de mesures suivies visant à faire de la fonction d'achat pour le compte de tiers une activité payante économiquement rentable comportant:

a) La mise au point d'opérations et de méthodes d'un coût concurrentiel, par exemple des méthodes éprouvées faisant appel à Internet;

b) La formation et le recyclage du personnel chargé des achats afin d'assurer, en matière de passation des marchés, des compétences de pointe adaptées aux besoins d'un environnement international en continuelle évolution;

c) Des affectations de crédit suffisantes au titre des voyages pour permettre la recherche de nouvelles sources et de nouvelles possibilités d'achat, plus spécialement dans les pays en développement et les pays en transition;

d) Des activités promotionnelles ciblées sur les groupes de clients potentiels, plus spécialement sur les bénéficiaires publics de l'aide au développement et sur les gouvernements donateurs, ainsi que sur les institutions financières multilatérales, y compris les banques régionales de développement;

e) Afin de financer les coûts supplémentaires qu'entraîneront probablement les mesures susmentionnées, les organisations pourraient peut-être envisager, à titre facultatif et/ou expérimental, la possibilité de demander le versement d'un droit de soumissionnement ou d'enregistrement aux sociétés répondant à un appel d'offres pour la passation de marchés ou la conclusion de contrats de sous-traitance avec des organisations (**recommandation 10**).

Recherche-développement scientifique et technologique

116. Rares sont les organismes du système des Nations Unies qui conduisent eux-mêmes des activités de recherche-développement scientifique et technologique. Dans l'ensemble, le système a pour principe de financer ou de sous-traiter les activités de R-D en les confiant à d'autres organisations, généralement choisies en dehors du système des Nations Unies, plus spécialement à des laboratoires de recherche privés. On peut citer comme exemple l'appui financier accordé par la Banque mondiale, la FAO et le PNUD (jusqu'à une date récente) à des instituts internationaux de recherche agronomique (Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI)) dans les régions en

développement, ou encore divers programmes de recherche de l'OMS.

117. De manière générale, les organisations ont adopté une attitude plutôt passive, se contentant d'observer l'utilisation qui est faite des inventions, innovations et brevets, y compris l'impact de leur diffusion et les avantages financiers, résultant de leur collaboration avec d'autres entités dans des activités de R-D scientifique et technologique. Pourtant, en adoptant une attitude plus proactive vis-à-vis des efforts de R-D scientifique et technologique, les organisations, surtout celles qui ont une vocation plus nettement technologique, en tireraient des avantages qui les aideraient à promouvoir leurs objectifs statutaires, en particulier le développement économique et social d'une majorité de leurs États membres.

118. Les activités de R-D et les brevets qui en résultent dans le domaine de la science et de la technologie sont aujourd'hui de plus en plus concentrés dans un cercle restreint de sociétés multinationales privées dont l'objectif principal est le profit commercial et financier. Par exemple, le problème du prix trop élevé des médicaments dans les pays en développement est un effet pervers de cette réalité. Un autre de ses aspects, sur le plan éthique cette fois, est mis en lumière par le débat en cours sur les répercussions écologiques et sanitaires imprévisibles des organismes – végétaux et autres – génétiquement modifiés. Les difficultés rencontrées par les pays en développement pour évaluer les technologies proposées sur le marché mondial sont une autre conséquence du même problème.

119. Dans ces conditions, les organisations auraient de bonnes raisons de s'engager avec résolution et vision dans le domaine si intéressant de la R-D scientifique et technologique. Elles ne devraient pas se laisser intimider par le pouvoir universel et les immenses ressources des sociétés du secteur privé. De plus, les organismes du système des Nations Unies disposent du pouvoir non moins considérable d'établir des normes et des règles de portée universelle, et leurs États membres du pouvoir de faire appliquer et respecter les normes et les règles internationales.

120. Cependant, l'objectif n'est pas de concurrencer les efforts de R-D du secteur privé mais de s'y associer plus efficacement en les orientant en fonction des objectifs de développement socioéconomique des organisations, tout en assurant un certain degré de contrôle sur les prix et une diffusion plus équitable des technologies. Au demeurant, les organisations doivent suivre les initiatives de R-D qui pourraient conduire à des percées scientifiques et technologiques ayant un impact potentiel sur leurs programmes et leurs secteurs de compétence. Enfin et surtout, il y a le flux de recettes que les organisations peuvent attendre de l'exploitation des brevets qu'elles auront pris sur leurs innovations ou du partage des droits d'exploitation des brevets résultant de leur collaboration avec d'autres entités. À cet égard, la politique suivie par l'OMS dans le domaine des brevets, mentionnée au chapitre premier consacré au cadre d'orientation, devrait servir de modèle pour la définition d'une politique uniforme et proactive à l'échelle du système en matière de brevets, y compris, plus particulièrement, en ce qui concerne l'utilisation systématique des droits de brevet pour la production de recettes destinées à renforcer des programmes de R-D qui pourraient être centralisés à cette fin dans certaines organisations (**recommandation 11**).

Formation sur les problèmes de fond et conférences publiques

121. Les activités de formation sur les problèmes de fond et les conférences publiques offrent aux organisations l'occasion d'engager un dialogue politique et technique avec leurs parties prenantes respectives selon les principes évoqués dans un rapport précédent du CCI sur la participation du secteur privé et sa coopération avec le système des Nations Unies (JIU/REP/99/6). Mis à part les réunions techniques statutaires des organisations ou l'envoi par ces dernières d'experts en formation affectés à des instituts d'éducation, la formation sur les problèmes de fond est généralement dispensée sous forme de séminaires, de tables rondes, d'ateliers, de voyages d'étude ou de visites, de placements de boursiers, et même de

conférences publiques consacrées aux activités de fond des organisations.

122. Dans ce domaine, comme le suggère par exemple la FAO, le paiement d'un droit d'admission aux conférences et aux séminaires pourrait être envisagé pour les participants autres que ceux qui sont envoyés par des gouvernements membres. En outre, la FAO envisage la possibilité de stages payants sur des thèmes spécifiques, qui seraient proposés par les organisations sur Internet, éventuellement en partenariat avec des établissements d'éducation accordant des crédits, par exemple des universités ou des établissements d'enseignement supérieurs. Des initiatives de ce type, comportant l'organisation de stages de formation et de conférences publiques, présentent plusieurs avantages: par exemple, elles offrent une chance de promouvoir les objectifs du Pacte mondial des Nations Unies, ainsi que des partenariats internationaux; de faire mieux connaître de la société civile les principales activités des organisations et de leur assurer ainsi un soutien populaire; et d'obtenir en retour des parties prenantes du secteur privé de précieuses informations sur des situations tirées de la vie réelle et sur les nouvelles perspectives dans leurs domaines de compétence particuliers.

123. Étendre ainsi la portée de la fonction formation sur les activités de fond et conférences publiques risque de poser quelques problèmes. Par exemple, peu d'organisations ont des budgets de formation autonomes indépendants de leur projet de coopération technique. Plus rares encore sont celles qui ont des programmes officiels de conférences publiques, la Banque mondiale étant à cet égard une exception notable. De surcroît, l'ouverture des activités de formation à des acteurs n'appartenant pas au secteur public nécessiterait sans doute que l'on s'intéresse davantage à l'aspect commercial dans la gestion des programmes de formation et de conférences publiques, par exemple en mettant l'accent sur des aspects aussi cruciaux que des campagnes de publicité ciblées pour faire connaître les activités (au lieu de se contenter, comme on le fait actuellement, d'adresser des invitations aux États Membres en leur demandant de désigner des

participants), ou en établissant des barèmes appropriés pour le montant des droits d'admission à acquitter par les participants. Il faudrait aussi tenir compte des besoins spéciaux et de la situation particulière des parties prenantes dans les pays en développement et les pays en transition, notamment en multipliant les lieux de formation et en modulant les droits d'admission (**recommandation 12**).

Articles-cadeaux

124. La plupart des organisations vendent dans les locaux de leur siège des articles-cadeaux originaux. Cependant, l'ONU est la seule organisation qui ait un comptoir d'articles-cadeaux vraiment digne de ce nom. Sous cette rubrique, l'inspecteur voudrait simplement proposer que les organisations envisagent d'élaborer une stratégie commune pour la production, la promotion et la vente de leurs articles-cadeaux, comme elles le font pour leurs publications. Les organisations réduiraient ainsi les coûts unitaires de production de leurs articles respectifs tout en augmentant leur chiffre d'affaires grâce à des campagnes de promotion communes et à des ventes réciproques, à titre bénévole, de leurs articles respectifs.

C. Commercialisation

125. La commercialisation et la vente constituent l'aspect apparemment le plus délicat de la fonction commerciale, parce que particulièrement incompatible avec l'éthique et l'optique des organisations. Cette observation peut expliquer pourquoi le potentiel de gain des activités à l'examen est aujourd'hui très inégalement exploité dans l'ensemble du système des Nations Unies, et inégalement selon le type d'activités. Cette constatation n'est pas surprenante car, comme il a été souligné plus haut dans le rapport, aucune des activités en question n'a été conçue avec la production de recettes pour principal objectif, les organisations, conformément à leurs instruments constitutionnels et juridiques, étant essentiellement financées par leurs membres. En conséquence, l'application de stratégies et de techniques commerciales d'entreprise pour la conduite des activités en question varie

considérablement selon les organisations et selon le type de produit.

126. Les publications, par exemple, sont systématiquement protégées par le copyright, commercialisées et vendues par chaque organisation, mais à de rares exceptions près, la même pratique ne s'applique pas aux inventions et innovations scientifiques et technologiques découlant des activités financées par les organisations. L'ONUDI réalise une performance commerciale exemplaire avec la commercialisation de ses produits électroniques (plus spécialement du programme COMFAR), mais obtient des résultats très médiocres en ce qui concerne la vente des publications, domaine où l'OMI affiche un bilan remarquable. De même, l'ONU vient en tête des autres organisations pour la commercialisation de ses bases de données en ligne, mais n'a pas obtenu de bons résultats avec ses autres gammes de produits. L'UNICEF, pour sa part, tire des recettes importantes de son opération Cartes de vœux, mais son programme de publications lui rapporte peu.

127. À l'exception de l'OMPI, qui signale d'importants efforts de promotion en faveur de ses activités payantes, la fonction commercialisation est en général, dans les organisations, le maillon le plus faible de la chaîne des activités productrices de recettes. Cette conclusion ne devrait pas être interprétée comme une critique à l'égard des organisations, étant donné qu'elles n'ont été ni constituées, ni dotées du personnel nécessaire, pour fonctionner comme des entreprises commerciales ayant des bilans annuels permettant d'évaluer leurs résultats commerciaux et financiers. Néanmoins, compte tenu de cette réserve justifiée, il faut garder à l'esprit la conclusion susmentionnée et, le cas échéant, y donner pleinement suite, de manière à assurer la viabilité financière des activités et à faire en sorte que leur gestion soit davantage orientée sur les résultats. En conséquence, les principes directeurs relatifs à la commercialisation proposés dans les paragraphes qui suivent ne peuvent constituer que le point de départ des mesures souhaitables pour renforcer l'action des organisations dans ce domaine.

Études de marché

128. Au minimum, les études de marché nécessitent la collecte et l'analyse de données et d'informations connexes sur la manière dont les acheteurs (les consommateurs) réagissent ou pourraient réagir à un produit donné existant ou en préparation; l'évaluation du potentiel du marché et l'identification de ses caractéristiques, de l'état de la concurrence, et des tendances; l'identification des segments de marché les plus appropriés pour le produit; l'analyse des prix et des ventes et la prévision de leur évolution sur la base de données historiques et de l'évolution des conditions économiques et commerciales, etc. Des études de marché sont indispensables, sous une forme ou une autre, pour pratiquement tous les types de produits examinés dans la section précédente, pour permettre aux organisations de rester en éveil et d'être attentives à l'évolution du marché, compte tenu plus particulièrement de l'évolution de la concurrence et des prix.

129. Cependant, les publications et les cartes de vœux (UNICEF) nécessitent davantage d'études périodiques de marché que ce n'est le cas pour d'autres activités car, à quelques exceptions près, elles ne peuvent généralement pas compter sur le créneau commercial privilégié et la loyauté de la clientèle dont bénéficient, par exemple, les services d'achat des organisations ou les activités payantes de l'OMPI. Les informations recueillies à l'occasion des études de marché permettent d'adapter la qualité des produits, les modèles et le conditionnement, ainsi que les stratégies de vente, en fonction de l'évolution des conditions du marché.

130. Comme indiqué dans le rapport du CCI de 1997, mentionné précédemment, sur les publications des Nations Unies, quelques organisations font des efforts pour recevoir des lecteurs des informations en retour sur leurs publications. Néanmoins, la méthode employée se limite beaucoup trop souvent à de brefs questionnaires qui obtiennent généralement des taux de réponse médiocres. Des études de marché et des analyses approfondies mettant l'accent sur les facteurs géographiques, démographiques et psychographiques

sembleraient d'une plus grande utilité pour déterminer les segments de marché sur lesquels doivent se concentrer les efforts de commercialisation et de vente. Pour les publications, il y aurait intérêt à savoir, par exemple et dans les pays en développement surtout, comment l'éventail de prix et différentes présentations du produit, plus spécialement le format, la typographie et même la couleur, peuvent influencer les résultats de la distribution et des ventes.

131. L'opération Cartes de vœux de l'UNICEF est à bien des égards une réussite commerciale qui a généré à ce jour un chiffre d'affaires cumulé de 1 milliard de dollars É.-U. Elle constitue néanmoins un exemple typique, et fort instructif, d'occasions manquées, ce qui s'explique par la portée limitée des études périodiques de marché consacrées au secteur commercial international des cartes de vœux. Il y a plusieurs années, l'activité Cartes de vœux assurait à l'UNICEF environ 70 % de ses ressources et le reste venait d'appels de fonds. Aujourd'hui, cette proportion a été plus qu'inversée, les cartes de vœux et produits connexes ne générant plus que 20 % des recettes de l'UNICEF.

132. Ce retournement spectaculaire est dû à deux facteurs:

a) Une concurrence intense de la part d'organisations non gouvernementales (ONG) partenaires du Fonds, qui se montrent de plus en plus aptes à copier et commercialiser ses modèles de cartes; et

b) L'apparition des cartes de vœux électroniques gratuites sur Internet.

Faute d'informations sur le marché, qui n'auraient pu venir que d'observations et de prévisions systématiques des tendances du marché, l'UNICEF n'a pas pu anticiper des développements d'une importance cruciale dans son environnement commercial et n'a donc pas été en mesure de s'y adapter rapidement. Par exemple, elle n'a pas pu lancer de lignes de produit supplémentaires, tels que des jouets, ou créer sa propre ligne de cartes de vœux

accessibles via Internet pour ses campagnes de promotion sur ses thèmes favoris en faveur de l'enfance, et peut-être même pour vendre des emplacements publicitaires dans la même foulée. D'un autre côté, l'opération Cartes de vœux de l'UNICEF est une opération cinquantenaire qui a fortement contribué à promouvoir son prestige international et sa marque commerciale, avantages que n'ont sans doute pas ses organisations sœurs travaillant dans des conditions comparables.

Fixation des prix

133. Le prix est le seul élément de la chaîne de production et de commercialisation qui génère des recettes. Toutes les autres composantes représentent des coûts. Cependant, prix et coûts sont étroitement liés, puisque les coûts doivent être connus et sont pris en compte dans le calcul des prix. Les informations recueillies en vue du présent rapport semblent indiquer que la politique couramment appliquée dans la plupart des organisations pour les activités à l'examen, plus spécialement les publications, consiste à recouvrer les coûts dans toute la mesure possible. Comme indiqué précédemment, cependant, les coûts effectifs de production, de commercialisation et de vente des publications ne sont surveillés et connus que dans quelques organisations. Il s'agit donc de savoir comment les prix sont calculés.

134. En l'absence de comptabilité analytique, non seulement pour les publications mais aussi pour les autres produits, il serait difficile de dire si les prix couvrent effectivement les coûts ou non, et, par conséquent, si une activité est ou non une activité productrice de recettes selon la définition du présent rapport. Pourtant, les résultats des activités de publication de l'OACI, de l'OMI, de l'UIT et de l'OMPI, comme on l'a vu plus haut, montrent sans doute possible que les programmes de publication des organisations peuvent être gérés efficacement et de manière rentable comme des centres de profit produisant un revenu excédentaire substantiel, grâce notamment à un effort systématique de réduction des coûts qui a eu une incidence positive sur les

prix, la pénétration du marché et le chiffre d'affaires.

135. De surcroît, toutes les organisations appliquent des **prix sociaux** qui tiennent compte du niveau de revenu des différents groupes de clients. Des remises sur les prix catalogues sont donc proposées dans les pays en développement et, plus spécialement, dans les pays les moins avancés. Il serait intéressant de savoir, ici encore grâce à des études de marché, si ces remises ont une incidence positive sur le nombre d'exemplaires distribués et le nombre de lecteurs ou si un recours accru à des cessions de droit pour la production d'éditions meilleur marché mieux adaptées aux conditions locales ne serait pas préférable à des ventes au rabais. On notera par ailleurs que les taux des remises accordées varient selon les organisations, de 15 % à l'UIT à 30 % en moyenne à l'OMS.

136. Le prix des services varie également selon le montant des droits perçus et la méthode de calcul utilisée, et il en va de même pour les abonnements aux bases de données. Pour les services d'achat, par exemple, la plupart des organisations perçoivent un droit forfaitaire, mais le taux servant de base de calcul va de 3 % à l'OMS à 5 % au FNUAP et à 6 % à l'UNICEF. L'OACI applique un barème mobile: le taux varie en proportion inverse du volume de l'achat et le plafond est de 6 %, les pays les moins avancés bénéficiant de remises spéciales.

137. Dans certains cas, la nature du travail nécessaire pour chaque type d'achat pourrait expliquer les différences observées entre organisations du point de vue des prix pratiqués et de leur mode de calcul. Mais ces différences pourraient aussi refléter les coûts structurels et les coûts d'exploitation propres aux différents départements chargés des achats. Étant donné que les responsabilités en matière d'achat ont été partagées, officiellement ou non, entre les organisations en fonction de leurs lignes de produit spécialisées, l'application de tarifs différents ne semble pas avoir d'incidence sur leurs créneaux respectifs. Néanmoins, ces différences de prix doivent être surveillées et pleinement justifiées compte tenu des pratiques

courantes des concurrents potentiels sur le marché des achats.

138. Une méthode couramment suivie dans le secteur commercial est la **méthode du prix de revient** ou du **coût majoré**, qui consiste à majorer le coût d'un produit d'une marge commerciale type ou forfaitaire. Si cette méthode du taux forfaitaire ou uniforme est la méthode généralement appliquée par les organisations, plus spécialement dans le cas de services d'achat pour le compte de tiers, certaines préfèrent utiliser la terminologie plus anodine de recouvrement des coûts au lieu de parler de calcul du prix en fonction du coût. Quelle que soit la terminologie employée, cependant, le problème central est la définition du coût à recouvrer ou à prendre en compte dans le calcul du prix.

139. L'UNOPS, par exemple, calcule les coûts projet par projet, en prenant pour base les coûts effectifs des intrants et des opérations, ce qui suppose un système de comptabilité par activité, plutôt qu'une méthode fondée sur les dépenses de personnel – pratique courante dans la plupart des organisations. Les tarifs applicables aux taxes de l'OMPI reposent sur la définition générale que l'Organisation donne des coûts à recouvrer pour ses activités au titre des services payants. Les coûts sont imputés à pratiquement tous les services d'appui technique, promotionnel et administratif du secrétariat de l'OMPI. Les coûts de traitement ont été réduits grâce à une efficacité accrue résultant de mesures à grande échelle de rationalisation des procédures. Cet effort passe par la mise en place de puissants systèmes informatiques pour le traitement des demandes internationales de brevet et d'enregistrement des marques et dessins ou modèles industriels.

140. Ces mesures combinées en vue d'une efficacité accrue ont permis à l'OMPI de réduire à plusieurs reprises le montant des taxes perçues dans le cadre des systèmes du PCT et de l'arrangement de La Haye. En ce qui concerne le système du PCT, ces réductions de taxes ont été décidées parallèlement à l'expansion du gisement de clients. Étant donné que les milieux d'affaires internationaux apprécient les nombreux

avantages offerts par le système du PCT, sa modernisation en cours, la qualité et l'efficacité de ses services et le processus continu de réduction des taxes, le recours au système du PCT a rapidement progressé au fil des ans. L'accroissement continu du nombre de demandes internationales de brevet s'est donc accompagné d'une augmentation des recettes totales provenant des taxes, dont le montant a pu être ainsi réduit.

141. Au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le calcul du prix approprié des produits et services est quelque peu problématique étant donné l'absence, déjà signalée, de comptabilité d'exploitation ou de système de mesure du travail. Il faut d'abord combler cette lacune pour permettre une gestion efficace des activités de l'Organisation productrice de recettes. Cette observation s'applique en particulier aux publications, aux bases de données, à la formation linguistique et à l'Administration postale. En l'absence de données objectives sur les coûts pouvant servir de points de repère pour le calcul des prix au Secrétariat de l'ONU, l'Assemblée générale a plus d'une fois pris elle-même l'initiative de définir des politiques généreuses de fixation des prix et de rabais sans trop se soucier des considérations de coût, politique dont la formation linguistique ou le système électronique de diffusion des documents de l'ONU offre un exemple.

142. Pourtant, le portefeuille d'activités commerciales de l'ONU comprend des produits à haute valeur ajoutée dont il y a peu d'équivalents dans le monde. Ce sont la série des traités, le système électronique de diffusion des documents de l'ONU, les produits statistiques et le barème de l'indemnité journalière de subsistance. Certains sous-produits du système intégré de gestion (SIG) pourraient être ajoutés à cette liste. L'intérêt exceptionnel de ces produits garantit à l'Organisation une position de marché privilégiée qu'elle devrait protéger contre les produits concurrents ou de remplacement en s'employant, entre autres choses, à améliorer en permanence la qualité et la présentation du produit ou du service afin d'en maximiser l'attrait pour les segments cibles du marché ou pour le public,

selon le cas. Renforcer et promouvoir les avantages comparatifs de l'Organisation devrait faire partie intégrante de cet effort.

143. Étant donné que la clientèle potentielle des produits en question se situe dans les tranches supérieures de revenu, l'ONU pourrait fort bien fixer le prix de ces produits sur la base de la valeur, méthode qui, à la différence de la formule du prix de revient ou du coût majoré, privilégie la valeur du produit et attache moins d'importance au coût. Sur la base d'une telle politique, les tarifs d'abonnement, par exemple à la série des traités, affichés sur le site Internet du service des publications de l'ONU seraient bien supérieurs, pour les cabinets juridiques, aux tarifs actuels de 100 dollars des États-Unis par mois ou 1 000 dollars des États-Unis par an. Un tarif d'abonnement plus élevé applicable aux cabinets juridiques refléterait correctement et «consacrerait» la valeur unique de ce produit pour sa principale clientèle. La même observation pourrait s'appliquer à la base de données sur les taux de l'indemnité journalière de subsistance dont les clients se recrutent sans doute principalement parmi des sociétés multinationales opérant dans différentes parties du monde.

144. De plus, contrairement à d'autres organisations, l'ONU ne module pas ses prix selon que le client est une institution ou un particulier. Par exemple, les tarifs d'abonnement à la série des traités sont les mêmes pour les cabinets juridiques que pour les juristes exerçant individuellement. L'ONUDI, au contraire, a une politique de prix différenciés: en vertu de cette politique, le tarif applicable aux institutions titulaires de licences d'exploitation de COMFAR augmente en fonction de la taille ou des effectifs de l'institution concernée. En outre, les remises accordées pour l'utilisation de différentes bases de données révèlent une certaine incohérence. Les gouvernements et les institutions des Nations Unies ont droit à des tarifs réduits pour la série de traités et la base de données sur les taux de l'indemnité journalière de subsistance, mais l'accès à la documentation sur disque optique est gratuit pour ces deux catégories d'utilisateurs.

Distribution et ventes

145. Les organisations seraient bien avisées de coopérer plus activement qu'elles ne le font actuellement afin de définir des stratégies communes de distribution, de vente et d'externalisation pour la commercialisation des activités examinées dans le présent rapport, notamment des publications. Dans ces observations sur la version préliminaire du présent rapport, l'OMS exprime l'avis que la coopération interinstitutions est «très importante» et que «beaucoup d'institutions des Nations Unies utilisent les mêmes dépositaires», tandis que l'ONU note que «la coopération avec les institutions spécialisées est moins intéressante, les marchés cibles étant souvent très différents». La répartition géographique des dépositaires est encore un autre problème. En général, il y a relativement peu de dépositaires dans les pays en développement. Par exemple, l'ONU n'en compte que 3 sur le continent africain, contre 13 pour la Banque mondiale. Une coopération et une coordination plus délibérées entre les services des organisations chargés de la distribution et de la vente des publications pourraient contribuer à remédier à la situation actuelle.

Promotion

146. Pour qu'un client commence à s'intéresser à un produit, il faut qu'il en connaisse l'existence. La diffusion d'informations sur un produit est une tâche qui relève des services de promotion/de publicité des organisations commerciales. La plupart des lignes de produit dont il a été question plus haut doivent faire l'objet d'une promotion ciblée sur des segments de marché en utilisant toute une gamme de stratégies et d'instruments, tels que le profilage des groupes clients visés et le recours à la publicité pour les fidéliser à un produit ou à un service; le recours à des techniques basées sur Internet ou à la conclusion de contrats avec des agences publicitaires, compte tenu de considérations de rentabilité. La nature même des organisations, qui sont des entités à but non lucratif, peut être un argument en faveur des activités productrices de recettes. Un autre argument pourrait être la haute conscience morale des organisations dans un

environnement commercial mondial de plus en plus attentif à l'éthique. Par exemple, les organisations peuvent renforcer la fidélité à la marque en utilisant des étiquettes types apposées sur les publications et autres produits et résumant en quelques mots le mandat de chaque organisation [par exemple, «L'Organisation de la paix» (ONU); «Les atomes pour la paix» (AIEA); «En première ligne pour la santé publique» (OMS)] (**recommandation 13**).

D. Coopération interorganisations

147. Plusieurs des recommandations précédentes ont déjà mis l'accent sur la nécessité de la coopération interinstitutions, en ce qui concerne par exemple des services communs d'impression pour réduire le coût des publications ou des stratégies de commercialisation et des filières de distribution communes. L'Organisation des Nations Unies pourrait prendre la tête de la coopération interinstitutions en adoptant une approche systémique de ses propres activités productrices de recettes, telles que les publications, les articles-cadeaux, l'Administration postale ou le service des visites, et en étendant la portée géographique de ces activités, plus spécialement dans les lieux d'affectation hors siège. En ce qui concerne le service des visites à Genève, par exemple, il a été constaté que les visites guidées ne mentionnaient pas toujours les activités des institutions spécialisées sises à Genève dans les explications fournies sur les activités des organisations. Il serait évidemment difficile, en pratique, d'organiser une visite guidée des locaux des institutions spécialisées sises à Genève, mais des documents d'information de caractère général sur leurs activités devraient être proposés aux visiteurs qui se rendent au Palais des Nations. Il devrait en être de même au Siège de l'Organisation des Nations Unies, bien qu'il n'y ait pas d'institutions spécialisées à New York.