



Assemblée générale

Distr. générale
14 avril 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 à l'Assemblée générale, pour examen, ses observations, ainsi que celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2002/6).

Résumé

Dans son rapport intitulé « Les activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies » (voir A/57/707), le Corps commun d'inspection examine les activités du système considérées comme rémunératrices, bien que dans la plupart des cas la production de recettes ne soit pas leur objectif premier (hormis quelques exceptions dans le cadre du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Les organisations du système estiment que nombre des activités examinées sont essentielles à la promotion de leur mission. Le rapport souligne également que, bien

* La présente note a été soumise tardivement aux services de conférence étant donné qu'il fallait recueillir les observations de tous les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.



que les activités productrices de recettes soient appelées « activités commerciales » par l'Organisation des Nations Unies, cela n'implique pas qu'elles soient menées pour obtenir un profit au sens du terme en usage dans le secteur privé. Le rapport précise que ces activités sont à but non lucratif et non commercial. Cela étant posé, les inspecteurs ont examiné la qualité de la gestion de ces activités commerciales et productrices de recettes et formulé des recommandations en vue d'accroître tant leur capacité à générer des recettes que leur rentabilité, et tendant aussi à l'élaboration de nouvelles mesures visant à produire des recettes.

Les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination se félicitent du rapport et des informations qu'il contient quant à la gamme d'activités productrices de revenus à l'échelle de l'ensemble du système. Ils apprécient particulièrement l'analyse des questions interdépendantes et des politiques et stratégies adoptées par les organisations du système pour gérer leurs activités rémunératrices. Les membres du Conseil estiment que le rapport arrive à point nommé et que les questions fondamentales qu'il met en lumière serviront de catalyseur au renforcement du dialogue interinstitutions et fourniront un cadre pour les discussions à venir.

I. Introduction

1. Le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) intitulé « Les activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies » (A/57/707) passe en revue les politiques et pratiques relatives à certaines des activités productrices de recettes du système des Nations Unies. Il a été établi pour répondre aux préoccupations exprimées par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies lorsqu'elle a invité le Secrétaire général, au paragraphe 17 de la section II de sa résolution 52/220 du 22 décembre 1997, 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 ». Le sujet du présent rapport a été suggéré par le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU dans le cadre de ses audits de gestion, plusieurs organisations du système ayant par ailleurs également exprimé leur intérêt pour une étude de cette question à l'échelle du système.

2. Les activités productrices de recettes examinées dans le rapport du CCI présentent des différences considérables quant à leur nature et leur portée, puisqu'elles vont d'opérations peu rémunératrices, comme la vente de souvenirs dans plusieurs organisations, à d'autres très lucratives, telles que les services payants proposés par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ou la vente de cartes de vœux par l'UNICEF. La plupart des activités auxquelles s'intéresse le rapport font partie intégrante des programmes de travail des organisations concernées, mais peuvent aussi générer des recettes. Le rapport traite également des activités qui sont menées dans l'intention délibérée de promouvoir les objectifs des organisations concernées découlant de la Charte et l'idée que s'en fait le public. Les activités de l'Administration postale de l'Organisation des Nations Unies et des services des visites, ou encore les services payants proposés par l'OMPI dans le domaine de la propriété intellectuelle, sont des exemples en la matière.

3. Dans son rapport, le Corps commun d'inspection note que bien que les activités examinées soient considérées comme productrices de recettes, dans la plupart des cas il ne s'agit pas de leur fonction première (hormis quelques exceptions, comme certaines activités de l'UNICEF et de l'OMPI). Si l'objectif premier de ces activités est de toute évidence de promouvoir l'action des organisations concernées, diverses occasions se présentent aussi d'en tirer des recettes, ce qui constitue une fonction secondaire. En outre, bien que ces activités rémunératrices soient qualifiées d'« activités commerciales » par l'ONU, cela n'implique pas que les organisations concernées soient motivées par le « profit » au sens du terme en usage dans le secteur privé : contrairement à ce dernier, les organisations du système des Nations Unies visent des objectifs non lucratifs et non commerciaux. Cela étant posé, le Corps commun d'inspection examine la qualité de la gestion de ces « activités commerciales et productrices de recettes » et formule des recommandations en vue d'accroître tant leur capacité à générer des recettes que leur rentabilité, et tendant aussi à l'élaboration de nouvelles mesures visant à produire des recettes.

II. Observations générales

4. Dans l'ensemble, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination se félicitent du rapport et apprécient l'ampleur de la tâche accomplie par le CCI, du fait notamment qu'elle est sans précédent. Ils considèrent que le rapport présente un aperçu instructif et utile du cadre d'orientation et des pratiques en vigueur qui régissent les activités productrices de recettes dans les différentes organisations des Nations Unies.

5. Les membres du Conseil estiment que le rapport arrive à point nommé, au regard des efforts déployés à l'heure actuelle par les organisations du système pour exploiter d'autres sources de revenu potentielles à l'appui de leur mandat respectif. Ils prennent particulièrement note de l'information et de la recommandation concernant la nécessité de gérer les activités existantes de façon plus efficace et plus pragmatique, en améliorant les stratégies et les techniques commerciales et en élargissant la portée géographique des réseaux de vente, selon la nature et la mission des organisations concernées.

6. D'une manière générale, les membres du Conseil estiment que les diverses recommandations contenues dans le rapport vont dans le sens du renforcement des activités productrices de recettes du système des Nations Unies, bien que de toute évidence il serait nécessaire, dans certains cas, d'obtenir plus de précisions et de parvenir à des accords particuliers sur les moyens d'application avant de pouvoir examiner ces recommandations

7. Dans son rapport, le CCI recommande d'envisager la mise en place d'un nouveau dispositif de gestion des activités productrices de recettes, en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de la gestion. Il propose également de réviser en conséquence les dispositions pertinentes du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. Les membres du Conseil notent que le Secrétaire général a déjà abordé ces questions dans des rapports récents (A/55/546 et A/57/398).

8. Certains membres du Conseil constatent que le rapport met davantage l'accent sur la conception et la vente des publications et autres produits, y compris les documents d'information et les bases de données électroniques, que sur la mise au point de nouvelles activités productrices de recettes à l'appui du mandat des organisations.

9. S'agissant des points soulevés dans le rapport qui concernent la vente des publications, les membres du Conseil font les observations suivantes :

- L'utilisation du volume des ventes de publications comme indicateur quantitatif de l'efficacité de la gestion, et la définition d'un niveau cible de référence concernant les recettes, n'ont de pertinence que si les acheteurs de ces publications sont des ressortissants et/ou des institutions de pays à revenu élevé, des établissements d'enseignement et d'autres entités apparentées. De toute évidence, ce n'est pas le cas de bon nombre d'organisations du système, et l'augmentation des recettes grâce à la vente des publications supposerait que l'on vise une clientèle qui, pour une bonne part, ne relève pas du mandat principal de ces organisations.

- L'objectif principal de la vente des publications est la diffusion des informations sur les organisations concernées et l'entretien de leur image de marque, la production de recettes n'ayant qu'un caractère secondaire.
- Il existe une différence entre des activités particulières de publication et de vente visant à produire un revenu et celles pour lesquelles le désir d'augmenter les recettes risque de primer sur d'autres objectifs plus importants, tels qu'une meilleure diffusion des publications en question.

III. Observations concernant les recommandations

A. Recommandation 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 supérieur consultatif 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 productrices de recettes de l'Organisation axées sur le public;
- 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 ci-dessous 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).

10. Tout en prenant note que la recommandation 1 s'adresse à l'Organisation des Nations Unies, certains membres du Conseil craignent que l'on n'aboutisse à un paradoxe si l'on confond les méthodes d'une entreprise à but lucratif avec les objectifs des organisations à but non lucratif des Nations Unies. Une certaine prudence est de mise si l'on entend éviter que les activités autres que celles qui produisent des recettes soient progressivement reléguées au second plan pour des raisons commerciales.

11. Dans le contexte de l'ONU, cette recommandation cadre avec les rapports du Secrétaire général sur le sujet. Comme il est indiqué au paragraphe 4 du rapport publié sous la cote A/55/546, une évaluation indépendante réalisée par une société de conseil privée a permis de déterminer, entre autres, que les activités commerciales devaient être gérées séparément des autres activités de base du Secrétariat. Après avoir examiné ce rapport, l'Assemblée générale, aux paragraphes 4 et 5 de sa résolution 56/238, a prié le Secrétaire général de faire des propositions en vue de rationaliser la gestion de ces activités et de simplifier la structure administrative qui les sous-tend, et de lui présenter pour examen à sa cinquante-septième session un rapport regroupant les informations demandées dans la résolution.

12. Compte tenu des études encore inachevées sur l'Administration postale des Nations Unies et de la parution imminente du présent rapport du CCI, le Secrétaire général a présenté un rapport intérimaire à l'Assemblée générale (A/57/398). Il a toutefois donné un aperçu général des propositions qui visent à recenser les activités commerciales productrices de recettes axées en priorité sur la diffusion de l'information et à les regrouper en une seule unité administrative spécialisée dans la communication avec le public. Il a également signalé son intention de reconstituer le Comité supérieur consultatif pour les services destinés au public. Étant donné le large consensus recueilli par la recommandation, on s'attend, en principe, à ce qu'elle soit étudiée plus en détail par le Secrétaire général dans l'examen d'ensemble qu'il doit présenter à la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale.

Recommandation 2**Élargir l'accès du public et améliorer 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 participant aux conférences, de manière à augmenter les chances d'accroître les recettes provenant des opérations qui y sont associées, compte tenu des mesures de sécurité renforcées qui limitent l'accès du public aux locaux de l'Organisation (par. 73 à 76).

13. Les vues concordent d'une manière générale sur la recommandation ci-dessus, qui vise à déplacer les librairies et les comptoirs d'articles-cadeaux afin de les rendre plus facilement visibles et accessibles. Cette question fait partie intégrante du programme d'accueil des visiteurs à l'ONU et est actuellement examinée parallèlement à d'autres, y compris celle des restrictions imposées pour des raisons de sécurité. Il faudrait également tenir compte du fait qu'un pourcentage important

des achats dans les librairies sont faits par des membres du personnel, des délégués et des participants aux conférences. La recommandation 2 s'applique tout particulièrement à Genève où le public a moins facilement accès aux comptoirs en raison des mesures de sécurité renforcées.

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 élargir la portée géographique de certaines activités, comme celles des librairies et 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/villes hôtes, de la dimension technologique 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).

14. Étant donné qu'elle concerne les centres d'information des Nations Unies, la recommandation 3 devrait être examinée à la lumière de l'étude en cours sur les activités de ces centres et compte dûment tenu des ressources qui leur sont nécessaires pour mener des activités rémunératrices. Les centres d'information des Nations Unies assurent la promotion de la vente des publications et des timbres de l'ONU par l'intermédiaire de leurs bulletins d'information, de communiqués de presse, d'expositions et de foires aux livres. Toutefois, comme la vente directe nécessite du personnel administratif supplémentaire et suppose des responsabilités financières, les centres en général, et ceux qui n'ont pas de comptabilité autonome en particulier, ne sont pas en mesure de faire de la vente directe en tant qu'agents commerciaux pour les organisations productrices. Cela étant, il pourrait néanmoins être possible de renforcer la coordination entre les centres d'information agissant comme intermédiaires sur le terrain dans la vente des produits de l'Organisation, étant entendu que toute participation directe à la collecte des recettes nécessiterait des ressources supplémentaires.

15. Il serait aussi utile de resserrer les liens avec les associations des Nations Unies sises dans divers pays, afin de bénéficier d'une plus grande souplesse pour lancer les activités productrices de recettes. Les comités nationaux de l'UNICEF

peuvent servir de modèle à cet égard. Quant aux activités productrices de recettes à Genève et comme à Vienne, une meilleure coordination entre les diverses organisations de l'ONU leur serait profitable. Théoriquement, le programme d'accueil des visiteurs sera un exemple utile dans le cas de projets similaires, tels que l'initiative des autorités suisses concernant la modernisation des locaux des visiteurs à Genève.

16. Du point de vue du système dans son ensemble, si les membres du Conseil s'accordent à penser que, d'un point de vue financier, il est pertinent de vouloir améliorer les activités productrices de recettes pour augmenter la rentabilité tout en assurant la promotion de l'image des organisations, ils sont préoccupés par le fait que cette situation pourrait créer une mauvaise impression auprès du public, à savoir que le système des Nations Unies semblerait s'intéresser plus à la commercialisation de ses activités qu'à sa mission première. Partant, ils invitent à faire preuve de circonspection quant à la manière dont cette recommandation devrait être examinée, appuyée et appliquée.

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

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

c) La pertinence, compte tenu de la nature de l'activité, d'accorder aux sous-traitants, des droits exclusifs;

d) 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).

17. S'agissant de la recommandation 4, l'Organisation a fait savoir qu'elle estimait que les compétences « maison » étaient généralement meilleures que celles disponibles à l'extérieur, notamment lorsque le but premier est de promouvoir l'Organisation. Il faudrait considérer la promotion des ventes et les visites comme une partie intégrante et un prolongement de la tâche générale des Nations Unies, en ce sens qu'elles relèvent de l'action d'information et d'éducation du public.

18. Certains membres du Conseil soulignent que cette recommandation devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi, à la lumière des résultats et recommandations formulés dans le rapport du Corps commun d'inspection intitulé : « Audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation ».

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).

19. La recommandation 5 est semble-t-il fondée sur l'impression que l'APNU subventionne peut-être, à son insu, l'Administration postale des États-Unis en fournissant à titre gratuit des locaux et en payant aux taux en vigueur tous les services postaux. Un examen approfondi de l'accord postal conclu entre l'ONU et le pays hôte permettrait de constater que la fourniture de ces locaux repose sur le principe de la réciprocité pour les services rendus par l'Administration postale du pays hôte, conformément à la section 6 de l'accord. S'il est, assurément, envisageable de réviser les dispositions de l'accord en vue d'améliorer la rentabilité de l'APNU, il est possible que les recettes que l'Administration postale des États-Unis tire de la création d'un bureau de poste à l'ONU soient inférieures aux dépenses engagées. Compte tenu des difficultés financières extrêmes auxquelles se heurtent les services postaux américains et, à vrai dire, la plupart des administrations postales du monde, toute révision de l'accord serait susceptible, à l'heure actuelle, d'avoir des conséquences négatives pour l'ONU. De plus, il serait difficile de mesurer concrètement la commodité, pour le personnel et les délégations, des services sur site. Compte tenu de ce qui précède, il ne serait pas prudent de demander la révision de l'accord existant.

20. La proposition visant à renforcer les relations de l'APNU avec l'UPU et ses pays membres est à saluer. L'APNU a participé à la plupart des réunions de l'Association mondiale pour le développement de la philatélie, créée par l'UPU, et ces relations seront étendues et approfondies. Il convient cependant de souligner que l'absence de réciprocité est une des principales raisons pour lesquelles l'APNU est qualifiée d'« entité postale ». Les administrations postales nationales reçoivent et distribuent le courrier quel qu'en soit le pays d'origine ou de destination, initialement selon le principe de la réciprocité, puis, ce système s'étant avéré inéquitable, sur la base des « frais de terminaux ». On ne saurait donc placer sur le même plan les relations entre l'APNU et l'UPU et celles qui existent entre les autres administrations postales nationales.

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).

21. La recommandation 6 est dans l'ensemble acceptable. Les membres du Conseil font observer que, pour ce qui est des publications, il convient d'accorder une attention particulière à la qualité et au respect des délais pour toucher un vaste public et optimiser les recettes. Les politiques de gestion des recettes devraient tenir compte de ces besoins en fournissant l'appui et l'aide voulus pour améliorer la qualité des publications, qui sont l'une des principales activités productrices de recettes dans le système des Nations Unies. À l'ONU, l'expérience a montré que lorsque les départements sont en mesure de réinvestir les recettes en vue d'améliorer leurs produits et services, les normes de qualité sont élevées et les utilisateurs satisfaits. En outre, il faudrait envisager d'accorder une certaine souplesse aux

services producteurs de recettes pour qu'ils puissent accepter des dons, en nature ou en espèces, de la part des États Membres intéressés et du secteur privé.

22. En ce qui concerne la recommandation 6 d) ci-dessus (ainsi que la recommandation 11 ci-dessous), certains membres du Conseil soulignent que les recettes qui pourraient provenir de l'exploitation des droits de propriété intellectuelle de chaque organisation devraient constituer un objectif secondaire, l'objectif premier étant de s'assurer que les produits et services liés à ces droits sont diffusés à un large public à des prix raisonnables, en particulier auprès du secteur privé des pays en développement.

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 publication des organismes du système, qui se tiennent 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 droit d'auteur 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).

23. D'une manière générale, la recommandation 7 est acceptable lorsque les mesures proposées ne nécessitent pas l'octroi de crédits supplémentaires. Toutefois, certains membres du Conseil font remarquer qu'étant donné que chacune des mesures proposées est susceptible d'entraîner des coûts marginaux supplémentaires, il convient, avant d'en envisager la mise en oeuvre, de déterminer si les recettes supplémentaires prévues sont susceptibles de compenser l'augmentation des dépenses.

24. Les propositions de l'ONU visant à améliorer le contrôle des publications sont citées dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1). Au paragraphe 81 du rapport, le Secrétaire général se déclare favorable à la diffusion en ligne et à la mise au point d'un abonnement aux services électroniques dont le coût serait fonction du lieu où se trouve l'utilisateur et de ses moyens financiers. Lorsque l'on évaluera les possibilités d'application de cette approche, il conviendra d'examiner les politiques existantes en matière de diffusion, notamment en ce qui concerne la distribution à titre gratuit, la vente et l'octroi de licences.

25. Il faut néanmoins faire preuve de réalisme quant à la possibilité pour l'ONU d'accroître les recettes tirées des publications. Il est, par exemple, irréaliste de comparer les opérations de publication de l'ONU avec celles de l'Organisation maritime internationale ou de l'Union internationale des télécommunications étant donné que ces institutions ont des fonctions très spécialisées et participent activement à l'établissement de règles internationales dans leur domaine d'activité respectif. En outre, leurs activités ont des incidences plus directes sur les principales industries mondiales, et leurs publications visent donc un marché captif où les ressources financières ne manquent pas. Par contre, l'essentiel du marché des publications de l'ONU touche des domaines généralement dominés par des entités sans but lucratif et dans lesquels un grand nombre de concurrents se partagent de faibles ressources. De même, nombre des publications de l'ONU ne sont pas destinées à de grands marchés, mais correspondent à certains mandats assignés par les organes délibérants et ne sont donc pas censées produire des recettes considérables.

26. Les membres du Conseil notent qu'il faut améliorer la coordination interinstitutions en ce qui concerne les politiques de publication et les activités de diffusion, comme indiqué aux alinéas e) et f) du paragraphe 103 du rapport du CCI. Dans les secteurs économique et social, l'ONU ne ménage aucun effort en vue d'améliorer la précision et la cohérence et de réduire les chevauchements d'activité, par l'intermédiaire du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales.

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 mis au point 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).

27. S'ils approuvent le principe selon lequel les documents d'information peuvent produire des recettes, les membres du Conseil soulignent qu'avant de mettre au point les produits concernés, il faut décider clairement de la manière dont ils seront diffusés, ce qui permettrait de résoudre le problème du déséquilibre entre la diffusion gratuite et la diffusion payante des publications et de déterminer correctement l'utilité commerciale de chaque produit.

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).

28. Le principal objectif de la recommandation 9 est, dans l'ensemble, acceptable. Il est néanmoins indispensable que chaque organisation du système détermine dans quelle mesure les meilleures pratiques, le type d'accès aux bases de données électroniques et les techniques d'établissement de modèles mentionnés dans la recommandation sont adaptés à la nature de ses propres opérations et conformes aux objectifs relatifs à l'élaboration de ses bases de données.

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).

29. Les membres du Conseil estiment que l'application de la recommandation 10 risquerait de décourager les fournisseurs originaires des pays en développement et des pays en transition de participer aux appels d'offres du système des Nations Unies, alors que l'Assemblée générale a pour mandat de prendre de nouvelles mesures pour ouvrir davantage de débouchés à cette catégorie de fournisseurs.

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 (CCS) 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).

30. Comme indiqué au paragraphe 22 ci-dessus, certains membres du Conseil estiment que l'objectif de la production de recettes provenant de l'exploitation des droits de propriété intellectuelle des organisations du système des Nations Unies devrait passer au second plan par rapport à celui qui tend à s'assurer que les produits et services liés à la propriété intellectuelle sont accessibles à un large public à des prix raisonnables, en particulier au secteur privé des pays en développement.

31. S'agissant de la nécessité de formuler à l'échelle du système une politique scientifique et technologique commune relative aux brevets, dont les organisations du système ont la propriété, il faut examiner dans quelle mesure les activités de R-D du système des Nations Unies produisent des résultats pouvant faire l'objet de brevets et déterminer s'il existe pour ces résultats un marché potentiel susceptible de générer des recettes. En l'état actuel des choses, cette nécessité n'est pas démontrée à l'échelle du système. De plus, en ce qui concerne les recettes à tirer des brevets, on doit se demander si cet objectif est conforme et utile aux mandats des organisations concernées, sachant que ces mandats sont, a priori, sans but commercial ou lucratif, par définition.

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).**

32. La recommandation 12 est, dans l'ensemble, acceptable, mais la remarque faite par les membres du Conseil au sujet de la recommandation 3, ci-dessus, s'applique également ici et la même prudence et la même diligence seront conseillées lors de l'examen, de la promotion et de sa mise en oeuvre. Dans le cas de l'ONU, par exemple, les programmes de cours, les ateliers et les séminaires organisés par le Département de l'information sont considérés avant tout comme autant de moyens de diffuser des informations sur l'action de l'ONU et de favoriser le débat, l'analyse et la formation dans les domaines prioritaires de l'Organisation

parmi les représentants de la société civile, notamment les universitaires et les organisations non gouvernementales. Ces activités constituent également des sources d'information précieuses pour le système des Nations Unies. Le Département de l'information s'emploie activement à encourager de tels efforts d'information et estime que rendre ces programmes payants aurait pour effet de réduire la demande et de limiter leur portée auprès des principales cibles, sans compter les distinctions qui s'établiraient entre les différents groupes en fonction de leurs capacités à payer. Aucun de ces effets ne servirait, en fin de compte, l'intérêt supérieur de l'Organisation.

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).**

33. Les membres du Conseil soulignent que la plupart des publications des organisations du système, sinon toutes, sont produites conformément à des mandats assignés par les organes délibérants plutôt que pour répondre aux besoins de certains groupes de la société civile. Si la conduite périodique d'études de marché peut contribuer à déterminer avec plus de précision la demande et les besoins relatifs aux publications, le système des Nations Unies n'a peut-être pas la souplesse voulue pour s'adapter pleinement aux résultats de telles études et exploiter au mieux ses activités de publication, eu égard notamment au fait que les activités prescrites par les organismes intergouvernementaux et les activités de plaidoyer entre également en ligne de compte.

34. La recommandation relative à la tarification est peut-être recevable du point de vue commercial, mais les membres du Conseil font observer que pour calculer les prix sur la base d'une marge commerciale il faut disposer de données précises en ce qui concerne les coûts, ce qui n'est pas toujours le cas pour chaque produit. Dans le cas des bases de données de l'ONU, par exemple, on a appliqué, dans la mesure du possible, la méthode de la tarification fondée sur la valeur, en tenant compte du contexte interne et de la situation du marché.

35. Les organisations du système des Nations Unies coopèrent étroitement dans le domaine de la vente des publications, en tirant profit du fait qu'il existe des chevauchements de marchés pour leurs publications respectives. Les expositions conjointes de livres que l'ONU a entrepris d'organiser lors des grandes conférences internationales et des principales foires commerciales sont un exemple concret de cette coopération.
