

**LOCAUX ET SERVICES COMMUNS  
DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES  
HORS SIÈGE**

*Etabli par*

***Raúl Quijano***

**Corps commun d'inspection**



**Genève  
1994**

TABLE DES MATIERES

|   | <u>Paragraphes</u> | <u>Page</u> |
|---|--------------------|-------------|
| Acronymes .....   |                    | 4           |
| RESUME ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS .....  |                    | 5           |
| Introduction .....  | 1 - 6              | 8           |
| I. PRINCIPAUX OBJECTIFS .....   | 7 - 15             | 13          |
| II. LOCAUX COMMUNS.....   | 16 - 35            | 16          |
| A. Situation actuelle .....   | 30- 34             | 16          |
| B. Principales questions à prendre<br>en considération .....  | 35 - 54            | 18          |
| C. Le Sous-Groupe des locaux et<br>services communs du Groupe<br>consultatif mixte des politiques ..... | 55 - 69            | 23          |
| III. SERVICES COMMUNS.....  | 70 - 96            | 29          |
| A. Portée.....  | 70- 74             | 29          |
| B. Obstacles aux services communs .....   | 75 - 84            | 30          |
| C. Programme de services communs .....  | 85 - 97            | 32          |
| IV. ROLE DU CAC.....  | 98 - 101           | 38          |
| V. CONCLUSION .....   | 102 - 104          | 39          |

Tableaux

|   |    |
|---|----|
| 1. Locaux communs en août 1994  | 17 |
| 2. Locaux à usage de bureaux qui sont loués par les organisations, qui sont leur propriété ou qui sont mis à leur disposition par les autorités du pays hôte en août 1994 | 17 |
| 3. Coût de la location pour les organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques dans 39 pays : 1993-1995   | 24 |

TABLE DES MATIERES (suite)

Tableaux (suite)

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| 4. Différence entre le coût de la location et le coût de la construction   | 24          |
| 5. Résultats actualisés de l'analyse comparée des deux options (poursuite de la location ou location-vente) pour l'ensemble des organismes | 26          |
| 6. Services communs proposés par le Groupe consultatif mixte des politiques  | 33          |
| 7. Services communs proposés par le CCI  | 34          |

Annexe

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Locaux communs en août 1994 | 40 |
|-----------------------------|----|

Acronymes

|        |   |
|--------|---|
| CAC    | Comité administratif de coordination                                      |
| CCI    | Corps commun d'inspection   |
| CEA    | Commission économique pour l'Afrique                                      |
| CESAP  | Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique              |
| CIV    | Centre international de Vienne  |
| CNUEH  | Centre des Nations Unies pour les établissements humains                  |
| FAO    | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture       |
| FIDA   | Fonds international de développement agricole                             |
| FNUAP  | Fonds des Nations Unies pour la population                                |
| OIT    | Organisation internationale du Travail                                    |
| OMS    | Organisation mondiale de la santé   |
| ONUDI  | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel           |
| PAM    | Programme alimentaire mondial   |
| 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 |
| UNICs  | Centres d'information des Nations Unies                                   |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance                                    |

## RESUME ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

Dans de récentes résolutions relatives aux activités opérationnelles pour le développement, l'Assemblée générale des Nations Unies a expressément demandé aux organismes des Nations Unies de se doter, autant que possible, de structures et de services intégrés hors siège. Les Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées contiennent également des dispositions en ce sens. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a, de son côté, défendu avec beaucoup d'énergie le principe d'une présence unifiée du système des Nations Unies au niveau des pays, voyant là un moyen de faciliter la collaboration et la coopération interorganisations, de réduire les frais généraux liés à l'exécution des programmes et d'améliorer l'image du système des Nations Unies dans son ensemble. Dans l'introduction, nous passerons en revue les textes officiels qui se rapportent à cette question et nous examinerons le contexte général dans lequel elle s'inscrit.

Les principaux objectifs qui doivent guider les organismes des Nations Unies dans la mise en place et l'extension de locaux et services communs, à savoir, notamment, réduire le plus possible leurs coûts, devenir des modèles de collaboration et d'efficacité propres à susciter une émulation dans les pays hôtes, améliorer les conditions de travail et de vie du personnel hors siège et, plus généralement, servir les buts des activités opérationnelles, sont exposés dans le chapitre premier.

Dans le chapitre II, nous ferons le point de la situation en ce qui concerne la mise en place de locaux communs, nous examinerons les principaux problèmes à régler pour en faciliter l'extension à travers le monde et nous rendrons compte succinctement de l'excellent travail accompli jusqu'ici par le Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques<sup>1</sup>, y compris, notamment, de son analyse coûts-avantages qui montre combien il serait avantageux à long terme pour les organismes de faire construire eux-mêmes leurs locaux à usage de bureaux au lieu de les louer sur le marché.

Dans le chapitre III, qui est consacré aux services communs, nous examinerons l'importance actuelle de ces services, qui est très limitée, et nous évoquerons quelques-uns des obstacles matériels et autres qui risquent d'en freiner l'extension réclamée par l'Assemblée générale. L'accent sera mis sur les économies qu'il serait possible de réaliser en appliquant une stratégie d'ensemble dans ce domaine. On fera également une distinction entre les services communs relatifs aux programmes, qui devraient permettre de réaliser des économies non négligeables et les services communs à l'intention du personnel, qui ont suscité un grand intérêt hors siège, tout particulièrement dans les lieux d'affectation où les conditions de vie et de travail sont difficiles, et qui se prêtent à l'autofinancement.

---

<sup>1</sup> Dans la suite du rapport, on utilisera le nouveau nom de cet organe, à savoir Sous-Groupe responsable du projet "locaux et services communs" du Groupe consultatif mixte des politiques.

En outre, le rapport met en évidence le rôle très spécial qui revient au CAC dans la mise en place de locaux et services communs, laquelle, d'après les estimations, devrait permettre de réaliser près d'un milliard de dollars des Etats-Unis d'économies sur 10-15 ans.

Compte tenu de ce qui précède, les principales recommandations de l'Inspecteur sont les suivantes:

Recommandation 1 - Directives pour les institutions spécialisées

Les institutions spécialisées devraient soumettre à nouveau à leurs organes directeurs respectifs les dispositions pertinentes des résolutions de l'Assemblée générale relatives aux locaux et services communs hors siège et ces organes devraient donner des directives plus précises à leurs secrétariats respectifs sur la question qui fait l'objet du présent rapport, afin de s'acquitter des obligations conventionnelles découlant des Accords régissant les relations entre l'organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées, qu'ils ont conclus et ratifiés.

Recommandation 2 - Accord de représentation type

En tant que Président du CAC, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait engager des consultations avec toutes les parties concernées en vue de parvenir, autant que possible, à un nouvel accord de représentation type pour l'ensemble des représentations hors siège des organismes des Nations Unies. Cet accord devrait notamment:

a) Reprendre, dans des dispositions concrètes relatives aux activités opérationnelles menées au niveau des pays, les articles pertinents des Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées, qui prévoient que les organismes des Nations Unies doivent utiliser autant que possible des locaux et des services communs et ne pas se disputer les ressources disponibles et éviter tout double emploi dans leur utilisation;

b) Reprendre en les développant les résolutions de l'Assemblée générale relatives aux locaux et services communs hors siège ainsi que les autres directives générales concernant les activités opérationnelles pour le développement, en mettant l'accent sur la nécessité d'intégrer le plus possible ces activités et sur les responsabilités et fonctions de coordination du Coordonnateur résident;

c) Contenir une disposition habilitant expressément les organismes des Nations Unies à fournir, lorsqu'il y a lieu, des services essentiels à leur personnel hors siège sans restriction ni interdiction d'aucune sorte;

d) Tenir compte de la nécessité d'alléger la charge financière qu'entraîne, pour les gouvernements des pays à faible revenu et des pays les moins avancés, la présence, sur leur territoire, de représentations des organismes des Nations Unies.

Recommandation 3 - Comité administratif de coordination (CAC)

Vu les importants avantages financiers et autres que les organismes des Nations Unies tireraient de l'instauration, suggérée dans le présent rapport, d'un programme visant à mettre en place, partout dans le monde, des locaux et services communs, les chefs de secrétariat des organisations membres du CAC devraient, entre autres:

a) Constituer une équipe spéciale qui, avec le concours du Sous-Groupe responsable du projet "locaux et services communs", du Groupe consultatif mixte des politiques, serait chargée de définir puis de préciser la marche à suivre sur le plan juridique, financier et pratique pour exécuter ce programme dans le cadre d'une stratégie à moyen terme ou à long terme visant à réduire sensiblement les frais généraux de leurs programmes et projets hors siège, et améliorer les services sociaux offerts au personnel hors siège dans les lieux d'affectation où les conditions de vie et de travail sont difficiles. L'Equipe spéciale devrait faire rapport au CAC à la session qu'il tiendra à l'automne 1995;

b) Etudier la possibilité de transformer le Sous-Groupe responsable du projet "locaux et services communs" en un sous-comité ou groupe du CAC, chargé de concevoir, mettre au point et exécuter le programme prévoyant la mise en place de locaux et services communs, qui est décrit dans le présent rapport. C'est l'Equipe spéciale, visée plus haut à l'alinéa a), qui devrait élaborer le mandat de ce groupe et déterminer son mode de financement et de gestion ainsi que les ressources en personnel qu'il faudrait lui affecter;

c) Donner expressément pour instructions à leurs représentants hors siège, compte tenu des recommandations 1 et 2, de participer activement aux pourparlers concernant la mise en place de locaux et services communs au niveau des pays et aux arrangements correspondants.

## INTRODUCTION

1. Dans l'un de ses premiers rapports publié il y a 25 ans et intitulé "Coordination et coopération au niveau national" (JIU/REP/68/4), le Corps commun d'inspection (CCI) avait recommandé que les organismes des Nations Unies coordonnent le plus possible leurs activités au niveau des pays et, notamment, uniformisent leurs règlements administratifs et leurs règles de gestion financière et que leurs représentations dans les différents pays soient regroupées dans les mêmes locaux. Bien que cette recommandation ait été réitérée dans divers rapports ultérieurs du CCI, il a fallu près de deux décennies pour qu'elle soit pleinement reprise dans les directives générales relatives aux activités opérationnelles pour le développement menées dans le cadre du système des Nations Unies.

2. Trois points doivent être soulignés d'emblée. Premièrement, la règle selon laquelle les organismes des Nations Unies doivent se doter de locaux et de services communs est énoncée dans les Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées, conclu et ratifiés progressivement depuis 1946 par les organes directeurs de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées sans aucune exception. Dans ces accords, l'article type relatif aux "services administratifs et techniques" prévoit notamment que l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées "reconnaissent que, afin d'unifier les méthodes administratives et techniques et de faire le meilleur usage possible du personnel et des ressources, il est souhaitable d'éviter, dans toute la mesure possible au sein des Nations Unies et des institutions spécialisées, la création de services qui se fassent concurrence ou qui fassent double emploi". Dans ce même article, l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées conviennent en outre "de procéder à des échanges de vues concernant l'établissement des services administratifs et techniques communs, dans la mesure où, de temps à autre, l'organisation et l'usage de tels services sembleront possibles et appropriés"<sup>2</sup>.

3. Deuxièmement, la question à laquelle est consacré le présent rapport est indissolublement liée à la notion de REGIME COMMUN DES NATIONS UNIES, cette expression étant prise dans son sens premier et le plus concret. Vu sous cet angle, le présent rapport est l'occasion pour les organismes des Nations Unies d'intensifier leur collaboration conformément à la lettre et dans l'esprit du régime commun afin de réaliser des économies importantes et de réduire de façon radicale leurs dépenses d'infrastructure et leurs frais de fonctionnement. Ainsi, la question fondamentale qui se pose est de savoir comment le système des Nations Unies peut et doit s'y prendre pour utiliser plus efficacement le mécanisme du régime commun en vue de maîtriser la croissance budgétaire, compte tenu du fait que si les organismes faisant partie du système ont des budgets distincts, ce sont les mêmes Etats membres et les mêmes contribuables qui les financent.

---

<sup>2</sup> Les Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées ont été examinés plus en détail dans un récent rapport du CCI sur la question (JIU/REP/93/3).



4. Troisièmement, si, dans le présent rapport, la question de la mise en commun des locaux et services est envisagée essentiellement du point de vue des bureaux extérieurs, le principe, diversement appliqué à Vienne (Centre international de Vienne) et à Genève (Palais des Nations), selon lequel les organismes doivent, par souci d'économie, se doter de locaux et de services communs vaut tout autant pour leurs sièges.

5. La multiplication spectaculaire, ces derniers temps, des missions opérationnelles menées par l'Organisation des Nations Unies à travers le monde et l'ampleur et la complexité croissantes de ces opérations font qu'il est plus urgent que jamais de rationaliser les installations et services du système des Nations Unies hors siège et de faire en sorte qu'ils soient plus efficaces et qu'ils répondent mieux aux besoins. Il est peut-être difficile de chiffrer avec précision les effectifs du personnel de l'organisation des Nations Unies - agents de l'assistance technique, observateurs et agents civils et militaires chargés du maintien de la paix, personnel employé dans le cadre des opérations de secours d'urgence, personnel chargé de contrôler le respect des droits de l'homme et de surveiller les élections, etc. - déployés actuellement à travers le monde. Mais le fait est que l'Organisation des Nations Unies n'a jamais été aussi présente et aussi active sur le terrain qu'aujourd'hui.

6. Le développement considérable des activités opérationnelles de l'Organisation des Nations Unies et la nécessité de maîtriser l'augmentation des frais généraux constituent une raison nécessaire et suffisante pour unifier et renforcer les installations et services d'appui du système des Nations Unies au niveau des pays. Compte tenu de ce besoin impératif, l'Assemblée générale des Nations Unies a, à plusieurs reprises, demandé aux organismes du système de faire en sorte de partager leurs locaux et leurs services hors siège.

7. Résolution 42/196 (1987): L'Assemblée générale "invite les organes directeurs des organismes des Nations Unies à réexaminer et rationaliser d'urgence la structure de leurs bureaux extérieurs afin de renforcer la coopération, la cohérence et l'efficacité, notamment, en partageant davantage les installations et les services".

8. Résolution 44/211 (1989): L'Assemblée générale prie "tous les organes, organisations et organismes des Nations Unies de prendre, sans tarder, les dispositions nécessaires, en coopération avec les gouvernements hôtes et sans qu'il en coûte davantage aux pays en développement, pour installer des locaux communs dans les divers pays, et prie le Directeur général d'inclure dans ses rapports annuels sur les activités opérationnelles des renseignements sur les progrès accomplis dans ce domaine".

9. Résolution 46/219 (1991): L'Assemblée générale "prie le Directeur général d'inclure dans son rapport une évaluation des progrès accomplis en ce qui concerne l'utilisation de locaux en commun et de proposer un plan concret en vue d'atteindre cet objectif partout où c'est possible, sans qu'il en coûte davantage aux pays en développement".

10. Résolution 47/199 (1992): L'Assemblée générale "se félicite que le Groupe consultatif mixte des politiques ait décidé de fixer un objectif pour l'augmentation du nombre des locaux communs, tout en soulignant que sa réalisation doit bénéficier du concours des gouvernements intéressés et servir à renforcer l'efficacité des opérations, notamment grâce au regroupement des structures administratives des organisations concernées, sans qu'il en résulte des coûts supplémentaires pour le système des Nations Unies ni pour les pays en développement".
11. Résolution 48/209 (1993): L'Assemblée générale "réaffirme qu'il faut augmenter le nombre des locaux communs, en coopération avec les gouvernements, de manière à renforcer l'efficacité des opérations, grâce notamment au regroupement des structures administratives des organisations concernées ..."
12. Depuis 1992, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies défend lui aussi avec vigueur le principe d'une présence unifiée des organismes des Nations Unies sur le terrain. Ce principe est désormais appliqué lors de la création de nouveaux bureaux extérieurs, comme en Namibie ou en Erythrée, ces bureaux devant servir d'exemples de collaboration et de coordination hors siège entre les organismes des Nations Unies.
13. Le Groupe consultatif mixte des politiques, qui est composé du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP, du PAM et du FIDA, est manifestement le premier à avoir entrepris de mettre en place des locaux et des services communs hors siège et de développer cette formule, se conformant en cela aux résolutions de l'Assemblée générale susmentionnées et aux recommandations du Secrétaire général de l'organisation des Nations Unies qui a plaidé énergiquement en faveur du partage des locaux et des services. Le PNUD, qui a prié le CCI d'établir le présent rapport, constitue avec l'UNICEF la principale composante du Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques. Les membres du Groupe consultatif mixte des politiques sont surtout des organismes de financement et des organismes opérationnels qui emploient plus de 15 000 personnes hors siège, soit environ 70 % du total des effectifs hors siège du système des Nations Unies. La mise en place dans l'ensemble du système des Nations Unies de locaux et de services communs hors siège dépend donc en fin de compte des progrès que peuvent faire dans ce domaine les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques (voir chap. II).
14. Les institutions spécialisées des Nations Unies ayant une représentation hors siège ne participent pas encore activement à la mise en place de locaux et services communs hors siège. En 1991 le CAC a adopté la position suivante:

"Si le partage des locaux n'est pas indispensable pour améliorer l'efficacité de la coordination au niveau des pays, il pourrait grandement y contribuer. En outre, le partage des locaux et des services pourrait permettre de réaliser des économies.

Toutes les organisations encouragent le partage des locaux; des impératifs particuliers ou des conditions matérielles peuvent toutefois limiter les possibilités d'un tel partage et justifier le recours à d'autres arrangements.

Il est indéniable que pour implanter les bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies, il faut tenir compte de la situation de chaque pays et répondre aux vœux des gouvernements des pays hôtes. Dans un certain nombre de pays, les ministères sectoriels souhaitent que, en raison même de la nature et de l'importance de leur collaboration permanente, l'organisme sectoriel des Nations Unies s'installe dans les locaux du ministère correspondant; et les bureaux de certains représentants d'organismes sectoriels sont même rattachés au ministère en question. Dans d'autres cas, les services officiels du pays hôte mettent des locaux à la disposition de l'organisme des Nations Unies, gratuitement ou à des conditions libérales.

Compte tenu de ce qui précède, tous les représentants des bureaux extérieurs sont priés de collaborer pleinement avec les coordonnateurs résidents pour mettre en pratique autant que faire se peut le principe du partage des locaux et des services."  
(A/46/206/Add.3)

15. En dépit de cet appui conditionnel du CAC au principe de l'utilisation de locaux et de services communs, et bien que cela soit contraire aux prescriptions figurant dans les Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées et dans les résolutions de l'Assemblée générale visés plus haut, quelques institutions spécialisées, notamment la FAO et l'OMS, semblent, dans la pratique, avoir pris une position de principe contre le partage des locaux et des services hors siège, invoquant leur identité et leur économie constitutionnelles, ou faisant valoir que les ministères gouvernementaux avec lesquels elles travaillent mettent à leur disposition des locaux à titre gracieux. Lorsque ces institutions partagent des locaux avec d'autres organismes, ce qui est rare, c'est pour des raisons de sécurité et de sûreté ou parce que les autorités du pays hôte ont pour principe de regrouper dans un même bâtiment les organisations représentées sur le territoire national.

16. Dans l'ensemble, toutefois, l'utilisation de locaux et de services communs hors siège est une pratique qui a gagné du terrain. On peut considérer qu'elle est désormais bien établie dans les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques, qui ont démontré qu'il était matériellement possible et avantageux de partager les locaux et les services. Le présent rapport vise donc non pas à obtenir des organes délibérants qu'ils réaffirment leur appui à cette politique mais à proposer des moyens pratiques de l'appliquer plus systématiquement, dans le plus grand nombre de pays possible et avec la participation de tous les organismes des Nations Unies, y compris de ceux qui ne sont pas encore représentés sur le terrain car le personnel qu'ils emploient au titre des projets hors siège ainsi que les membres de leurs missions techniques et leurs fonctionnaires, lorsqu'ils se rendent dans les pays, utilisent, eux

aussi, les installations disponibles sur place, ce qui n'est pas sans incidence sur les coûts.

17. Le concept, partager des locaux et des services, développé dans le présent rapport, est tiré d'un rapport antérieur du CCI sur les "Services communs aux organisations des Nations Unies du Centre international de Vienne (CIV)" (JIU/REP/84/10), qui reprenait les deux principes fondamentaux suivants énoncés dans un mémorandum d'accord entre les organisations du CIV a) La création de services communs doit permettre de réaliser des économies sans que la productivité, l'efficacité ni la qualité du service n'en souffrent; b) La mise en commun des services doit être considérée comme un partenariat. Autrement dit, l'opération doit être avantageuse pour tous les participants; elle doit se traduire par un accroissement de l'efficacité et de la productivité et une amélioration de la qualité des services fournis et le fonctionnement des services doit être assuré en toute égalité et en étroite association.

18. Pour établir le présent rapport, l'Inspecteur s'est inspiré avec profit des travaux importants déjà effectués sur la question par le Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques, utilisant, avec son aimable autorisation, les résultats de ses analyses et ses données. Il a également obtenu des informations de première main auprès des missions hors siège et grâce au questionnaire qu'il avait établi et auquel la plupart des organismes des Nations Unies ont répondu. L'Inspecteur tient à remercier tous ceux qui l'ont aidé à mener à bien cette tâche.

## I. PRINCIPAUX OBJECTIFS

19. D'après les renseignements rassemblés aux fins du présent rapport, la mise au point et l'utilisation généralisée de structures et services intégrés hors siège dans l'ensemble du système des Nations Unies devraient, semble-t-il, viser essentiellement les objectifs suivants:

20. Economies maximales: les organismes devraient s'employer résolument à réduire leurs dépenses de fonctionnement et autres frais généraux, plus particulièrement sur le terrain vu la diminution régulière des ressources consacrées au développement dans le monde entier et l'attitude des Etats membres qui insistent de plus en plus sur la nécessité d'accroître l'efficacité et de maîtriser les coûts. Compte tenu de cette nouvelle situation, les organismes, pris collectivement, doivent plus que jamais se soucier des coûts et faire preuve de mesure dans l'utilisation des ressources mises à leur disposition. Les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques ont démontré que l'intégration des structures hors siège permettait de réaliser des économies à long terme (voir chap. II).

21. Exemple concret de collaboration: Les organismes des Nations Unies sont chargés avant tout de promouvoir la collaboration et la coordination multilatérales pour parvenir à instaurer la paix et à assurer la sécurité et pour trouver des solutions collectives aux problèmes de développement et aux problèmes humanitaires. Logiquement, ces organismes devraient donner l'exemple en oeuvrant ensemble, grâce à une action unifiée sur le terrain, à la réalisation des buts communs. De plus, les services communs du système des Nations Unies devraient viser les plus hautes qualités de travail et de fiabilité de façon à devenir des modèles d'excellence propres à susciter une émulation dans les pays hôtes.

22. Amélioration des conditions de travail et de vie du personnel: L'utilisation généralisée de locaux et de services communs devrait viser également à assurer au personnel hors siège des conditions de travail et de vie plus satisfaisantes, mieux adaptées et plus sûres et ce, afin que le travail dans les bureaux extérieurs, notamment dans les lieux d'affectation difficiles, devienne plus attrayant. Ces améliorations essentielles sont plus que jamais nécessaires vu la multiplication des opérations de maintien de la paix et de secours d'urgence et des activités de surveillance des élections dans des pays où les infrastructures et les services essentiels peuvent être limités.

23. L'amélioration des conditions de travail et de vie hors siège devrait être considérée, en outre, comme un moyen d'améliorer l'efficacité et la productivité du personnel des bureaux extérieurs et de réduire les coûts de la représentation hors siège grâce, notamment, à la suppression de la prime de sujétion incluse dans la rémunération totale.

24. Décentralisation: L'amélioration des conditions de travail et de vie hors siège, y compris, en particulier, des services essentiels à l'intention du personnel en poste dans les lieux d'affectation difficiles - soins médicaux de qualité, établissements d'enseignement pour les personnes

à charge, magasins d'alimentation hors taxe, etc. - aurait pour effet de faciliter l'envoi de personnel sur le terrain ou la rotation des fonctionnaires entre les bureaux extérieurs et le siège. Le développement et l'amélioration des installations communes hors siège devraient donc, d'une certaine façon, aller dans le sens de la décentralisation préconisée par les organes directeurs des organismes des Nations Unies ainsi que par le CCI dans son récent rapport sur la "décentralisation des organismes du système des Nations Unies" (JIU/REP/92/6). Il n'est pas étonnant, à cet égard, que les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques, dont le personnel considéré globalement se trouve en majorité en poste dans les bureaux extérieurs, soient les premiers à avoir entrepris de se doter d'installations communes hors siège et de les améliorer.

25. En dehors du Groupe consultatif mixte des politiques, toutefois, d'autres organismes des Nations Unies s'intéressent à la question qui fait l'objet du présent rapport. Les organismes qui n'ont pas eux-mêmes de représentation au niveau des pays s'adressent presque exclusivement aux bureaux extérieurs d'autres organismes, notamment à ceux du PNUD, pour obtenir toutes sortes de services d'appui, notamment pour organiser des réunions, fournir au personnel engagé au titre des projets, aux membres des missions techniques et aux fonctionnaires en visite les services dont ils ont besoin, fournir des informations ou remplir des questionnaires, toutes tâches qui prennent une grande partie du temps précieux du personnel hors siège. Ainsi, les organismes que la décentralisation rebute profitent néanmoins gratuitement ou à peu de frais des structures décentralisées des autres membres du système. La création d'un centre de services administratifs qui serait commun aux organismes des Nations Unies, lesquels contribueraient à son financement selon la règle de la proportionnalité, exécuter les tâches liées à l'application du régime commun au niveau des pays, allégerait la charge administrative trop lourde des bureaux extérieurs et permettrait au personnel de se concentrer sur les questions de fond relatives aux programmes.

26. Objectifs plus généraux: L'unification des structures et des services hors siège devrait fournir la mécanique nécessaire pour oeuvrer à la réalisation d'objectifs plus généraux concernant les activités opérationnelles de développement, comme l'harmonisation des méthodes et cycles de programmation ainsi que des règlements administratifs et règles de gestion financière et des procédures correspondantes, et stimuler les efforts en ce sens, en augmentant la masse critique collective des organismes grâce à l'application de stratégies intégrées au niveau des pays et en facilitant la tâche du Coordonnateur résident.

27. Appui au siège: Les structures et services hors siège intégrés devraient en outre appuyer efficacement les programmes et opérations menés par les organismes des Nations Unies au niveau régional et au niveau du siège, en accomplissant toute une série de tâches pour l'ensemble de ces organismes et en assurant la liaison entre eux en étant l'un des principaux relais pour les consultations et l'échange d'informations entre les fonctionnaires en poste dans les pays et ceux travaillant au niveau régional ou au niveau du siège et en fournissant un appui logistique aux

missions envoyées sur le terrain ou en organisant des réunions d'information à leur intention.

28. Image du système des Nations Unies: Les locaux et services communs hors siège devraient être conçus de façon à susciter chez les fonctionnaires des bureaux extérieurs un sentiment d'unité et d'interdépendance, en resserrant les liens entre les organismes des Nations Unies, en favorisant l'échange d'idées et d'informations et la mise en commun des outils de programmation, toutes choses qui devraient permettre aux organismes de fonctionner comme un tout. L'Organisation des Nations Unies et les organismes apparentés y gagneraient une meilleure image au niveau des pays.

29. Dans les deux chapitres suivants, nous allons examiner quelle est actuellement l'importance des locaux et des services communs et passer en revue les principales questions à prendre en considération pour définir une méthode d'ensemble en vue de l'application des résolutions adoptées par l'Assemblée générale sur la question.

## II. LOCAUX COMMUNS

### A. Situation actuelle

30. Le principe d'une présence unifiée du système des Nations Unies au niveau des pays commence en fait à peine à être appliqué. Le tableau 1 de la page 8 montre que 33,5 % seulement des bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies sont partagés par plusieurs organisations (plus de deux), qu'elles soient hôtes ou locataires. On trouvera dans l'annexe du présent rapport un tableau plus détaillé sur les locaux communs hors siège, ville par ville, qui montre qu'actuellement les lieux d'affectation hors siège dans lesquels cinq organisations au moins se partagent des locaux à usage de bureaux ne sont pas plus de 28. Autrement dit, les organismes des Nations Unies ont encore beaucoup à faire pour donner pleinement effet au principe de l'intégration des bureaux extérieurs en application des résolutions de l'Assemblée générale.

31. De nombreuses organisations font valoir à juste titre que, malgré les avantages indéniables que présente la formule du partage, abandonner des locaux mis gracieusement à leur disposition par le gouvernement du pays hôte, pour s'installer dans des locaux communs loués, risque de ne pas être une solution économiquement rationnelle. Mais, comme il ressort du tableau 2 reproduit plus loin, actuellement quelque 75 % des bureaux extérieurs des organisations sont loués et 21,6 % seulement sont fournis gratuitement par les gouvernements des pays hôtes.

32. Plusieurs organisations ont également signalé que, bien souvent, les locaux à usage de bureaux mis à leur disposition par les gouvernements des pays hôtes n'étaient pas assez grands ou ne correspondaient pas à leurs besoins opérationnels, et que le coût des services publiés (eau, électricité, chauffage, etc.), de l'entretien et des réparations était relativement élevé dans certains lieux d'affectation. En outre, certaines organisations disposant de locaux distincts fournis à titre gracieux par les autorités du pays hôte sont préoccupées par le problème de la sécurité dans les lieux d'affectation difficiles; en effet comme on a pu le constater, notamment en Afghanistan, en Angola et au Zaïre, il est plus facile d'assurer la sécurité des organisations lorsqu'elles sont regroupées dans un même bâtiment.

33. Par ailleurs, les autorités de certains pays hôtes parmi les moins avancés, se sont plaintes de ce que, alors qu'elles avaient absolument besoin de ressources pour financer le développement, certaines institutions spécialisées les contraignaient littéralement à leur fournir gratuitement des locaux à usage de bureaux et ce, nonobstant le fait que ces mêmes institutions ne bénéficiaient pas d'un traitement aussi généreux de la part des gouvernements des pays où elles avaient leur siège. La nécessité d'un accord de représentation type non discriminatoire applicable à la fois aux sièges et aux lieux d'affectation hors siège a été soulignée.

34. Dans le même ordre d'idées, d'autres gouvernements ont fait observer que s'ils mettaient gracieusement à la disposition de certaines organisations des locaux à usage de bureaux, ils en manquaient pour leurs



propres besoins et que la construction de locaux communs à l'ensemble des organismes des Nations Unies, pour autant qu'elle n'entraîne aucune dépense supplémentaire pour eux, serait également une bonne chose pour les pays hôtes. De plus, certains gouvernements ont dit qu'ils préféreraient accorder le même traitement à toutes les organisations représentées sur leur territoire en fournissant gratuitement des locaux à toutes ces organisations ou à aucune d'entre elles. Le fait que certaines organisations disposent, dans un petit nombre de cas, de locaux à usage de bureaux gratuits ne saurait donc en soi empêcher les organismes des Nations Unies d'entreprendre une action concertée en vue de parvenir à intégrer leurs bureaux extérieurs dans le plus grand nombre de pays possible.

Tableau 1. Locaux communs en août 1994 \*/

|                          | Bureaux de pays/<br>bureaux locaux |              | Bureaux régionaux<br>ou sous-régionaux |              | Total                                |
|--------------------------|------------------------------------|--------------|--|--------------|--------------------------------------|
|                          | partagés 1/                        | non partagés | partagés 1/                            | non partagés |                                      |
| Afrique                  | 85                                 | 151          | 7                                      | 14           | 257                                  |
| Asie/Pacifique           | 62                                 | 100          | 2                                      | 7            | 171                                  |
| Moyen-Orient             | 4                                  | 43           | 1                                      | 4            | 52                                   |
| Europe                   | 21                                 | 43           | 2                                      | 2            | 68                                   |
| Amérique latine/Caraïbes | 36                                 | 75           | 4                                      | 18           | 133                                  |
| Amérique du Nord         | 10                                 | 9            | 2                                      | 2            | 23                                   |
| Total                    | 218                                | 421          | 18                                     | 47           | 704                                  |
| Pourcentage              | 34,1                               | 65,9         | 27,7                                   | 72,3         | partagés: 33,5<br>non partagés: 66,5 |

1/ Nombre de bureaux partagés par plusieurs organisations (plus de deux), que celles-ci soient hôtes ou locataires.

Tableau 2. Locaux à usage de bureaux qui sont loués par les organisations, qui sont leur propriété ou qui sont mis à leur disposition par les autorités du pays hôte en août 1994 \*/

|  | Bureaux de pays/<br>bureaux locaux |             | Bureaux régionaux<br>ou sous-régionaux |             | Total  |             |
|--|------------------------------------|-------------|--|-------------|--------|-------------|
|  | Nombre                             | Pourcentage | Nombre                                 | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| a) Loués par les organisations               | 502                                | 78,6        | 31                                     | 47,7        | 533    | 75,7        |
| b) Mis à leur disposition à titre gracieux   | 126                                | 19,7        | 26                                     | 40          | 152    | 21,6        |
| c) Dont les organisations sont propriétaires | 11                                 | 1,7         | 8                                      | 12,3        | 19     | 2,7         |
| Total  | 639                                | 100,00      | 65                                     | 100,00      | 704    | 100,00      |

\*/ Deux organisations n'ont pas fourni de données.

B. Principales questions à prendre en considération

35. D'après les informations que l'Inspecteur a recueillies auprès des bureaux extérieurs et les réponses au questionnaire du CCI sur la question, la majorité des organisations souscrivent au principe de l'utilisation de locaux communs hors siège. Elles ont toutefois attiré l'attention sur un certain nombre de questions qu'il est nécessaire de prendre en considération ou de garder à l'esprit pour mettre au point l'ensemble des dispositions à prendre en vue de la mise en place de locaux communs.

36. Dans beaucoup de pays il n'existe pas de pratique uniforme des pouvoirs publics en ce qui concerne la conclusion des accords de représentation avec les organismes des Nations Unies. Les accords conclus avec les différentes organisations l'ont été à des dates très différentes et par des ministères sectoriels différents et les dispositions qu'ils contiennent et les avantages qu'ils offrent varient d'un pays à l'autre et d'une organisation à l'autre. Par exemple, non seulement les représentations hors siège de l'UIT sont installées dans des locaux mis gracieusement à leur disposition mais en outre, elles bénéficient de la gratuité des services publics (eau, électricité, chauffage, etc.), de l'entretien et des réparations et des services postaux et de télécommunication ainsi que du matériel de transport. Ainsi les gouvernements des pays hôtes qui sont prêts à appliquer le principe de l'intégration des locaux des organismes des Nations Unies se heurtent néanmoins à une difficulté qui est qu'il leur faut, tout en donnant effet à ce principe, éviter de remettre en cause les avantages spéciaux reconnus à certaines organisations par les accords de représentation en vigueur qui avaient été conclus par différents ministères sectoriels.

37. Il faudrait donc étudier la possibilité d'encourager les gouvernements des pays hôtes à conclure avec les organismes des Nations Unies un nouvel accord de représentation uniforme, qui tienne dûment compte des nouvelles directives générales relatives aux activités opérationnelles pour le développement, telles que celles concernant l'intégration maximale de ces activités, la présence intégrée des organismes des Nations Unies et les responsabilités et fonctions de coordination du Coordonnateur résident à l'échelle du système.

38. Les décisions gouvernementales concernant l'attribution aux organismes des Nations Unies de locaux communs ou de terrains à bâtir en vue de la construction de locaux communs sont prises, dans certains pays, par un comité interministériel, dont la constitution ou la convocation peut prendre du temps et dont le processus de prise de décisions peut également être très long. On sait d'expérience que les négociations avec les gouvernements des pays hôtes en vue, soit de l'attribution d'un immeuble pour abriter les organisations, soit de la donation de terrains exonérés d'impôts pour la construction de locaux communs peuvent prendre jusqu'à cinq ans voire plus. Etant donné que la lenteur de ces procédures pourrait faire obstacle à la généralisation rapide de structures hors siège intégrées, le secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en tant que Président du CAC, devrait communiquer officiellement les dispositions pertinentes des Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées aux gouvernements des pays hôtes afin de s'assurer leur pleine coopération au processus devant conduire à la mise en place de locaux communs.

39. La position du CAC sur la question, qui est exposée dans l'introduction, n'est pas, selon l'Inspecteur, aussi ferme et aussi claire qu'elle devrait l'être, compte tenu des directives énergiques données par l'Assemblée générale à ce sujet. Contrairement au CAC pour qui l'utilisation de locaux communs ne constitue pas une condition sine qua non de l'intensification de la collaboration au niveau des pays, l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le Corps commun d'inspection sont d'avis que le partage des installations et des services hors siège est une condition préalable nécessaire si l'on veut que les organismes des Nations Unies coordonnent mieux leurs actions et collaborent davantage sur les questions de fond relatives aux programmes ainsi qu'un moyen de stimuler cette coordination et cette collaboration.

40. Comme on a pu le constater en établissant le présent rapport, à l'exception toujours de l'UIT, il est très rare que les institutions spécialisées soient installées de leur plein gré dans les mêmes locaux que les services gouvernementaux avec lesquels elles travaillent. Dans beaucoup de pays, les services d'un même ministère (par exemple du ministère de la santé ou de l'agriculture) sont disséminés dans plusieurs bâtiments distincts et tendent à se disputer les rares locaux appropriés qui sont disponibles. Les locaux mis gracieusement à la disposition des représentants des institutions dans certains pays sont exigus, mal entretenus et, souvent, ils ne correspondent pas à leurs besoins opérationnels.

41. Ce que craignent surtout les institutions c'est donc non pas tant de devoir renoncer à des locaux fournis gratuitement par les gouvernements que de perdre, peut-être, leur identité constitutionnelle et leur autonomie opérationnelle en partageant des locaux à usage de bureaux avec d'autres organismes ou de voir se distendre les liens privilégiés qu'elles ont noués avec les départements sectoriels qui sont leurs homologues au sein des gouvernements et avec leurs sièges respectifs.

42. Du fait notamment de ces craintes, les représentants de nombreuses institutions insistent pour que le principe de l'utilisation de locaux communs soit dûment mis à l'essai dans quelques pays et que l'efficacité de la formule et les avantages qu'elle présente par rapport à son coût soient clairement démontrés avant de se lancer dans l'aventure. Tout en reconnaissant que c'est là une réaction légitime, l'Inspecteur estime que le CAC doit s'engager plus clairement et plus fermement à cet égard, comme l'ont fait les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques, afin que le principe de la mise en commun des locaux puisse être appliqué de la façon la plus cohérente et la plus uniforme possible partout où les organismes des Nations Unies ont des bureaux extérieurs, conformément aux dispositions pertinentes des Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées.

43. Le rôle du Coordonnateur résident est jugé essentiel par beaucoup de fonctionnaires en poste hors siège pour amener le gouvernement central à prendre davantage conscience de la nécessité d'intégrer les structures hors siège des organismes des Nations Unies, en application des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, et des avantages que présente cette formule et pour rapprocher les points de vues des représentants de tous les organismes des Nations Unies au niveau des pays afin qu'un consensus puisse se dégager sur la question. Grâce à leurs activités de plaidoyer, grâce à

leur pouvoir de persuasion et à leur tact et grâce aussi à leur style de gestion et à la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions de coordination, certains Coordonnateurs résidents - comme ceux en poste au Cameroun et aux Philippines, deux des pays dans lesquels l'Inspecteur s'est rendu aux fins de l'établissement du présent rapport - ont parfaitement réussi à faire admettre l'intérêt de l'utilisation de locaux communs tant au gouvernement central qu'aux représentants des organismes des Nations Unies hors siège.

44. A l'inverse, des représentants hors siège font observer que la mise en commun des locaux et des services sous la direction du PNUD suscite des réticences lorsque les compétences générales en matière de gestion et de relations publiques ainsi que la personnalité du Coordonnateur résident paraissent sujettes à caution, ce qui, apparemment, n'est pas rare. De même, lorsqu'un bureau extérieur du PNUD ne fonctionne pas bien, cela constitue un handicap pour la mise en place de locaux et de services communs.

45. Les principaux lieux d'affectation hors siège, comme Bangkok, New Delhi ou Nairobi, sont considérés comme des cas particuliers à l'égard desquels le principe de la mise en commun des locaux ne saurait être appliqué de façon stricte. Pourtant, le fait que les bâtiments de la CEA à Addis Abeba et ceux de la CESAP à Bangkok abritent plusieurs organisations prouve que ce principe est également applicable dans les lieux d'affectation hors siège où la présence du système des Nations Unies est importante, pour autant qu'il soit possible de trouver ou de faire construire sur place un bâtiment ou un ensemble de bâtiments appropriés. A cet égard, il conviendrait peut-être de tenir compte de l'expérience acquise par les organisations qui partagent le Centre international de Vienne où les services communs ont été institués en 1984 à la suite d'un rapport du CCI en ce sens.

46. On met également en avant le fait que certaines organisations ont des besoins spéciaux auxquels il faut prêter attention dans la perspective du partage des locaux. Les bureaux extérieurs du HCR, par exemple, ne sont pas permanents et leur personnel a normalement des contacts quotidiens avec les réfugiés qui arrivent seuls, ou en petits groupes ou encore en masse, ce qui risque d'être un inconvénient pour les autres organismes des Nations Unies logés dans le même bâtiment. De même, les Centres d'information des Nations Unies doivent, conformément à leur mandat, être bien visibles et accessibles au grand public, ce qui suppose souvent qu'ils soient situés dans le centre-ville et qu'ils aient suffisamment d'espace pour pouvoir présenter les documents d'information dont ils disposent et permettre au public de les consulter. L'installation dans un bâtiment excentré commun à l'ensemble du système des Nations Unies ne constituerait donc pas la solution idéale, sur le plan de l'efficacité, pour les Centres d'information des Nations Unies.

47. L'OIT fait valoir que du fait de la constitution, récemment, d'équipes multidisciplinaires internationales hors siège qui peuvent être transférées d'une ville à l'autre en fonction des besoins, elle ne peut prévoir l'espace dont elle aura besoin à long terme dans des locaux communs. Cette organisation craint de ne pas pouvoir partager des locaux avec d'autres organismes dans un certain nombre de pays où ces trois composantes risquent d'insister pour disposer de locaux distincts et clairement identifiables. C'est pourquoi l'OIT préfère se réserver le droit d'examiner chaque proposition de partage des locaux, séparément, et de la rejeter, s'il y a lieu.

48. La question du financement des locaux communs n'a pas été examinée en détail par le CAC ni par les différentes organisations en dehors du Groupe consultatif mixte des politiques. Rares sont les organisations qui semblent avoir prévu un poste budgétaire distinct pour les bureaux extérieurs. Dans le cas des institutions spécialisées, c'est le budget ordinaire qui constitue la principale source de financement. Le mode de financement utilisé par les organisations faisant partie du Groupe consultatif mixte des politiques, à savoir la location-vente, semble également financièrement intéressant à long terme pour les institutions spécialisées, à qui il permettrait, en fin de compte, de réduire le montant des crédits inscrits au budget ordinaire qu'elles consacrent à leurs locaux hors siège et d'affecter des crédits plus importants aux activités de fonds menées au titre des programmes (voir l'analyse coûts-avantages au tableau 5, p. 25).

49. Certaines organisations partent du principe que leurs frais de location en cas de partage des locaux ne devraient pas être supérieurs au montant du loyer des locaux distincts qu'elles occupent actuellement. L'ONUDI, qui, pour l'instant, utilise le même réseau de bureaux extérieurs que le PNUD, a fait savoir qu'en raison de ses difficultés budgétaires, elle ne pouvait prendre des engagements pour plus d'un an en vue de la location de locaux communs. Pour cette organisation, comme pour plusieurs autres, il est nécessaire de définir un mode ou une règle de calcul des coûts, uniforme et transparent afin d'éviter que les tarifs varient d'un pays à l'autre. Il est généralement admis que les représentations des organismes des Nations Unies hors siège qui sont pour l'instant logées gratuitement ne peuvent envisager de participer à la location de locaux communs qu'à moyen ou à long terme.

50. On considère qu'il est important que les locaux communs soient bien situés car cela peut inciter un grand nombre de représentations hors siège, y compris celles des institutions issues des Accords de Bretton Woods et même des organismes multilatéraux et bilatéraux, à venir s'y installer. De l'avis général des représentants hors siège, le bâtiment ou l'ensemble de bâtiments qui abriteraient les bureaux des divers organismes des Nations Unies ne devraient pas être trop éloignés du centre-ville ni des départements et services gouvernementaux du pays hôte avec lesquels les représentations hors siège doivent être constamment en contact. On a fait observer que le choix d'un site périurbain pourrait entraîner une augmentation des frais de transport entre les bâtiments des Nations Unies et les départements gouvernementaux et les services essentiels (banques, agences de voyage, aéroports, etc.); en outre, à supposer qu'il reste, dans le bâtiment, des locaux à louer, il serait peut-être difficile, du fait de la situation excentrée, d'attirer d'autres locataires en dehors des organismes des Nations Unies et des problèmes de sécurité risqueraient de se poser.

51. Le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, qui est établi à Brazzaville (Congo) a mis l'accent sur ces trois points. Ce bureau, dont les locaux sont installés à une douzaine de kilomètres du centre-ville, doit donc assurer le transport, deux fois par jour, pendant la semaine de travail des agents des services généraux qu'il emploie et qui sont plus de 200. Lorsqu'il y a des troubles, la route qui conduit au Bureau régional est coupée par les forces de police. Ainsi, en novembre 1993, le Bureau a été pratiquement paralysé car, la route étant barrée, les agents des services généraux ne pouvaient rejoindre leur lieu de travail. On a fait valoir que si les locaux du Bureau régional de l'OMS étaient situés en ville, comme ceux d'autres bureaux régionaux de cette organisation, ou de

la CEA à Addis Abeba, il aurait été parfaitement possible de les partager avec les représentations d'autres organismes des Nations Unies et de les utiliser pour mettre en place des services communs à l'ensemble du système des Nations Unies à Brazzaville.

52. Gestion des locaux communs. Les représentants hors siège ont généralement insisté sur la nécessité d'éviter tout formalisme excessif dans l'exploitation et la gestion des locaux et services communs. Le PNUD, qui assure actuellement le secrétariat du Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques, a été, momentanément, chargé de gérer les locaux communs hors siège une fois ceux-ci achevés. Toutefois, dans les pays où l'Inspecteur s'est rendu, on a fait observer qu'aucune organisation ne devrait être à la fois bailleur et locataire et que d'autres formules plus professionnelles et plus économiques, comme celle consistant à faire appel à une entreprise du secteur privé ou à créer un groupe interorganisations indépendant qui pourrait définir et appliquer des principes directeurs uniformes pour veiller à ce que tous les locataires soient traités sur un pied d'égalité, devraient pouvoir être envisagées. On a également fait valoir que, quelque soit la formule qui serait retenue, les locaux communs devraient être gérés de la façon la plus efficace possible, l'autonomie opérationnelle des locataires devrait être garantie et les relations directes entre les représentations hors siège et les ministères gouvernementaux avec lesquels elles travaillent et entre les représentations et leurs sièges respectifs devraient être plus aisées qu'auparavant.

53. Même si les points qui viennent d'être énumérés sont loin de rendre compte de l'ensemble des vues et nuances d'opinion exprimées sur la question des locaux communs par des fonctionnaires des organismes des Nations Unies en poste dans les bureaux extérieurs et au siège, ils montrent que, de l'avis général, il est tout à fait possible, dans la pratique, d'envisager un développement notable des locaux communs hors siège, à condition que les gouvernements des pays hôtes et les organismes des Nations Unies parviennent à régler de façon satisfaisante un certain nombre de questions de principe et de questions pratiques.

54. Premièrement, le CAC devrait appuyer plus énergiquement le principe de l'utilisation de locaux communs. Deuxièmement, les différentes organisations devraient donner expressément pour instructions à leurs représentants hors siège de participer aux projets relatifs à la mise en place de locaux communs. L'Inspecteur recommande également que les dispositions pertinentes des Accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées et les résolutions de l'Assemblée générale citées dans l'introduction du présent rapport, soient portées à l'attention des organes directeurs des institutions spécialisées pour qu'ils en tiennent davantage compte et s'emploient plus activement à leur donner effet, le but étant de renforcer les textes autorisant la mise en place de locaux communs au niveau des pays. Le travail important que les organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques ont déjà accompli à cet égard et dont il sera question ci-après, devrait servir d'exemple.

C. Le Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques

55. Ce sous-groupe, qui relève des organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques, est chargé avant tout d'encourager l'utilisation de locaux et de services communs hors siège. Cet organe exerce ses activités au siège et, de plus en plus, au niveau des pays. Il publie un bulletin trimestriel intitulé "Common Premises World-wide" (les locaux communs à travers le monde) et a fait beaucoup pour promouvoir la construction de locaux communs. Le Sous-Groupe cherche aussi à faire mieux comprendre aux organisations les problèmes en jeu et à les informer des progrès réalisés en vue de la mise en place de locaux à usage de bureaux plus appropriés.

56. Les objectifs du Sous-Groupe sont, notamment, les suivants:

a) Etablir des locaux communs dans le plus grand nombre de pays possible, conformément aux résolutions et décisions pertinentes et aux directives du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et des chefs de secrétariat des organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques, étant donné que c'est là un moyen de rationaliser davantage la structure des bureaux extérieurs et de renforcer la collaboration interorganisations;

b) Parvenir à réduire le plus possible les coûts, compte tenu des graves difficultés financières que connaissent actuellement les Etats Membres et les organisations;

c) Améliorer la gestion et l'exécution des programmes grâce à une présence et à une structure unifiées sur le terrain;

d) Pour atteindre les objectifs généraux susmentionnés, le Sous-Groupe prévoit de multiplier par cinq, sur la recommandation de l'organe dont il relève (le Groupe consultatif mixte des politiques), le nombre des locaux communs à travers le monde en entreprenant l'exécution, sur une période de cinq ans, de 44 projets dont le coût total s'élève, d'après les estimations, à plus de 417 millions de dollars des Etats-Unis.

57. Analyse coûts-avantages: En avril 1993, le Sous-Groupe a recueilli auprès de 39 pays des données relatives au loyer et autres charges (services publics et entretien) effectivement payés par chacune des organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques, pour ses bureaux extérieurs, en 1993, et ainsi que des estimations pour les années 1994-1995, en vue de procéder à une analyse comparative du coût de la location et du coût de la construction de locaux communs. Les résultats de cette analyse sont récapitulés dans un additif au document Rev.5/18/05/93 et reproduits dans les deux tableaux suivants:

**Tableau 3. Coût de la location pour les organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques dans 39 pays : 1993-1995**

| Région*            | Loyer      | Coût des services publiques | Frais d'entretien | Total      |
|--------------------|------------|-----------------------------|-------------------|------------|
| Asie(5)            | 3 456 359  | 1 209 077                   | 1 899 956         | 6 565 392  |
| Amérique latine(8) | 4 693 481  | 1 382 137                   | 1 432 678         | 7 508 296  |
| Etats arabes(6)    | 5 010 617  | 919 095                     | 1 469 478         | 7 399 190  |
| Afrique(20)        | 10 647 197 | 6 485 544                   | 4 993 937         | 22 126 678 |
| Europe(1)**        | 0          | 8 500                       | 12 500            | 21 000     |
| TOTAL              | 23 807 654 | 10 004 353                  | 9 808 549         | 43 620 556 |

\* Le nombre de pays par région est indiqué entre parenthèses.

\*\* Pour 1993 uniquement.

**Tableau 4. Différence entre le coût de la location et le coût de la construction**

| Coût de la location dans 39 pays (services publics et entretien compris) 1993-2012 (en millions de dollars des Etats Unis) |                                      | Coût de la construction + services publics + entretien dans 44 pays 1996-2015 (en millions de dollars des Etats-Unis) |                                      | Différence en millions de dollars des Etats-Unis |           |
|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|-----------|
| (a)<br>Taux<br>d'inflation de<br>7%  | (b)<br>Taux<br>d'inflation de<br>10% | (c)<br>Taux<br>d'inflation de<br>7%   | (d)<br>Taux<br>d'inflation de<br>10% | (a) – (c)  | (b) – (d) |
| 597,07   | 832,78                               | 531,94  | 577,28                               | 64,13  | 255,50    |

- A noter que le nombre de pays n'est pas le même dans les deux cas; 39 pays ont été retenus pour calculer le coût de la location et 44 pour calculer le coût de la construction.
- Il faut bien voir que le coût de la construction a été calculé en prévoyant la possibilité d'une extension, ce qui n'est pas le cas pour le coût de la location.

58. A partir des données relatives au coût de la location, présentées dans le tableau 3, le Sous-Groupe a établi des projections sur 20 ans (1993-2015) avec des taux d'inflation de 7 % et 10 %; les estimations auxquelles il est parvenu sont présentées dans les colonnes a) et b) du tableau 4. Le coût estimatif de la construction (coût du gros oeuvre et des finitions) de nouveaux locaux communs dans 44 pays a été calculé sur la base de 150 dollars des Etats-Unis le pied carré (9,29 dm<sup>2</sup>) et des projections ont été établies sur 20 ans (1996-2015) avec des taux d'inflation de 7 % et 10 %. Il apparaît qu'en choisissant de construire des



locaux communs dans 44 pays au lieu de louer des locaux dans 39 pays, les organisations membres du Groupe consultatif mixte des politiques parviendraient, d'après les estimations, à économiser sur 20 ans environ 64 milliards de dollars des Etats-Unis, avec un taux d'inflation de 7 %, et 256 millions de dollars des Etats-Unis, avec un taux d'inflation de 10 % par an.

59. D'après l'analyse coûts-avantages plus poussée et de portée plus vaste réalisée, en octobre 1993, à partir des données communiquées par les bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies dans 120 pays, ces économies seraient encore plus importantes. Cette analyse dont les résultats actualisés sont récapitulés, plus loin, dans le tableau 5, démontre que la location-vente de locaux communs est financièrement beaucoup plus avantageuse que la formule la plus couramment utilisée actuellement, qui consiste à louer des locaux distincts. Elle démontre aussi clairement, vu qu'une partie des données utilisées proviennent des bureaux extérieurs des institutions spécialisées, qu'en participant à des projets prévoyant l'utilisation de locaux communs selon un contrat de location-vente, les institutions spécialisées seraient en mesure de réduire sensiblement à long terme le montant des crédits qu'elles doivent prélever sur leur budget ordinaire pour financer leurs bureaux extérieurs.

60. Cet écart considérable entre le coût de la location et le coût de la construction de locaux communs justifie sans aucun doute que l'on appuie sans réserve la solution consistant à intensifier la construction de nouveaux locaux. De plus, cette solution présente d'autres avantages majeurs. Par exemple, elle garantit que les locaux construits en fonction des exigences normales des organismes des Nations Unies, pour abriter leurs bureaux extérieurs, seront à la fois suffisants et adaptés aux besoins actuels et futurs des organismes dans ce domaine. Elle permet également de reproduire un modèle standard, comme celui proposé pour le bâtiment commun de Kinshasa, qui a été conçu en tenant compte de nombreux facteurs, parmi lesquels le climat tropical et la possibilité d'affecter les locaux à des usages multiples, et permet de réaménager l'espace intérieur au gré des circonstances et même de transformer les bureaux en appartements pour le personnel. Il serait possible de reproduire ce modèle standard dans beaucoup de pays en y apportant seulement quelques modifications mineures et, ainsi, d'économiser sur les études techniques.

61. Plus important encore, s'ils optaient pour la construction de locaux communs, les organismes des Nations Unies seraient à même de maîtriser leurs dépenses de location et d'entretien au niveau des pays, ce qui est actuellement impossible sur le marché privé, et les gouvernements des pays à faible revenu où la présence du système des Nations Unies est généralement importante, seraient libérés de l'obligation coûteuse qui leur est faite de mettre des locaux à usage de bureaux à la disposition des organisations.

Tableau 5. Résultats actualisés de l'analyse comparée des deux options (poursuite de la location ou location-vente) pour l'ensemble des organismes (en millions de dollars des Etats-Unis)

| Année du programme                                       | Année civile | Option zéro |                            |               |                     |          | Lease-Purchase |                            |               |                     |        | Summary and Comparison |                                 |                  |
|--|--------------|-------------|----------------------------|---------------|---------------------|----------|----------------|----------------------------|---------------|---------------------|--------|------------------------|---------------------------------|------------------|
|  |              | Loyer       | Dépenses de fonctionnement | Total partiel | Charges financières | Total    | Loyer          | Dépenses de fonctionnement | Total partiel | Charges financières | Total  | (a Option zéro         | a) Location avec option d'achat | a - b) Economies |
|  | 1993         | 22,27       | 15,40                      | 37,67         | 9,94                | 47,61    |                |                            |               |                     |        |                        |                                 |                  |
|  | 1994         | 24,01       | 16,97                      | 40,98         | 10,81               | 51,79    |                |                            |               |                     |        |                        |                                 |                  |
|  | 1995         | 24,92       | 18,69                      | 43,61         | 5,82                | 49,43    |                |                            |               |                     |        |                        |                                 |                  |
| 1  | 1996         | 26,66       | 20,00                      | 46,66         | 6,23                | 52,89    | 42,50          | 4,26                       | 46,76         | 0,00                | 46,76  | 52,89                  | 46,76                           | 6,13             |
| 2  | 1997         | 28,53       | 21,40                      | 49,93         | 6,66                | 56,59    | 42,50          | 4,56                       | 47,06         | 0,00                | 47,06  | 56,59                  | 47,06                           | 9,53             |
| 3  | 1998         | 30,53       | 22,90                      | 53,42         | 7,13                | 60,55    | 42,50          | 4,88                       | 47,38         | 0,00                | 47,38  | 60,55                  | 47,38                           | 13,17            |
| 4  | 1999         | 32,67       | 24,50                      | 57,16         | 7,63                | 64,79    | 42,50          | 5,22                       | 47,72         | 0,00                | 47,72  | 64,79                  | 47,72                           | 17,07            |
| 5  | 2000         | 34,95       | 26,21                      | 61,17         | 8,16                | 69,33    | 42,50          | 5,58                       | 48,09         | 0,00                | 48,09  | 69,33                  | 48,09                           | 21,24            |
| 6  | 2001         | 37,40       | 28,05                      | 65,45         | 8,73                | 74,18    | 42,50          | 5,97                       | 48,48         | 0,00                | 48,48  | 74,18                  | 48,48                           | 25,70            |
| 7  | 2002         | 40,02       | 30,01                      | 70,03         | 9,35                | 79,37    | 42,50          | 6,39                       | 48,90         | 0,00                | 48,90  | 79,37                  | 48,90                           | 30,48            |
| 8  | 2003         | 42,82       | 32,11                      | 74,93         | 10,00               | 84,93    | 42,50          | 6,84                       | 49,34         | 0,00                | 49,34  | 84,93                  | 49,34                           | 35,59            |
| 9  | 2004         | 45,81       | 34,36                      | 80,18         | 10,70               | 90,88    | 42,50          | 7,32                       | 49,82         | 0,00                | 49,82  | 90,88                  | 49,82                           | 41,05            |
| 10   | 2005         | 49,02       | 36,77                      | 85,79         | 11,45               | 97,24    | 42,50          | 7,83                       | 50,33         | 0,00                | 50,33  | 97,24                  | 50,33                           | 46,90            |
| 11   | 2006         | 52,45       | 39,34                      | 91,79         | 12,25               | 104,04   | 42,50          | 8,38                       | 50,88         | 0,00                | 50,88  | 104,04                 | 50,88                           | 53,16            |
| 12   | 2007         | 56,12       | 42,09                      | 98,22         | 13,11               | 111,33   | 42,50          | 8,96                       | 51,47         | 0,00                | 51,47  | 111,33                 | 51,47                           | 59,86            |
| 13   | 2008         | 60,05       | 45,04                      | 105,09        | 14,03               | 119,12   | 42,50          | 9,59                       | 52,10         | 0,00                | 52,10  | 119,12                 | 52,10                           | 67,02            |
| 14   | 2009         | 64,26       | 48,19                      | 112,45        | 15,01               | 127,46   | 42,50          | 10,26                      | 52,77         | 0,00                | 52,77  | 127,46                 | 52,77                           | 74,69            |
| 15   | 2010         | 68,76       | 51,57                      | 120,32        | 16,06               | 136,38   | 42,50          | 10,98                      | 53,49         | 0,00                | 53,49  | 136,38                 | 53,49                           | 82,89            |
| 16   | 2011         | 73,57       | 55,18                      | 128,74        | 17,18               | 145,93   | 0,00           | 11,75                      | 11,75         | 0,00                | 11,75  | 145,93                 | 11,75                           | 134,17           |
| 17   | 2012         | 78,72       | 59,04                      | 137,76        | 18,38               | 156,14   | 0,00           | 12,57                      | 12,57         | 0,00                | 12,57  | 156,14                 | 12,57                           | 143,57           |
| 18   | 2013         | 84,23       | 63,17                      | 147,40        | 19,67               | 167,07   | 0,00           | 13,45                      | 13,45         | 0,00                | 13,45  | 167,07                 | 13,45                           | 153,62           |
| 19   | 2014         | 90,12       | 67,59                      | 157,72        | 21,05               | 178,76   | 0,00           | 14,39                      | 14,39         | 0,00                | 14,39  | 178,76                 | 14,39                           | 164,37           |
| 20   | 2015         | 96,43       | 72,32                      | 168,76        | 22,52               | 191,28   | 0,00           | 15,40                      | 15,40         | 0,00                | 15,40  | 191,28                 | 15,40                           | 175,88           |
| Total 1996-2015  |              | 1 093,12    | 819,84                     | 255,30        | 255,30              | 2 168,26 | 637,57         | 174,60                     | 812,16        | 0,00                | 812,16 | 2 168,26               | 812,16                          | 1 356,09         |
| Valeur actuelle a) 10% (1996, en dollars des Etats-Unis) |              | 377,56      | 283,17                     | 660,74        | 88,18               | 748,92   | 323,29         | 60,31                      | 383,60        | 0,00                | 383,60 | 748,92                 | 383,60                          | 365,32           |

**Notes:** Tous les chiffres au-delà de 1995 sont majorés de 7 % par an, à l'exception de celui du "loyer", en cas de location-vente, qui correspond au coût total fixé pour 15 ans.  
2. Les dépenses de fonctionnement comprennent l'entretien et les services publics (eau, électricité, chauffage, etc.).

**Source:** Sous-Groupe des locaux et services communs du Groupe consultatif mixte des politiques.

62. En dépit de ce qui précède, l'Inspecteur estime qu'il est nécessaire d'élaborer des principes directeurs auxquels on se référerait pour décider où construire et où ne pas construire de nouveaux locaux, vu que dans certains pays, où la présence du système des Nations Unies est très modeste, de gros investissements financiers dans des projets de construction ne se justifient peut-être pas. La construction de nouveaux locaux ne se justifie peut-être pas non plus dans un grand nombre de pays à revenu moyen qui sont financièrement à même de fournir aux bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies, des locaux suffisants et adaptés à leurs besoins. Un autre facteur important dont il faut tenir compte est le caractère fluctuant, dans certains pays, de la représentation des organisations, qui peut augmenter ou diminuer en fonction du nombre de projets en cours, du nombre de réfugiés pris en charge et d'autres opérations de secours humanitaire ou de maintien de la paix. L'ensemble de principes proposé devrait tendre à réserver la construction aux pays et aux situations dans lesquels cette solution se justifie absolument.

63. Le mode de financement: Jusqu'ici les fonds de démarrage nécessaires pour la construction de nouveaux locaux ont été prélevés sur les fonds de réserve de trois organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques (le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF). Ces fonds représentent au total à peine plus de 60 millions de dollars des E.-U. alors que le Sous-Groupe estime que plus de 417 millions de dollars des E.-U. sont nécessaires pour financer le programme de construction qu'il propose. Les résolutions dans lesquelles l'Assemblée générale demande que les organismes des Nations Unies utilisent des locaux communs hors siège ne donnent aucune précision ni aucune indication quant au mode de financement à utiliser, si ce n'est qu'elles stipulent que la mise en place de locaux communs doit se faire "sans qu'il en résulte des coûts supplémentaires pour le système des Nations Unies ni pour les pays en développement".

64. En conséquence, le Sous-Groupe a mis au point, aux fins du financement de la construction de locaux communs, une formule qui prévoit de recourir aux capitaux privés pour financer les travaux d'aménagement et de construction sur des terrains dont le gouvernement du pays hôte ferait don en les exonérant d'impôt, selon un contrat de location-vente garantissant qu'à l'issue d'un délai qui serait au minimum de 10 ans et au maximum de 15 ans les locaux deviendraient la propriété du système des Nations Unies. Cette formule a été approuvée par le Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies qui a jugé que c'était là la seule façon réaliste de faire face aux incidences financières des résolutions de l'Assemblée générale demandant que les organismes des Nations Unies utilisent des locaux communs hors siège.

65. Comme le Sous-Groupe l'a fait valoir, cette formule de financement présente les avantages suivants, y compris pour les institutions spécialisées:

a) Les membres seront en mesure de se doter de locaux communs sans avoir à déboursier les fonds nécessaires pour financer la construction;

b) La décision de l'Assemblée générale interdisant de recourir à l'emprunt ne sera pas enfreinte (comme l'a reconnu le Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies);

c) L'application de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies ne sera pas compromise;

d) Les organismes des Nations Unies se doteront de locaux communs sans qu'il en coûte rien aux pays en développement, abstraction faite du coût du terrain dont chaque pays hôte devra faire don en l'exonérant d'impôt.

66. Projet relatif aux locaux et services communs: Le Groupe consultatif mixte des politiques a approuvé en principe la constitution d'un groupe interorganisations indépendant pour superviser et gérer le programme de construction et d'entretien de bâtiments communs du système des Nations Unies hors siège et les services connexes. Il a été proposé de financer cet organe grâce au produit d'une taxe uniforme perçue sur chaque projet de construction mais les modalités de son financement n'ont pas encore été définies en détail, sans doute parce que le mandat précis du Groupe reste à établir.

67. L'idée en soi paraît bonne mais encore faut-il qu'elle soit appliquée de façon à garantir une efficacité optimale dans le fonctionnement et la gestion des établissements hors siège communs dont le Groupe interorganisations sera responsable. En outre, il sera nécessaire de préciser les relations de travail entre ce groupe et le Service des bâtiments du Bureau des services généraux de l'Organisation des Nations Unies, qui est chargé d'assurer la gestion des bâtiments du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies hors siège, comme ceux du PNUE et des commissions économiques régionales.

68. Il faudrait aussi donner au Groupe interorganisations proposé, un mandat plus précis et les moyens voulus pour lui permettre de développer les services communs hors siège, y compris, lorsqu'il y a lieu, les services à l'intention du personnel, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

69. L'Inspecteur recommande d'élargir la composition du Sous-Groupe responsable du projet "locaux et services communs" du Groupe consultatif mixte des politiques à toutes les institutions spécialisées afin que la mise en place de locaux communs hors siège soit un mouvement général qui touche l'ensemble du système. Il faudrait donc que le CAC étudie la possibilité de transformer le Groupe interorganisations proposé en Sous-Comité ou projet du CAC et prenne une décision à ce sujet.

### III. SERVICES COMMUNS

#### A. Portée

70. Comme on l'a dit au chapitre I, l'un des principaux objectifs d'une expansion des locaux communs est de permettre aux organisations de conjuguer et de rationaliser leurs services d'appui dans chaque pays afin de réduire les frais de fonctionnement, d'exécuter les programmes dans des conditions d'efficacité optimale et de libérer les techniciens et les administrateurs de programme des tâches administratives superficielles pour qu'ils puissent se consacrer à l'objet même de leur affectation hors siège. Le développement et la généralisation de services communs dépendront donc des progrès qui pourront être accomplis dans le domaine de la mise en commun des locaux.

71. L'Inspecteur constate que les services d'appui communs aux organismes des Nations Unies à l'échelon national sont à l'heure actuelle très rares, mis à part ceux que les bureaux extérieurs du PNUD mettent traditionnellement à la disposition des organisations qui appliquent le régime commun. Il n'est pas possible de qualifier véritablement de "communs", au sens classique, les services fournis par le PNUD dont l'ampleur varie d'ailleurs d'un pays à l'autre. De plus, dans son effort pour comprimer dans la mesure du possible les frais généraux, le PNUD réduit son rôle de pourvoyeur central de services au niveau des pays aux organisations qui appliquent le régime commun.

72. Dans les villes où existe un certain partage des locaux ou bien où plusieurs organisations partagent un bâtiment unique (Addis-Abeba, Bangkok, Djakarta, Kuala Lumpur, Windhoek, etc.), le petit nombre de services offerts en commun, de manière inégale, ont une ampleur très limitée (cafétéria, central téléphonique, réception, sécurité, dispensaire, nettoyage). Les services relatifs aux programmes en sont généralement exclus, comme par exemple le recrutement et l'administration du personnel local, les services de conférence, les systèmes intégrés de gestion, les services d'information et de documentation, les services d'achat, l'impression, la diffusion et la vente des publications, etc.

73. De plus, il n'y a généralement pas de services communs autofinancés à l'intention du personnel ou bien, lorsqu'ils existent, ils sont manifestement inadaptés aux besoins, en particulier dans les lieux d'affectation difficiles où le sujet du présent rapport a éveillé un vif intérêt. Les services communs concernant le personnel, tels que le logement, des soins médicaux (outre l'infirmerie), des établissements d'enseignement primaire et secondaire, un magasin d'alimentation ou un économat en franchise bien approvisionné, etc., sont jugés indispensables pour améliorer les conditions de travail et de vie ainsi que le moral du personnel en général et faire en sorte que le service hors siège apparaisse davantage comme une mission source de satisfactions que comme une relégation.

74. On peut observer que le système des Nations Unies concentre ses activités et sa présence précisément dans les pays à faible revenu ou les moins avancés où la dégradation générale de la situation politique et socio-économique nuit à la qualité et à la fiabilité des services publics et privés essentiels (pour autant qu'ils existent) dont dépendent le personnel hors siège des Nations Unies et leurs familles. Selon le personnel des services extérieurs, les services communs du système des Nations Unies, tels que les écoles des Nations Unies ou internationales,

les services médicaux ou les économats en franchise que l'on trouve dans les principales villes sièges (New York, Genève, Vienne) devraient théoriquement exister aussi sur le terrain où leur nécessité est beaucoup plus criante. La généralisation des services communs se heurte toutefois à un certain nombre d'obstacles pratiques.

#### B. Obstacles aux services communs

75. Pour des raisons pratiques, des locaux séparés ne sont pas propices au développement à grande échelle de services communs. Inversement, le partage des locaux des Nations Unies à Addis-Abeba, Bangkok, Nairobi, Vienne et Genève (Palais des Nations) a facilité la mise en place de certains services communs.

76. La diversité des procédures et des règles administratives et financières entre les organisations apparaît comme un obstacle majeur à la centralisation des services d'appui aux programmes, même lorsque les organisations partagent un même bâtiment. A Vienne, il a été remédié à cet obstacle en chargeant chaque organisation de gérer un certain nombre de services communs à toutes, sur la base de principes convenus en matière de coûts, de fonctionnement et d'arbitrage. L'hétérogénéité des règlements, règles et procédures des organisations est le symptôme soit d'un dysfonctionnement du régime commun des Nations Unies, soit que son application n'est pas encore cohérente et complète, comme l'avaient envisagé à l'origine les signataires des Accords régissant les relations entre l'ONU et les institutions spécialisées.

77. Aux paragraphes 14, 17 c) et 24 a) de la résolution 44/211, l'Assemblée générale a demandé aux organisations de simplifier et d'harmoniser leurs règles, procédures et cycles de programmation qui régissent les activités opérationnelles pour le développement au niveau des pays. Alors que cette question a été examinée ces dernières années par les sous-comités du CAC et bien que le Sous-Groupe ait accompli certains progrès, rien dans le présent rapport ne permet de conclure que les représentants hors siège des organisations ont réussi, ne serait-ce que dans un seul pays, à harmoniser leurs règles et procédures administratives et financières.

78. Les entretiens tenus avec des fonctionnaires hors siège donnent à penser que cet objectif sera presque impossible à atteindre sans l'harmonisation préalable, tout aussi improbable, au niveau des sièges mondiaux, des manuels administratifs et de procédures, des règlements et règles de gestion budgétaire et financière des organisations, que leurs bureaux extérieurs respectifs doivent observer. Sauf pour les organisations que leurs actes constitutifs orientent vers le terrain (par exemple, celles qui sont membres du Groupe consultatif mixte des politiques ou l'OMS), la plupart des manuels, règlements et règles élaborés au siège, notamment les formulaires et les procédures administratifs de base, ont été manifestement conçus et mis au point sans grand souci des activités extérieures. De l'avis général du personnel hors siège, en particulier des institutions spécialisées, les politiques et procédures applicables aux programmes du siège sont souvent inadaptées à la nature dynamique des opérations sur le terrain qui exigent souvent du personnel imagination, créativité et réactions rapides, toutes qualités qu'inhibent les procédés émanant des sièges.

79. On a certes fait observer que l'harmonisation des règles et des procédures au niveau des pays devrait viser à rendre les opérations

extérieures des organisations conformes aux exigences des gouvernements en matière de gestion et d'exécution des programmes, et non de faciliter nécessairement la création de services d'appui communs aux organisations. L'Inspecteur ne perçoit toutefois aucune contradiction entre les deux objectifs puisque la mise en commun des services, pour réduire les doubles emplois sources de gaspillage, devrait en principe accroître l'efficacité opérationnelle et les économies pour le plus grand profit des programmes publics.

80. La diversité des modes de délégation de pouvoirs constitue également un obstacle majeur à la mise en place de services communs. Les représentants hors siège qui ne peuvent prendre de décisions ou engager des ressources budgétaires sans l'approbation préalable du siège, ce qui prend parfois plusieurs semaines sinon des mois, ne peuvent être considérés comme des partenaires crédibles parmi les prestataires de services communs d'appui aux programmes.

81. Le caractère limité de la décentralisation au sein de certaines institutions spécialisées passe également pour un obstacle à la généralisation des services communs hors siège. Les organisations dont les politiques programmatiques et les opérations ne sont pas assez axées sur les réalités du terrain ne sont peut-être pas conscientes des besoins très particuliers propres aux activités opérationnelles extérieures, des avantages d'une fusion des services d'appui, voire de la nécessité de services de base destinés au personnel et susceptibles d'améliorer sa productivité. Le personnel hors siège estime généralement que la plupart des organismes des Nations Unies autres que ceux appartenant au Groupe consultatif mixte des politiques, y compris le Secrétariat de l'ONU avant qu'il ne participe massivement à des opérations de maintien de la paix, non seulement privilégient les sièges mais tendent également à dénigrer les services extérieurs<sup>3</sup>.

82. Des accords de représentation distincts avec les gouvernements des pays hôtes répondent aux différents besoins des organisations et non pas à ceux de l'ensemble du système des Nations Unies au sein d'un pays donné. Ils ne permettent pas à la communauté des organisations d'utiliser plus complètement les dispositions de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies afin d'étoffer et d'étendre sans entrave les services communs à l'intention du personnel. On a, en particulier, cité l'exemple de l'accord de siège passé par l'ONU avec le Gouvernement autrichien dont on pourrait s'inspirer pour élaborer un accord de représentation type contenant des clauses particulières relatives aux services essentiels que les organisations pourraient s'assurer pour elles-mêmes en cas de besoin. On a également fait observer que si les organisations doivent affronter de plus en plus la concurrence du secteur privé et du secteur parapublic dans l'exécution des projets, elles devraient également pouvoir, sur la base de l'autofinancement, entrer en concurrence pour la fourniture de services essentiels à leur personnel hors siège.

83. Les obstacles précités ne sont pas insurmontables. Il existe déjà au sein du système des Nations Unies un certain nombre de programmes, de divisions et de services intersecrétariats communs, au sein comme à l'extérieur du CAC. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Bureau des services d'achats interorganisations et le Sous-Groupe

---

<sup>3</sup> Ce fait a également été relevé dans le document JIU/REP/92/6 (Part I) : Décentralisation des organismes du système des Nations Unies.

constituent des modèles très utiles de services communs au sein du système. En outre, des services communs d'ampleur différente existent en certains lieux d'affectation (Addis-Abeba, Bangkok, Genève, Nairobi et Vienne).

84. A Nairobi en particulier, le PNUE, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT) et d'autres organisations sont en voie de créer des synergies maximales dans l'appui aux programmes, grâce notamment à la mise en commun d'un service du personnel et d'un organe des nominations et des promotions, des services financiers, de conférence, d'appui général et d'achat ainsi que d'un service de bibliothèque et d'information, tous services qui correspondent à la liste proposée par le CCI dans le tableau 7 (p. 34). Il est donc nécessaire de tirer les enseignements des expériences réussies lorsque des services sont gérés conjointement afin de mettre au point et de développer un programme complet de services communs pour le système des Nations Unies, qui traduise en termes opérationnels concrets le cadre normatif du régime commun dans son sens primitif, tel qu'il découle des accords passés comme on l'a vu dans l'introduction.

#### C. Programme de services communs

85. Services communs proposés par le Groupe consultatif mixte des politiques: Le tableau 6 énumère un certain nombre de services que le Sous-Groupe propose d'assurer en commun là où l'effectif du personnel est supérieur à 50. On observera que ces services ont un champ et une nature très limités et que le rapport coûts-avantages serait vraisemblablement peu intéressant. Surtout, les services d'appui aux programmes dont l'intégration pourrait entraîner d'importantes économies de frais généraux ne figurent pas dans le tableau, pas plus que les services de base concernant le personnel que de nombreux représentants hors siège dans des lieux d'affectation difficiles considèrent particulièrement importants en raison de leurs effets directs sur le moral, la santé et la productivité de celui-ci.

86. Les services communs proposés par le CCI énumérés au tableau 7, sont la liste révisée des services mentionnés dans un questionnaire que les organisations ont été priées de remplir pour la présente étude. Les réponses témoignaient généralement de l'acceptation du principe de services communs, dans les mêmes conditions et avec les mêmes réserves toutefois que dans le cas des locaux communs (par exemple, efficacité et fiabilité, système type et transparent de partage des coûts, pas de perte d'autonomie de fonctionnement pour les participants, etc.). Dans l'ensemble, les organisations préféraient que 62,2 % des services énumérés au tableau 7 soient fournis en commun, 27 % par chaque organisation pour elle-même, 5,6 % étant sous-traités par le secteur privé et 5,2 % fournis par d'autres moyens.

87. Services d'appui aux programmes: Mis à part les commissions économiques régionales qui préfèrent systématiquement assurer leurs propres services d'appui aux programmes, une séparation en la matière n'est pas plébiscitée, à l'exception du recrutement et de l'administration du personnel local. Dans l'ensemble toutefois, les organisations étaient davantage soucieuses d'une perte éventuelle de leur indépendance opérationnelle et de leur identité statutaire que des économies de frais généraux que permettrait la mise en commun des services.



Tableau 6. Services communs proposés par le Groupe consultatif mixte des politiques

Services communs au personnel hors siège, selon l'importance de ses effectifs

| 200 et plus                     | 50 - 200                        | Moins de 50                     |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Réception                       | Réception                       | Réception                       |
| Central téléphonique            | Central téléphonique            | Central téléphonique            |
| Courrier et valise diplomatique | Courrier et valise diplomatique | Courrier et valise diplomatique |
| Sécurité                        | Sécurité                        | Sécurité                        |
| Cafétéria                       | Cafétéria                       | Cafétéria                       |
| Bibliothèque                    | Bibliothèque                    | Bibliothèque                    |
| Salle de conférence             | Salle de conférence             | Salle de conférence             |
| Service de nettoyage            | Service de nettoyage            | Service de nettoyage            |
| Salle des chauffeurs            | Salle des chauffeurs            | Salle des chauffeurs            |
| Garderie d'enfants              | Garderie d'enfants              | Garderie d'enfants              |
| Dispensaire                     | Dispensaire                     | Premier secours                 |
| Salle polyvalente               | Salle polyvalente               | -                               |
| Agence de voyage                | Agence de voyage                | -                               |
| Service bancaire                | -                               | -                               |
| Service extérieur               | -                               | -                               |
| Entretien des véhicules         | Station de lavage des véhicules | -                               |
| Entrepôt                        | Magasin                         | -                               |
| Gymnase                         | -                               | -                               |
| Station service                 | -                               | -                               |

Remarques

Les services de télex et de télécopie seront gérés séparément.

Tableau 7. Services communs proposés par le CCI

(En sus des services énumérés dans le tableau 6 précédent)

| A<br>Services communs d'appui aux programmes dont les coûts seraient répartis entre les organisations | B<br>Services communs autofinancés à l'intention du personnel |
|---|---|
| 1) Recrutement et administration du personnel local   | 1) Service médical  |
| 2) Transport  | 2) Logement/hôtellerie  |
| 3) Services aux experts, missions techniques et visiteurs   | 3) Ecole primaire   |
| 4) Services de conférence   | 4) Ecole secondaire   |
| 5) Achats de fournitures et de matériel   | 5) Economat   |
| 6) Services informatiques et systèmes intégrés de gestion   |   |
| 7) Services de bibliothèque/documentation et information  |   |
| 8) Distribution et vente des publications   |   |
| 9) Services d'impression et de reproduction   |   |

88. En ce qui concerne la "privatisation" de certains services pouvant intervenir sans interprétation ni application de règles financières ou administratives, il est apparu que le recours aux opérateurs du secteur privé n'apportait pas systématiquement d'avantages aux organisations, notamment sur les plans du rapport coûts-avantages, de l'efficacité ou de la fiabilité des services fournis. Dans de nombreux lieux d'affectation, rares sont les services privés d'une qualité acceptable. Lorsque cela est le cas, il semble que la tendance soit invariablement de surfacturer les organismes et les institutions des Nations Unies. Il est tout aussi difficile de contrôler les coûts et la qualité que d'obtenir de la justice l'exécution de contrats de service avec le secteur privé.

89. Stratégie mondiale concernant les services communs: En attendant que les services communs préconisés dans le présent rapport pour les bureaux extérieurs soient également fournis en temps voulu dans toutes les principales villes sièges, il serait raisonnable d'envisager un réseau mondial de centres de services communs pour le système des Nations Unies qui mettrait pleinement à profit la nature et la présence universelles des organisations afin de réduire au maximum leurs frais d'exploitation. C'est ce que font habituellement sous de multiples formes les sociétés transnationales pour réduire leurs coûts, en particulier en ce qui concerne l'achat de biens et de services ou l'implantation d'industries dans le monde.

90. Le système des Nations Unies, dont on peut soutenir qu'il est le système "multinational" le plus étendu sur terre, pourrait recourir à une stratégie analogue pour favoriser l'élaboration d'un programme mondial de services communs doté de liaisons horizontales et verticales. Organisés et gérés efficacement, de tels services seraient susceptibles de dégager des économies et de procurer d'autres avantages; il pourrait s'agir par exemple des services ci-après:

a) L'achat à l'échelle mondiale de biens et de services à des prix avantageux; les services d'impression seraient par exemple sensiblement moins chers dans certains pays que dans d'autres, pour une qualité comparable. Pour l'achat en gros de fournitures dans le monde entier, les centres de services communs polyvalents dans chaque pays pourraient être rattachés au Bureau des services d'achats interorganisations à Copenhague.

b) La promotion, la diffusion et la vente des publications des Nations Unies par les services communs locaux accroîtraient les recettes et favoriseraient la diffusion des publications.

c) L'organisation de conférences et de réunions des organismes des Nations Unies, les centres locaux de services communs pouvant être chargés des préparatifs et de fournir un appui logistique de base.

d) Les services de messagerie/valise diplomatique exprès, qui pourraient réduire considérablement les coûts actuels qui résultent pour les organisations du recours à des messageries internationales privées.

e) Les bibliothèques et les centres de documentation des Nations Unies dans chaque pays, approvisionnés et soutenus par les bibliothèques et les centres d'information des sièges des organisations joueraient un rôle essentiel pour tenir les fonctionnaires hors siège et les experts ainsi que le public en général informés des activités des organisations.

f) Un service informatisé de gestion intégrée au niveau national permettrait d'harmoniser la collecte, le stockage et la recherche de l'information concernant les programmes extérieurs et de faciliter les flux horizontaux et verticaux de données globales entre les organisations.

91. Les exemples ci-dessus ne font que donner une idée des moyens qui permettraient au système des Nations Unies de tirer parti de son exceptionnelle structure commune et de son universalité pour mettre sur pied des centres de services communs, non seulement rentables en eux-mêmes, mais aussi interconnectés de manière rationnelle afin de rendre les opérations mondiales des organisations plus interdépendantes et efficaces et moins coûteuses pour les Etats Membres.

92. Les services communs à l'intention du personnel énumérés dans le tableau 7, analogues à ceux habituellement fournis par certaines missions diplomatiques à leur personnel expatrié, devraient également être examinés dans chaque cas compte tenu du fait que le personnel hors siège les juge indispensables, en particulier dans les lieux d'affectation difficiles. D'une manière générale, les principes et critères proposés pour la construction de locaux communs pourraient également s'appliquer à la fourniture et à la gestion de ces services, si ce n'est, et cette différence est fondamentale, que ces derniers devraient être toujours autofinancés.

93. Les organisations intéressées, de préférence au niveau du CAC, devraient se mettre d'accord au préalable sur des règles et des garanties effectives de couverture des dépenses afin de n'engager en aucun cas leur responsabilité financière. Lorsque la fourniture de tels services implique la réalisation de travaux de construction, on pourrait également recourir à la modalité de la location-vente. Par ailleurs, il va sans dire que certains de ces services, tels que l'enseignement primaire ou secondaire, seraient également ouverts à l'ensemble de la communauté diplomatique au niveau national ainsi qu'au public en général.

94. Le PNUD serait actuellement en train d'examiner l'opportunité de continuer à financer le logement de son personnel, à la suite de l'accumulation d'arriérés de loyers dont le recouvrement s'avère difficile. Les recommandations faites à ce sujet à la suite d'une vérification externe des comptes doivent être appliquées, mais il faut également faire observer que c'est la bonne gestion financière du service du logement du personnel du PNUD qui est en cause, semble-t-il, et non pas le besoin indubitable, en certains lieux d'affectation, d'un service du logement commun au système des Nations Unies, comme l'ont souligné les représentants hors siège. Etant donné que le même problème pourrait se poser en cas de construction de locaux à partager dans le cadre d'une location-vente, de même que pour n'importe quel autre service commun, des garanties solides de couverture des dépenses seront indispensables à la pérennité financière et à la bonne gestion de tout service commun et, partant, de l'ensemble du programme de locaux et de services communs.

95. A cet égard, il peut être bon de s'inspirer de l'expérience du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique à Brazzaville (Congo) et de l'Institut international d'agriculture tropicale à Ibadan (Nigéria), deux organismes qui gèrent depuis longtemps avec succès des services autofinancés destinés au personnel.

96. Les conclusions du présent rapport conduisent à souligner deux aspects essentiels concernant les services sociaux destinés au personnel hors siège. Premièrement, la rareté ou la qualité très médiocre des services énumérés au tableau 7 ci-dessus dans certains lieux d'affectation nuit directement à l'efficacité et à la productivité quotidiennes des fonctionnaires des bureaux extérieurs, ainsi qu'à leur moral, à leur santé mentale et physique. La médiocrité des conditions de logement, par exemple, expose le personnel à diverses formes d'agression et d'insécurité, particulièrement préoccupantes dans le cas des femmes célibataires. Dans les lieux d'affectation à risque élevé, les fonctionnaires font état d'insatisfaction, d'absentéisme, d'alcoolisme et de fréquentes évacuations pour raisons médicales, tous phénomènes coûteux pour les organisations, préjudiciables à leurs programmes sur le terrain et qui traduisent de l'indifférence à l'égard des problèmes sociaux de leurs ressources humaines hors siège.

97. Deuxièmement, la fourniture de certains services au personnel pourrait entraîner des économies pour les organisations, outre d'autres avantages:

a) La fourniture de services de logement dans certains lieux d'affectation pourrait avoir des répercussions sur le montant des indemnités de poste correspondantes.

b) L'existence d'établissements scolaires gérés avec efficacité par les Nations Unies qui feraient appel, pour l'essentiel ou en partie, aux ressources disponibles localement (par exemple, aux conjoints des fonctionnaires hors siège), pourrait réduire le montant des frais d'éducation et de voyage au titre des études remboursables dans le cas des enfants contraints d'étudier à l'étranger faute d'établissements d'enseignement satisfaisants au lieu d'affectation de leurs parents. Le savoir-faire de l'UNESCO dans ce secteur pourrait être particulièrement utile pour élaborer des normes et peut-être gérer de tels établissements.

c) Des installations médicales entièrement équipées (et non de simples infirmeries comme c'est le cas à l'heure actuelle) pourraient abaisser le montant des frais médicaux remboursables, contribuer à limiter les demandes de remboursement et de congé de maladie injustifiées ainsi que le nombre des coûteuses évacuations à l'étranger pour raisons médicales. L'expansion de services médicaux conjoints sur le terrain nécessiterait probablement que l'on revoie la modalité actuelle de leur financement au niveau mondial. Etant donné la contribution déjà importante des organisations au régime d'assurance maladie du personnel, il faudrait étudier la faisabilité de leur autofinancement, et leur gestion à l'échelle mondiale devrait être plus clairement définie et peut-être déléguée intégralement à l'OMS.

d) Lorsque les principaux services sociaux décrits ci-dessus sont assurés dans des lieux d'affectation difficiles, on pourrait envisager de soustraire l'élément "difficulté" de la rémunération globale et des autres avantages, tels que le droit à congé dans les foyers plus fréquent.

#### IV. ROLE DU CAC

98. Le sujet du présent rapport touche de très près le mandat et le rôle du CAC, tant en ce qui concerne les chefs de secrétariat que ses organes subsidiaires principaux, en particulier le CCQA. En raison du caractère universel de toutes les organisations membres du CAC et du fait que la plupart d'entre elles ont des bureaux extérieurs, quoique à des niveaux différents, la question des locaux et des services communs hors siège devrait être inscrite en priorité à l'ordre du jour du Comité et non pas laissée, comme c'est le cas à présent, à l'attention des seules organisations qui font partie du Groupe consultatif mixte des politiques.

99. Qui plus est, le présent rapport porte essentiellement sur les moyens par lesquels les organisations peuvent mieux tirer parti du régime commun des Nations Unies pour réaliser d'importantes économies d'échelle, réduire leurs frais généraux au titre des programmes et renforcer l'efficacité de leurs opérations mondiales. Les Etats Membres soulignent de plus en plus la nécessité de freiner, et si possible d'inverser, la tendance à l'augmentation constante des coûts d'exécution des programmes. Il s'agit donc d'une question d'actualité qui concerne tous les membres du CAC.

100. En conséquence, ceux-ci devraient se saisir de la question de la création et de l'expansion de locaux et de services communs hors siège, telle qu'elle est examinée dans le présent rapport, car c'est l'occasion unique de réduire les coûts d'infrastructure et de fonctionnement de leurs représentations hors siège et d'assurer une collaboration plus effective afin de réaliser les objectifs du régime commun au niveau national. Sur la base de l'analyse coûts-avantages figurant au tableau 5 pour la construction de locaux communs, et compte tenu des autres avantages qui résulteraient vraisemblablement de la mise en commun des services d'appui aux programmes à l'intérieur de ces locaux, on peut estimer que les économies financières globales qu'entraînerait pour le système des Nations Unies le programme proposé s'élèveraient à près d'un milliard de dollars des Etats-Unis au cours d'une période de 10 à 15 ans.

101. Compte tenu de ce qui précède, l'Inspecteur recommande que les chefs de secrétariat du CAC constituent une équipe spéciale chargée d'examiner plus en détail les modalités pratiques et autres de la mise en oeuvre des idées, propositions et recommandations avancées dans le présent rapport. L'Equipe spéciale serait assistée par le Sous-Groupe et devrait soumettre son rapport à la session exécutive du CAC avant l'automne 1995.

## V. CONCLUSION

102. L'Inspecteur reconnaît que la création et l'extension de locaux et de services communs au système des Nations Unies poseraient quelques difficultés pratiques, mais les conclusions du présent rapport montrent indubitablement qu'il est possible d'appliquer les dispositions pertinentes des résolutions de l'Assemblée générale sur cette question. Alors que les ressources consacrées au développement dans le monde diminuent et que les Etats Membres insistent toujours plus sur la rationalisation des structures de gestion et sur la justification de l'emploi des fonds, la généralisation d'une présence et d'une structure unifiées des Nations Unies permet d'envisager une réduction substantielle des coûts d'établissement et de fonctionnement liés aux activités opérationnelles des organisations. Jusqu'à présent toutefois, seules les organisations du Groupe consultatif mixte participent activement à l'intégration de structures et de services hors siège. A cet égard, les travaux déjà réalisés par le Sous-Groupe ouvrent louablement la voie aux autres organisations membres du CAC qui devraient saisir cette occasion unique de réduire les frais généraux de leurs programmes hors siège.

103. Les institutions spécialisées, notamment celles qui n'ont pas encore de représentation hors siège, ont également intérêt au partage des locaux et des services sur le terrain en raison des nouvelles dispositions concernant les activités opérationnelles pour le développement aux termes desquelles toutes les organisations doivent donner une orientation plus opérationnelle à leurs politiques et stratégies programmatiques et décentraliser leur personnel et leurs attributions au niveau du terrain. La mise en commun de locaux et de services permettrait aux organisations de se constituer en véritable système, de servir de modèle d'excellence dans les pays hôtes, d'encourager les courants d'idées et d'informations ainsi que le partage des instruments de programme essentiels à leurs missions extérieures.

104. L'Inspecteur conclut que les membres exécutifs du CAC devraient constituer une équipe spéciale chargée d'élaborer les modalités pratiques, financières, juridiques et autres nécessaires à la mise en oeuvre des idées et recommandations présentées dans le présent rapport. De plus, il faudrait examiner la possibilité de transformer le Sous-Groupe en un sous-comité ou en un projet du CAC en vue d'élaborer une méthode globale à l'échelle du système permettant d'intégrer les structures et les moyens hors siège, compte tenu de la nécessité de réaliser des économies et d'améliorer les conditions de travail et de vie du personnel des bureaux extérieurs, en particulier dans les lieux d'affectation difficiles.

Annexe

LOCAUX COMMUNS EN AOUT 1994

| PAYS                  | LOCAUX COMMUNS  | LOCAUX DISTINCTS                                       | OBSERVATIONS  |
|-----------------------|---|--|---|
| AFGHANISTAN           | PNUD/FNUAP/PAM/<br>UNIC/FAO/UNOCA                                     | OMS, UNGOMAP,<br>UNICEF                                |   |
| ALGERIE               | PNUD/FNUAP/PAM/<br>UNICEF/HCR/OIT/UNIC                                |  |   |
| ANGOLA                | PNUD/FNUAP/UNICEF/<br>PAM/HCR/ONUDI/<br>OMS/FAO/OCN/UNAVEM/<br>GANUPT |  | Extension des locaux<br>communs en cours  |
| ARGENTINE             | PNUD/ONUDI  | HCR, OIT, OMS, UNIC,<br>CEPALC                         |   |
| BAHREIN               | PNUD/UNICEF   | HCR, UNIC, UIT, PNUE<br>(ROMA)                         |   |
| BANGLADESH            | PNUD/FNUAP/ONUDI  | BIRD, FMI, PAM, UNIC,<br>HCR, OMS, OIT, FAO,<br>UNICEF | Le gouvernement doit fournir<br>un terrain pour la construction<br>de locaux communs au moyen<br>de capitaux privés |
| BARBADE               | PNUD/PAM/ONUDI/<br>UNIFEM/FNULAD                                      | OMS (OPS), FAO,<br>UNICEF                              | Le gouvernement a fait son<br>don d'un terrain ; des<br>négociations sont en cours                                  |
| BENIN                 | PNUD/FNUAP/PAM/<br>FENU   | UNICEF, HCR, OMS,<br>FAO, BIRD                         | Le gouvernement a fait son<br>don d'un terrain  |
| BHOUTAN               | PNUD/FNUAP/UNICEF/<br>PAM/FAO   | OMS  |   |
| BOLIVIE               | PNUD/FNUAP/PAM/<br>FNULAD/UNIC/FAO/<br>ONUDI                          | UNICEF, BIRD, FMI, OMS                                 | Proposition en vue de<br>l'acquisition de locaux par le<br>représentant résident ;<br>négociations en cours         |
| BOTSWANA              | PNUD/FNUAP/PAM  | HCR, UNCN, OMS,<br>UNICEF                              |   |
| BRESIL                | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI/UNESCO                                       | UNICEF, HCR, OIT, FAO,<br>OMS, UNIC, BIRD,<br>CEPALC   | Le gouvernement a fait son<br>don d'un terrain  |
| BURKINA FASO          | PNUD/FNUAP/PAM/<br>UNESCO/FAO/UNIC<br>ONUDI/FENU                      | BIRD, OMS, UNICEF                                      |   |
| BIRMANIE<br>(Myanmar) | PNUD/UNIC   | OMS, FAO, FNULAD,<br>UNICEF                            | Des négociations sont en<br>cours en vue de la cession<br>d'un terrain  |



| PAYS                        | LOCAUX COMMUNS                              | LOCAUX DISTINCTS   | OBSERVATIONS   |
|-----------------------------|---|--|--|
| BURUNDI                     | PNUD/FNUAP                                  | OMS, BIRD, UNIC, HCR, FAO, OMS, UNICEF, WPF                  | Poursuite des négociations concernant la donation d'un terrain |
| CAMEROUN                    | PNUD/ONUDI                                  | HCR, FAO, OMS, BIRD, FMI, OIT, UNIC, UIT, FNUAP, UNICEF, PAM | Le gouvernement doit trouver un terrain                        |
| CAP-VERT                    | PNUD/PAM                                    | FAO, OMS, UNICEF   | Construction de locaux communs en cours                        |
| REPUBLIQUE CENTRE AFRICAINE | PNUD/PAM/FENU                               | HCR, FAO, OMS, BIRD, UNICEF                                  | Des négociations sont en cours en vue de la cession d'un hôtel |
| TCHAD                       | PNUD/PAM/FAO                                | OMS, UNICEF  | Négociations en cours  |
| CHILI                       |   | HCR, OIT, FAO, PNUD, UNICEF, UNESCO, OMS, UIT, CEPALC        | Etudes de faisabilité en cours                                 |
| CHINE                       | PNUD/HCR/OMS/FNUAP/PAM                      | UNICEF, UNESCO, BIRD, OIT                                    |  |
| COLOMBIE                    | PNUD/HCR/PAM/CNUEH/FNULAD                   | CEPALC, BIRD, FAO, UIT, OMS(OPS), UNIC, UNICEF               |  |
| COMORES                     | PNUD/PAM                                    | OMS, UNICEF  | Construction de locaux communs en cours                        |
| CONGO                       | PNUD/FNUAP/PAM/HCR                          | UNICEF, FAO, BIRD, OMS, UNIC                                 |  |
| COSTA RICA                  | PNUD/PAM                                    | HCR, OIT, OMS, FAO, UNESCO, CEPALC                           |  |
| COTE D'IVOIRE               | PNUD/FNUAP UNICEF/PAM                       | OMS, BIRD, SFI, FMI, OIT                                     | Le gouvernement a fait don d'un immeuble                       |
| CUBA                        | PNUD/PAM                                    | UNESCO, FAO, OMS   |  |
| CHYPRE                      |   | PNUD, HCR, FAO, UNFICYP                                      |  |
| DJIBOUTI                    | PNUD/FNUAP/PAM/OMS                          |  |  |
| REPUBLIQUE DOMINICAINE      | PNUD/FAO                                    | HCR, FAO, UNICEF   |  |
| EQUATEUR                    | PNUD/FNUAP/PAM/FNULAD/ONUDI/FAO/UNESCO(COM) | UNICEF, OMS, INSTRAW   | Négociations en cours; problème concernant le régime foncier   |

| PAYS                  | LOCAUX COMMUNS  | LOCAUX DISTINCTS  | OBSERVATIONS  |
|-----------------------|---|---|---|
| EGYPTE                | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI                                    | HCR, UNRWA, UNICEF,<br>UNTSO, FAO, OIT, OMS,<br>UNESCO, OACI, UNIC,<br>FMI, SFI | Négociations en cours   |
| EL SALVADOR           | PNUD/FNUAP/UNIC/PAM   | HCR, FAO, OMS(OPS),<br>UNICEF   |   |
| ERITHREE              |   |   | Le gouvernement a accepté<br>de faire don d'un terrain  |
| GUINEE<br>EQUATORIALE | PNUD/PAM  | OMS, FAO, UNICEF  | Acquisition d'un immeuble   |
| ETHIOPIE              | PNUD/FNUAP/UNICEF/<br>PAM/OIT/UNESCO/ECA/<br>UNIC/OMS/ONUDI | HCR, UNREC, FAO, BIRD   |   |
| FIDJI                 | PNUD/FNUAP/ONUDI  | OMS, OIT, UNICEF  |   |
| GABON                 |   | PNUD, OMS   |   |
| GAMBIE                | PNUD/FNUAP/PAM  | OMS, FAO, UNICEF  |   |
| GHANA                 | PNUD/FNUAP/PAM/ HCR   | FAO, BIRD, FMI, OMS,<br>UNIC, UNICEF  | Les travaux de construction de<br>locaux communs sont très<br>avancés                           |
| GUATEMALA             | PNUD/FNUAP/PAM  | HCR/OMS(OPS), UNICEF  |   |
| GUINEE                | PNUD/FNUAP/PAM  | FAO, OMS, BIRD,<br>UNICEF, FMI, FENU  | Des négociations ont été<br>engagées sur la base d'un<br>financement par des capitaux<br>privés |
| GUINEE BISSAU         |   | PNUD, UNICRF, PAM,<br>FAO, OMS  | Construction de locaux<br>communs en cours  |
| GUYANA                | PNUD/UNICEF/PAM/FAO   | OMS (OPS)   |   |
| HAITI                 | PNUD/FNUAP/ONUDI/<br>FENU                                   | UNESCO, OMS, UNICEF,<br>PAM, FAO, FMI   |   |
| HONDURAS              | PNUD/FNUAP/PAM/<br>UNICEF/HCR/ONUDI/ CCI                    | FAO, OMS(OPS), UIT  |   |
| INDE                  | PNUD/FNUAP/ONUDI/<br>UNIC/FAO/BIRD                          | UNICEF, PAM, OIT,<br>CCI, UNESCO, OMS   |   |
| INDONESIE             | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI/OIT/OMS/<br>UNESCO/FAO             | BIRD, FMI, UIT, HCR, IFU,<br>UNIC, UNICEF                                       |   |
| IRAN                  | PNUD/UNICEF/PAM/<br>UNIC/UNOCA                              | HCR, OMS  |   |
| IRAQ                  | PNUD/HCR  | CESAO, FAO, OMS,<br>UNICEF  |   |

| PAYS  | LOCAUX COMMUNS   | LOCAUX DISTINCTS  | OBSERVATIONS  |
|---|--|---|---|
| JAMAÏQUE                                    | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI                                     | UNESCO, FAO, FMI,<br>UNICEF, OMS (OPS),<br>convention des Nations Unies<br>sur le droit de la mer |   |
| JORDANIE                                    | PNUD/FNUAP/PAM/<br>CNUEH                                     | UNRWA, OMS, ONUST,<br>UNICEF, UNESCO<br>(ROSTAS), UNESCO<br>(UNEDBAS)                             |   |
| KENYA                                       | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI                                     | HCR, UNESCO, OMS,<br>BIRD, SFI, OACI, PNUE,<br>UNIC, UNICEF                                       | Mise en place de locaux<br>communs en cours   |
| KOWEÏT                                      |  | PNUD, OIT, UNESCO,<br>FAO   |   |
| REPUBLIQUE<br>DEMOCRATIQUE<br>POPULAIRE LAO | PNUD/FNUAP/PAM   | HCR, OMS, FAO, UNICEF   | Appel d'offres pour la<br>construction de locaux<br>communs   |
| LIBAN                                       | PNUD/PAM   | HCR, OMS, FINUL,<br>ONUST, UNIC,<br>UNARDOL, UNESCO,<br>UNICEF                                    |   |
| LESOTHO                                     |  | PNUD, UNICEF, PAM,<br>HCR, FAO, OMS, UNIC   |   |
| LIBERIA                                     | PNUD/FNUAP/PAM   | UNICEF, UINHCR, FAO,<br>OMS   |   |
| LIBYE                                       |  | PNUD, OMS, UNIC   |   |
| MADAGASCAR                                  | PNUD/ONUDI   | UNICEF, FNUAP, PAM,<br>OMS, OIT, BIRD, UNIC   |   |
| MALAWI                                      | PNUD/FNUAP/PAM/ HCR  | UNICEF, FAO, OMS, BIRD  | Des pourparlers sont en cours<br>entre les différents organismes<br>en vue de la mise en place de<br>locaux communs |
| MALAISIE                                    | PNUD/FNUAP/UNESCO<br>(COMM)/PNUD/FAO<br>(GROUP)/CNUCED (SGP) | UNICEF, HCR, OMS  |   |
| MALDIVES                                    |  | PNUD, UNICEF, OMS   | Locaux communs achevés  |
| MALI  | PNUD/PAM   | OMS, UNICEF, BIRD, FMI,<br>FAO  | Le gouvernement a fait don<br>d'un terrain  |
| MAURITANIE                                  |  | PNUD, UNICEF, FNUAP,<br>PAM, FAO, OMS, BIRD   |   |
| MAURICE                                     | PNUD/FNUAP   | UNICEF, PAM, OMS  |   |

| PAYS                              | LOCAUX COMMUNS  | LOCAUX DISTINCTS   | OBSERVATIONS   |
|-----------------------------------|---|--|--|
| MEXIQUE                           | PNUD/FNUAP/PAM/<br>PNUE/ONUDI/CEPALC/<br>UNIC/CNUEH         | FAO, UNESCO, OMS,<br>UNICEF, OIT, OACI, BIRD,<br>HCR                               |  |
| MONGOLIE                          |   | PNUD, OMS  |  |
| MAROC                             | PNUD/FNUAP/PAM  | UNICEF, HCR, FAO,<br>OMS, UNIC, CEA (Bureau<br>sous-régional)                      | Des pourparlers ont été<br>engagés avec le<br>gouvernement en vue de la<br>donation d'un terrain                   |
| MOZAMBIQUE                        |   | PNUD, UNICEF, FNUAP,<br>PAM, HCR, FAO, OMS   |  |
| NAMIBIE                           |   |  | Locaux communs loués. Le<br>gouvernement est prêt à faire<br>don d'un terrain                                      |
| NEPAL                             | PNUD/FNUAP/UNICEF/<br>PAM/FAO/OMS/UNIC/<br>OIT/UNIFEM/ONUDI |  |  |
| NICARAGUA                         | PNUD/FNUAP/PAM/UNIC   | HCR, FAO, OMS, UNICEF  |  |
| NIGER                             | PNUD/FNUAP/ PAM/CEA<br>(MULPOC)                             | FAO, OMS, BIRD, UNICEF   |  |
| NIGERIA                           | PNUD/FNUAP  | HCR, FAO, OMS, OIT,<br>BIRD, UNESCO, UNIC,<br>UNICEF                               |  |
| OMAN                              |   | PNUD, UNICEF, OMS  |  |
| PAKISTAN                          | PNUD/FAO/OMS/<br>FNULAD/ONUDI/VNU                           | UNICEF, FNUAP, PAM,<br>HCR, OIT, UNIC,<br>UNESCO, UNOCA, BIRD,<br>UNGOMAP, UNMOGIP | Des négociations sont en<br>cours en vue de la<br>construction de locaux<br>communs au moyen de<br>capitaux privés |
| PANAMA                            |   | PNUD, OMS, UNIC  |  |
| PAPAOUSIE-<br>NOUVELLE-<br>GUINEE | PNUD/UNICEF/HCR   | OMS  |  |
| PARAGUAY                          | PNUD/FNUAP/PAM/UNIC   | UNICEF, OMS, WMO   |  |
| PEROU                             | PNUD/FNUAP/PAM/<br>ONUDI/UNIFEM/FNULAD                      | UNICEF, HCR, OIT, FAO,<br>UNIC, OMS, OACI  |  |
| PHILIPPINES                       | PNUD/FNUAP/OIT/<br>UNICEF/PAM/FAO/UNIC/<br>ONUDI            | HCR, OMS, BIRD, FMI,<br>SFI  |  |
| QATAR                             |   | PNUD, UNESCO   |  |

| PAYS                 | LOCAUX COMMUNS                                 | LOCAUX DISTINCTS   | OBSERVATIONS   |
|----------------------|--|--|--|
| REPUBLIQUE DE COREE  | PNUD/FNUAP                                     | UNICEF, OMS  |  |
| ROMANIE              | PNUD/FNUAP                                     |  |  |
| RWANDA               | PNUD/UNIC                                      | HCR, OMS, FAO, BIRD, UNICEF                                  |  |
| SAMOA                | PNUD/FAO/UNESCO                                | OMS  |  |
| SAO TOME ET PRINCIPE | PNUD/UNICEF/PAM                                |  | Construction de locaux communs en cours  |
| ARABIE SAOUDITE      | PNUD/HCR/PAM                                   | UNICEF, OMS, BIRD  |  |
| SENEGAL              | PNUD/FNUAP/PAM/ ONUDI                          | HCR, FAO, OIT, UNESCO, UNICEF, OACI, UNIC, OMS, BIRD, UNITAR | Le gouvernement a déjà fait don d'un terrain   |
| SIERRA LEONE         | PNUD/FNUAP/PAM/ ONUDI/OMS                      | UNICEF, HCR  |  |
| SOMALIE              | PNUD/FNUAP                                     | HCR, FAO, OMS, BIRD, UNICEF, PAM                             |  |
| AFRIQUE DU SUD       |  |  | Des démarches ont été entreprises auprès du gouvernement pour que tous les organismes soient regroupés dans le même bâtiment |
| SRI LANKA            | PNUD/FNUAP/PAM/ UNIC/FAO/ONUDI/VNU/ DDS/OIT    | OMS, UIT, BIRD, FMI, UNICEF                                  | Des pourparlers sont en cours en vue de la mise en place de locaux communs   |
| SUDAN                | PNUD/PAM                                       | HCR, FAO, OMS, BIRD, UNIC, UNICEF                            | Une étude de faisabilité est en cours  |
| SWAZILAND            | PNUD/FNUAP/PAM/ UNICEF                         | HCR, OMS   |  |
| SYRIE                |  | PNUD, UNICEF, FNUAP, PAM, FAO, OMS, UNDOF, ONUST             |  |
| THAILANDE            | PNUD/FNUAP/PAM/ UNIC/ONUDI/OIT/ HCR/PNUE/CESAP | BIRD, OACI, UNESCO, UIT, UNICEF                              |  |
| TOGO                 | PNUD/FNUAP/ONUDI                               | UNICEF, PAM, HCR, BIRD, FMI, UNIC, OMS, FAO                  | Le gouvernement a fait don d'un terrain  |

| PAYS                        | LOCAUX COMMUNS                          | LOCAUX DISTINCTS                                    | OBSERVATIONS   |
|-----------------------------|---|---|--|
| TRINITE-ET-TOBAGO           |   | PNUD, FAO, OMS (OPS), OIT, UNIC                     | Des négociations sont en cours en vue de l'acquisition de locaux communs |
| TUNISIE                     | PNUD/FNUAP/PAM/ UNIC/BIRD               | UNICEF, HCR, FAO, PNUE, UNESCO                      |  |
| TURQUIE                     | PNUD/FNUAP/PAM/ OIT/UNIC/FAO/ONUDI/ OMS | HCR, BIRD, UNICEF                                   |  |
| OUGANDA                     | PNUD/FNUAP/PAM/FAO                      | HCR, BIRD, FMI, OMS, UNICEF                         |  |
| REPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE | PNUD/FNUAP/PAM/ ONUDI                   | HCR, FAO, OIT, OMS, BIRD, UNESCO, UNICEF            |  |
| URUGUAY                     |   | PNUD, FAO, OIT, OMS (OPS), CEPALC, FMI, UNESCO      |  |
| VENEZUELA                   |   | PNUD, OMS, UNESCO                                   |  |
| VIET NAM                    |   | PNUD, UNICEF, FNUAP, PAM, FAO, OMS, HCR             |  |
| YEMEN                       | PNUD/FNUAP/PAM                          | UNICEF, OMS, FAO                                    |  |
| YOUGOSLAVIE                 | PNUD/UNIC                               | HCR   |  |
| ZAIRE                       | PNUD/FNUAP/PAM/ HCR/OIT/UNIC/ ONUDI/FAO | BIRD, FMI, UNESCO, UNICEF                           | Le gouvernement a fait don d'un terrain                                  |
| ZAMBIE                      | PNUD/FNUAP/PAM/ ONUDI/UNICEF            | HCR, OMS, OIT, FAO, UNESCO, CEA(MULPOC), UNIC, UNIN | Construction de locaux communs achevée                                   |
| ZIMBABWE                    | PNUD/FNUAP/PAM                          | HCR, FAO, OMS, UNIC, UNESCO, BIRD, UIT, UNICEF      |  |