



28 septembre 1999

Français

Original: anglais

Cinquante-troisième session

Points 118 et 127 de l'ordre du jour

**Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif
et financier de l'Organisation des Nations Unies****Rapport du Secrétaire général sur les activités
du Bureau des services de contrôle interne****Évaluation de la gestion des centres de conférence
de la Commission économique pour l'Afrique
et de la Commission économique et sociale pour l'Asie
et le Pacifique****Note du Secrétaire général**

1. Conformément à la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale, pour examen, le rapport ci-joint que le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne lui a communiqué concernant l'évaluation de la gestion des centres de conférence de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP).
2. Le Secrétaire général prend note des conclusions du rapport et approuve les recommandations qui y sont énoncées.

Résumé

Le nouveau centre de conférence de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) à Bangkok a été ouvert au début de 1993, et celui de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) a été achevé plus de trois ans après. Les deux installations doivent satisfaire les besoins de ces deux commissions régionales au XXI^e siècle. L'opération d'évaluation menée par le Bureau des services de contrôle interne entre juin et novembre 1998 avait pour but : a) d'examiner les niveaux d'utilisation; b) d'identifier les obstacles à l'augmentation des taux d'utilisation et au recouvrement des coûts; et c) de recommander des améliorations aux opérations et à l'administration actuelles.

Aperçu des résultats

Le Bureau des services de contrôle interne estime que la décision de construire des installations de cette importance, à un coût combiné de 161,7 millions de dollars, n'était pas judicieuse. L'on avait largement surestimé les besoins en matière de capacité physique et l'on n'avait pas bien évalué les incidences financières courantes pour l'Organisation. À ce jour, la bonne utilisation et gestion des deux centres n'a pas été une priorité pour le Siège, malgré la charge financière croissante que ces centres imposent à l'Organisation. On a laissé la direction de la CEA et celle de la CESAP gérer les installations seules, en sus de leurs programmes de travail de fond, sans appui ni directives opérationnelles.

Les dépenses d'exploitation annuelles des centres sont actuellement estimées à 1,1 million de dollars pour la CEA et à 1,5 million de dollars pour la CESAP. Les recettes provenant des utilisateurs extérieurs ne couvrent pas plus d'un huitième des dépenses d'exploitation annuelles de l'un et l'autre centre. Au cours des cinq prochaines années, ils auront tous deux besoin d'encore plus de ressources, car il sera alors nécessaire de consentir des dépenses importantes pour l'entretien et le remplacement des biens d'équipement.

Au moment de l'opération d'évaluation, les cinq grandes salles de réunion des deux centres restaient vides 60 à 85 % du temps. Le centre de Bangkok a davantage de capacité inutilisée que celui de la CEA. Il faut dire que ce dernier a encouragé l'utilisation de ses installations à titre gracieux, faisant ainsi monter les taux d'utilisation. De même, à la CEA, le système de recouvrement des sommes dues par les utilisateurs extérieurs est inadéquat. Le Secrétariat et les organismes des Nations Unies choisissent rarement ces deux installations pour les grandes conférences et réunions.

Aucun des deux centres n'a été créé comme opération de production de revenus pour l'Organisation, et aucune ressource n'a été affectée à leur commercialisation et à leur promotion, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du système des Nations Unies. Le secrétariat de la CEA s'est montré plus prévoyant en nommant un directeur du centre chargé d'établir des programmes d'opérations et de négocier des partenariats informels. Celui de la CESAP a aussi lancé plusieurs innovations à la suite de l'opération d'évaluation : par exemple, il a remanié le système de facturation pour utilisation de son centre de conférence et les formules de restauration proposées, de façon à attirer davantage les utilisateurs, et a étudié la possibilité de réaménager la disposition actuellement rigide des sièges dans les deux salles de conférence de façon à mettre en place un système à géométrie variable pour en permettre une utilisation polyvalente.

Recommandations

Le Bureau des services de contrôle interne est d'avis que, pour améliorer ces centres, il faudra faire preuve de créativité et d'imagination, et s'écarter des approches traditionnelles. Les initiatives personnelles n'auront guère d'effet si elles ne sont pas prises dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. S'il est vrai que c'est à la direction des deux commissions de prendre l'initiative de la promotion de leurs centres, l'appui et les directives opérationnelles de l'Assemblée générale et de différents bureaux du Secrétariat au Siège seront nécessaires pour définir la mesure dans laquelle il est possible d'en commercialiser les activités.

Le Bureau des services de contrôle interne recommande :

a) Au Secrétaire exécutif de la CESAP de présenter à l'Assemblée générale une proposition globale concernant la gestion et la promotion de son centre de conférence à Bangkok, comprenant une analyse coût/avantage et une étude de marché, un plan de dépenses détaillé et un examen des options, notamment la possibilité de faire éventuellement appel à des services extérieurs;

b) Au nouveau directeur du centre de conférence de la CEA d'arrêter définitivement un plan des coûts de commercialisation et de déterminer dans quelle mesure il serait possible d'améliorer encore les services et installations;

c) Aux secrétaires exécutifs des deux commissions, en coordination avec le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence du Secrétariat de l'ONU, de formuler un plan permettant d'utiliser les deux centres pour les grandes manifestations et réunions des Nations Unies.

D'autres recommandations touchant l'amélioration de la gestion et des services aux usagers ont également été faites au cours de l'opération d'évaluation. Depuis, les deux commissions ont donné suite à la plupart de ces recommandations. Plus précisément, le secrétariat de la CEA a établi un centre commercial dans les locaux de conférence et est en train d'installer un centre de technologie pour l'Afrique qui présentera des expositions permanentes et temporaires, ainsi qu'un centre de formation, tous ces éléments devant augmenter considérablement l'utilisation du centre de conférence. Le secrétariat de la CEA travaille également à la rationalisation des procédures et contrôles financiers. Le secrétariat de la CESAP a engagé des discussions tendant à promouvoir le centre en intensifiant les activités et en développant les points de vente.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–3	5
II. Absence de gestion stratégique et intégrée des centres de conférence des Nations Unies à Addis-Abeba et à Bangkok	4–30	5
A. Capacité superflue et utilisation limitée	5–8	5
B. Insuffisance des ressources et absence de plans de dépenses d'exploitation vérifiables	9–13	6
C. Les centres ne sont pas utilisés pour de grandes réunions des Nations Unies	14–17	6
D. Absence de directives opérationnelles	18–30	7
III. Les facteurs du marché influant sur l'utilisation	31–38	9
IV. Faiblesse des revenus et déficiences opérationnelles	39–45	11
V. Conclusions et recommandations	46–53	12

I. Introduction

1. Par sa résolution 39/236 du 18 décembre 1984, l'Assemblée générale a approuvé le principe de la construction de deux nouveaux centres de conférence à Addis-Abeba et à Bangkok. Ces centres ont été construits pour répondre aux besoins en matière d'installations de conférence de deux des commissions régionales de l'Organisation : la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP). Le centre de Bangkok a été terminé au début de 1993, à un coût de construction final de 46,5 millions de dollars. Celui de la CEA a été achevé en 1996, à un coût de 115,2 millions de dollars. Les deux centres étaient conçus de façon à répondre aux besoins des deux commissions jusque bien après le passage au XXI^e siècle. Les dépenses d'exploitation annuelles sont actuellement estimées à 1 530 000 dollars pour la CESAP et à 1 160 000 dollars pour la CEA.

2. L'opération d'évaluation du BSCI visait à :

- a) Évaluer et comparer les niveaux d'utilisation actuels des deux centres de conférence;
- b) Déterminer les possibilités de limiter les coûts ou de les recouvrer, ainsi que le potentiel de production de revenus;
- c) Comparer les pratiques opérationnelles des centres de la CEA et de la CESAP avec celles d'autres organismes des Nations Unies; et
- d) Aider à résoudre les problèmes de politique qui empêchent actuellement l'utilisation optimale des installations des centres.

3. Une copie du projet de rapport a été communiquée aux responsables de la CEA et de la CESAP, ainsi qu'à des représentants du Bureau des affaires juridiques, du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, du Service des activités commerciales et de la Division de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité relevant du Département de la gestion au Siège de l'ONU. La CEA et la CESAP ont également donné suite aux recommandations figurant dans le rapport d'évaluation final daté du 25 juin 1999. Il a été tenu compte de toutes les observations, et celles reproduites ici figurent en italiques.

II. Absence de gestion stratégique et intégrée des centres de conférence des Nations Unies à Addis-Abeba et à Bangkok

4. Jusqu'ici, veiller à la bonne utilisation et à la bonne gestion des deux centres de conférence n'a pas été une priorité pour le Siège, malgré l'importante mise de fonds consentie pour leur construction et leur exploitation. Les responsables de la CEA et de la CESAP n'ont reçu que fort peu de directives ou d'appui du Siège dans la gestion de cette exploitation, qu'ils sont censés assumer en sus de leur programme de travail ordinaire.

A. Capacité superflue et utilisation limitée

5. L'évaluation des besoins et les analyses de faisabilité initiales des deux centres se fondaient sur des hypothèses erronées et des méthodes contestables. À la CESAP, on avait justifié la proposition sur la base d'une prévision selon laquelle les cinq grandes salles de conférence seraient utilisées pour approximativement 122 semaines de réunion par an, soit 610 jours, à raison de cinq jours par semaine. En 1997, ces cinq salles n'ont été utilisées que 165 jours, soit moins d'un tiers du niveau prévu en 1984. Des facteurs tels que l'établissement de centres concurrents dans les pays voisins et, plus récemment, le fléchissement de la croissance économique en Asie, ont affecté l'ampleur et la fréquence des conférences internationales tenues à Bangkok.

6. Il n'avait pas été établi de prévisions précises pour la CEA. On avait avancé les données effectives pour 1983, qui donnaient 386 jours de réunions à la CEA cette année-là, pour justifier la construction du centre. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a approuvé la proposition tendant à ce que les plans d'architecte permettent une expansion aussi économique que possible pendant la durée utile du bâtiment, et a également examiné la possibilité d'avoir des installations qui permettraient de tenir à l'avenir une grande conférence des Nations Unies à Addis-Abeba.

7. Pour les 10 premiers mois de 1998, le Bureau des services de contrôle interne a calculé que la CEA, et toutes les parties extérieures au système, n'avaient utilisé les cinq principales salles de conférence que pour un total de 261 jours, soit 22 % du temps disponible. Ces chiffres n'atteignent même pas les niveaux d'utilisation effective d'il y a 15 ans. Le Bureau reconnaît que la prospérité de

la région a pâti d'événements politiques et économiques imprévus, ainsi que de la concurrence, surtout au cours du second semestre de 1998.

8. La capacité physique des deux centres dépasse de beaucoup le niveau d'activités de fond qu'ils sont censés desservir. La principale leçon à tirer est claire : le Secrétariat de l'ONU doit veiller à ce que toute décision future d'engager des fonds dans des projets de construction se fonde sur des évaluations approfondies et vérifiables des besoins et sur des prévisions d'utilisation plus réalistes. Les plans des installations doivent être à la mesure des besoins auxquelles celles-ci sont censées répondre.

B. Insuffisance des ressources et absence de plans de dépenses d'exploitation vérifiables

9. Pour bien fonctionner, des centres d'aussi grandes dimensions que ceux de la CEA et de la CESAP nécessitent des effectifs et des ressources adéquats. Or, on n'a jamais entrepris d'analyse d'ensemble pour déterminer le niveau approprié de financement et d'appui continu pour chacun des centres. Les incidences financières courantes pour la dotation en personnel, les services de conférence, les équipements collectifs, et les grosses dépenses pour l'entretien et le remplacement des biens d'équipement n'ont jamais été calculées comme il le fallait, que ce soit au moment de la construction ou après.

10. En 1993, le Secrétaire exécutif de la CESAP a demandé la création des postes suivants : un ingénieur électricien à la classe P-3, un fonctionnaire chargé des ventes à la classe P-4, un assistant d'administration, et six postes au niveau local pour répondre aux besoins techniques du centre. Ont également été demandés 13 autres postes d'agent local pour assurer l'exploitation de l'ensemble du complexe du bâtiment des Nations Unies, y compris le centre de conférence. Dans la même demande, le Secrétaire exécutif estimait qu'il faudrait des investissements de 400 000 dollars pour mettre en place toute une gamme d'activités commerciales au centre.

11. Dix seulement des 13 postes d'agent local ont été approuvés pour l'exercice biennal 1994-1995 mais, comme indiqué, les titulaires de ces postes ne travaillaient pas exclusivement aux opérations du centre de conférence. En outre, deux postes temporaires dans la catégorie des administrateurs, affectés à la coordination et à la supervision de la construction des installations, ont été supprimés comme prévu à la fin de 1994. Depuis, le secrétariat de la

CESAP a demandé assistance au personnel des services de conférence et des services des bâtiments, et a fait appel à des services extérieurs pour nombre des tâches techniques, de sécurité, d'entretien et pour le service des conférences. Ces dispositions se sont révélées suffisantes, dans une grande mesure parce que le centre, depuis qu'il a été terminé, est resté sous-utilisé. Mais la CESAP ne dispose pas actuellement de suffisamment de personnel pour faire face à une forte augmentation de l'utilisation du centre, et aucune ressource n'est affectée à sa commercialisation et à sa promotion.

12. Toute décision tendant à fournir des ressources supplémentaires devrait se fonder sur les avantages que l'on pense retirer des investissements (augmentation de l'utilisation ou potentiel de production de revenus). Le Bureau des services de contrôle interne n'est pas convaincu que la demande de ressources initiale de la CESAP ait été fondée sur des projections et des prévisions d'utilisation vérifiables.

13. Avant 1999, seulement deux agents des services généraux étaient affectés au centre de la CEA, et aucune ressource n'était prévue pour le faire commercialiser et promouvoir par des professionnels, que ce soit au sein de la CEA ou à l'extérieur. Le Secrétaire exécutif de la CEA, dans le cadre des récents efforts de restructuration, a affecté un poste de la classe P-5 aux fonctions de chef du centre de conférence. Deux autres postes de la catégorie des administrateurs ont été réservés en 1998 à l'entretien et à la gestion des bâtiments du centre. Malheureusement, le recrutement pour pourvoir ces postes a été indûment retardé : le chef n'a pris ses fonctions qu'en février 1999 et les deux autres postes demeurent vacants.

C. Les centres ne sont pas utilisés pour de grandes réunions des Nations Unies

14. Les centres de la CEA et de la CESAP, les deux nouvelles installations du système des Nations Unies convenant le mieux à la tenue de manifestations de grande envergure, ne sont quasiment jamais utilisés à cette fin. L'organe central au Secrétariat chargé de la coordination des réunions d'organes intergouvernementaux et de groupes d'experts ne pense pour ainsi dire jamais à les organiser à Bangkok et à Addis-Abeba. Le calendrier des conférences et réunions des Nations Unies pour le second semestre de 1998 ne comporte qu'une seule réunion d'organes subsidiaires de l'Organisation à Bangkok. Selon le calendrier de janvier 1999, aucune réunion d'organes

d'experts dans les domaines économique et social et les domaines connexes, autre que ceux de la CEA, n'est prévue à Addis-Abeba. Par contre, de nombreuses réunions étaient prévues dans les installations de conférence de New York, Genève et Vienne au cours du même mois.

15. L'Assemblée générale, dans sa résolution 40/243, en date du 18 décembre 1985, donnait pour instruction aux bureaux et organismes des Nations Unies de se réunir à leurs sièges respectifs. Les gouvernements qui proposaient d'accueillir des réunions hors Siège étaient priés d'assumer les coûts supplémentaires que cela entraînait. En outre, le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1984-1985 stipulait que les dispositions concernant les services de conférence pour les manifestations tenues hors Siège demeuraient la responsabilité du Département des services de conférence de New York dans le cas de la CESAP, et celle de l'Office des Nations Unies à Genève pour les réunions tenues en Afrique. La maigreur des ressources allouées au niveau central pour le service des conférences et réunions, alliée aux termes de la résolution susmentionnée, qui a été adoptée avant la construction des deux centres, limitait considérablement le choix d'un lieu de conférence autre que New York et Genève.

16. La responsabilité de mieux utiliser la capacité excédentaire des deux centres de façon avantageuse pour l'ONU ne repose pas seulement sur la CEA et la CESAP. Le Siège de l'Organisation devrait intervenir lui aussi dans l'élaboration d'une stratégie d'amélioration à l'échelle de l'Organisation. Des méthodes nouvelles et imaginatives s'imposent si l'on veut que la CEA et la CESAP reçoivent une part équitable du «commerce de l'Organisation». Une décision tendant à tenir davantage de réunions des Nations Unies dans ces deux endroits pourrait entraîner une augmentation des coûts du service des conférences. Il faut donc comparer les prévisions de dépenses avec les coûts actuellement encourus par les commissions pour l'appui à ces installations et leur entretien. Le Siège devrait également étudier plus avant la possibilité d'obtenir des engagements de financement extrabudgétaire, dans le but spécifique d'organiser des conférences ailleurs que dans les endroits traditionnels.

17. L'Assemblée générale a étudié le faible niveau d'utilisation des installations de conférence de l'Organisation à Nairobi. Le Bureau des services de contrôle interne estime qu'il faudrait élargir cette étude de façon à y inclure les centres de Bangkok et d'Addis-Abeba. Il estime en outre que tenir un plus grand nombre de conférences et de manifestations des Nations Unies à Bangkok et Addis-Abeba permettrait d'améliorer les taux d'utilisation et de promouvoir les travaux des deux com-

missions régionales dans l'ensemble du système. L'Organisation pourrait aussi démontrer à quel point le développement économique de ces deux régions critiques lui importe en attirant des clients extérieurs et en utilisant elle-même ses installations.

D. Absence de directives opérationnelles

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

18. En 1993, peu après la construction du centre de Bangkok, le Secrétaire exécutif de la CESAP alors en poste a demandé des directives au Siège de l'ONU concernant une proposition tendant à établir plusieurs activités productrices de revenus au centre, mais n'a obtenu ni l'approbation demandée de ces activités, ni le financement des frais de démarrage associés. En septembre 1994, le Secrétaire exécutif a réitéré sa demande dans un mémorandum adressé au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Il a fait valoir que, bien que le centre ait été utilisé plus que prévu pour des réunions, le potentiel des installations était très sous-utilisé pour ce qui était des services à l'intention du public. En 1996, il apparaissait clairement à la direction de la CESAP que, pour optimiser l'efficacité et les avantages du centre, il fallait en étendre l'utilisation au-delà des réunions, conférences et activités ayant exclusivement trait à l'ONU.

19. Ni les demandes répétées de directives envoyées par la CESAP ni les efforts déployés par elle pour résoudre la question n'ont eu d'écho. Finalement, en novembre 1997, l'actuel Secrétaire exécutif de la CESAP a demandé au Bureau des services de contrôle interne de mener une opération d'évaluation et de donner son avis sur les modalités et la faisabilité de l'établissement d'installations et de services destinés au public à Bangkok.

20. L'instruction administrative ST/AI/416 du 26 avril 1996 définit les principes directeurs touchant l'autorisation d'utiliser des locaux de l'Organisation pour des réunions, conférences et manifestations destinées au public. En outre, le Conseiller juridique, dans un mémorandum adressé en 1992 au Secrétaire exécutif de la CESAP alors en poste, a confirmé que le centre ne pouvait être utilisé par des organes ne relevant pas des Nations Unies que pour des réunions compatibles avec les buts et principes des Nations Unies et de caractère non commercial. Il a ajouté que, s'il ne semblait effectivement pas y avoir d'objection à opposer à des demandes d'utilisation présentées par des missions auprès de l'ONU pour des manifestations organisées ou parrainées par elles, l'utilisation par des organisations non

gouvernementales était soumise à la condition que les activités ou réunions d'information soient menées dans le seul but de bien faire comprendre les objectifs et les activités des Nations Unies. L'utilisation de locaux de l'ONU pour une opération de caractère essentiellement commercial serait déplorable du point de vue juridique. Le Bureau des affaires juridiques a réitéré cette position dans des communications ultérieures pendant l'opération d'évaluation.

21. Des services de garage et de restauration, ainsi que l'utilisation du centre par des clients extérieurs pour tenir des réunions, rapportent officiellement des revenus au secrétariat de la CESAP depuis 1993. En attendant que le Siège donne son avis, un fonds d'affectation spéciale a été établi pour enregistrer les transactions y afférentes. La Commission a temporairement réservé 400 000 dollars sur ce fonds pour établir de nouvelles activités publiques, mais les a depuis remis au Siège sur l'avis du Comité des commissaires aux comptes.

22. La proposition présentée par le Secrétaire exécutif de la CESAP en 1993 donnait les grandes lignes de plusieurs activités génératrices de revenus, notamment un service de visites guidées, une librairie et une boutique-cadeaux de l'ONU, et des expositions payantes. Le principe d'exploitation général était d'assurer que ces opérations soient viables. L'expérience acquise dans d'autres lieux d'affectation donne néanmoins à penser que les recettes provenant d'activités commerciales suffisent rarement à couvrir les coûts. Cela est particulièrement vrai de la vente des publications des Nations Unies et de la fourniture de services aux visiteurs au Secrétariat, essentiellement en raison du montant élevé d'un élément de coût fixe : les traitements et les dépenses communes de personnel.

23. L'établissement d'une boutique-cadeaux au centre de conférence figurait également dans une proposition actualisée. Une boutique-cadeaux à la CESAP ne pourra jamais atteindre le niveau de ventes de celle du Siège. Toutefois, elle attirerait davantage de visiteurs au centre et permettrait de réaliser les objectifs d'éducation du public et de diffusion de l'information.

24. Au titre d'une autre initiative, on pourrait ouvrir le centre à des exposants qui paieraient pour y faire leurs présentations. Mais le fait que cette activité semble de nature essentiellement commerciale, et donc inappropriée, inquiétait le Bureau des affaires juridiques. Les manifestations culturelles ayant pour objectif la collecte de fonds semblaient moins bien définies de ce point de vue. Au Siège, ces manifestations étaient approuvées au cas par cas. Il fallait que le Service des activités commerciales, en

consultation avec le Bureau des affaires juridiques, donne des directives strictes pour veiller à ce que la position de la CESAP soit conforme à celle des autres bureaux des Nations Unies. Des manifestations visant uniquement la collecte de fonds ne semblaient pas relever du mandat fondamental de l'Organisation. Il semblait toutefois y avoir des précédents pour l'utilisation des locaux de l'ONU pour collecter des fonds dans le cadre de la promotion des objectifs de l'Organisation. Le Bureau des services de contrôle interne estime qu'il faudrait creuser cette idée.

25. Parmi les autres propositions initiales, on peut citer l'ouverture des services de restauration à une clientèle plus large (pour des déjeuners d'affaires), la création d'un bar pour la presse et les délégués, et la commercialisation du centre comme un lieu où organiser des réunions éducatives ou sociales. Encore une fois, il convient de considérer les paramètres juridiques concernant la mesure dans laquelle on peut ouvrir les locaux à une clientèle plus large; le Bureau note toutefois qu'il existe des bars de la presse dans d'autres organismes du système, et que des revues commerciales font de la publicité pour le restaurant du Siège en le présentant comme lieu de déjeuner ouvert au grand public. *En ce qui concerne ce restaurant, le Bureau des affaires juridiques a émis l'opinion que cette utilisation avait été approuvée dans la mesure où il s'agissait, en quelque sorte, d'un sous-produit de l'exploitation des locaux du Siège.*

26. Si l'Organisation décide d'établir l'une ou l'autre de ces activités commerciales à la CESAP, le Bureau des services de contrôle interne estime qu'il convient d'établir une modalité d'exploitation différente pour les rendre viables, c'est-à-dire que l'on compterait davantage sur des services contractuels extérieurs plutôt que sur une augmentation du personnel onusien. En fait, le principe à la base d'une proposition actualisée, établie par la CESAP au cours de l'opération d'évaluation, est de faire assurer les services, en sous-traitance, par des entreprises extérieures. Il n'y a en principe pas d'objection juridique à confier des activités telles que les visites guidées, une librairie/boutique-cadeaux des Nations Unies ou un bar de la presse, à l'extérieur, tant que les questions relatives, entre autres, à la commercialisation et la promotion, les assurances et la taxation sont résolues et officialisées dans un contrat.

La Commission économique pour l'Afrique

27. Le centre d'Addis-Abeba n'est pleinement opérationnel que depuis 1997, mais les responsables de la CEA

citent eux aussi le manque de directives comme obstacle majeur à sa gestion et à son développement.

28. Selon le directeur chargé de la Division des conférences et des services généraux de la CEA, la question juridique de l'utilisation du centre pour des fonctions commerciales ne se pose pas tellement car il y a très peu de demandes de ce type à Addis-Abeba. La majorité des utilisateurs extérieurs ont des buts et objectifs compatibles avec la mission de la CEA, en particulier dans la mesure où l'un des principaux objectifs de cette dernière est d'encourager le développement du commerce et de l'esprit d'entreprise dans la région. Cela dit, le secrétariat de la CEA n'a pas reçu de directives claires concernant l'utilisation du centre, en particulier à qui il convient de facturer l'utilisation des installations et à qui il convient d'accorder des tarifs réduits ou de consentir une utilisation gratuite. La plus grande partie des entités ayant utilisé le centre l'ont fait à titre gratuit. Le Bureau des services de contrôle interne croit comprendre que l'on travaille actuellement à définir les critères de facturation applicables aux utilisateurs.

29. Bien que ne l'ayant pas fait officiellement au moment de l'opération d'évaluation, plusieurs sources ont proposé des moyens d'amener davantage d'utilisateurs à s'intéresser au centre de la CEA, notamment :

a) La formulation d'un programme d'éducation du public;

b) Le transfert de services commerciaux (une banque, une agence de voyages et une boutique-cadeaux) au centre;

c) La promotion des services commerciaux du centre auprès des missions, des organisations non gouvernementales et des sociétés locales qui souhaitent utiliser le matériel de télécommunications et informatique contre paiement; et

d) La création d'un point de vente de publications des Nations Unies dans le complexe du centre.

30. *Dans leurs observations sur l'opération d'évaluation, tant la CESAP que le Bureau des affaires juridiques ont relevé que les initiatives tendant à élargir les activités commerciales risquaient de porter préjudice aux privilèges et immunités accordés aux commissions aux termes des accords respectifs avec les pays hôtes. Outre des principes directeurs juridiques, dans toute commercialisation proposée des deux centres il faut également que la Division de planification centrale et de coordination décide de la façon la plus appropriée de reporter les recettes tirées des activités commerciales sur les états financiers de l'Organisation.*

III. Les facteurs du marché influant sur l'utilisation

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

31. D'après le calendrier provisoire des réunions de la CESAP pour 1998-1999, plus de 50 % de ces réunions doivent se tenir en dehors de Bangkok, ce qui donne à penser que même les divisions organiques et les autres bureaux des Nations Unies à Bangkok ne font pas usage optimal du centre de conférence. L'étude du Bureau des services de contrôle interne présente plusieurs explications possibles de cette situation :

a) **Des solutions plus économiques :** À la suite du fléchissement économique, les hôtels de la région font des conditions très intéressantes aux organisateurs de conférences et aux participants, par exemple usage gratuit de salles de réunion et réduction des tarifs des services de restauration. Trois bureaux des Nations Unies différents à Bangkok ont informé le Bureau qu'utiliser le centre pour toutes les réunions et manifestations était financièrement prohibitif;

b) **Des lieux de réunion plus attrayants :** Fréquemment, les organisations non gouvernementales, les organismes gouvernementaux ou les États Membres offrent des installations, parfois en organisant les conférences et réunions dans des «lieux de villégiature». La CESAP ne souhaite pas rejeter ces offres, surtout dans la mesure où elle est tenue de satisfaire des donateurs qui peuvent aussi représenter des sources de financement extra-budgétaire - sources qui deviennent de plus en plus rares. Il y a aussi certains avantages à tenir les réunions portant sur des projets de coopération technique dans les pays bénéficiaires. On peut aussi choisir d'autres lieux de réunion parce qu'ils sont plus proches ou plus faciles d'accès par rapport au lieu de résidence ou de travail des participants. *Dans sa réponse, le secrétariat de la CESAP a également fait observer que récemment, le Ministère des affaires étrangères thaïlandais avait ouvert un nouveau centre, qui avait coûté plusieurs millions de dollars, situé à environ deux kilomètres des locaux de la CESAP et doté de salles de conférences et d'installations connexes. On s'attend à ce que les manifestations organisées par le gouvernement le soient dans ces nouvelles installations plutôt qu'au centre de la CESAP;*

c) **Insuffisance des infrastructures locales :** Le centre de conférence de la CESAP n'est pas situé à proximité de la plupart des grands hôtels de qualité de Bangkok.

En outre, il n'est pas desservi par un bon système de transport urbain, et les embouteillages sont fréquents. Les clients prospectifs préfèrent d'autres lieux de réunion, plus proches du centre-ville;

d) **Insuffisance des activités promotionnelles :** Aucun indice récent ne donne à penser que la CESAP s'est activement occupée de promouvoir l'utilisation du centre auprès des autres bureaux des Nations Unies à Bangkok, des organisations non gouvernementales, des gouvernements des États Membres de la région, du Bureau du tourisme thaïlandais et des chambres de commerce locales. En outre, aucune ressource ou personnel supplémentaire n'a été affecté aux activités de commercialisation et de promotion du centre depuis que la construction en est terminée. Le secrétariat de la CESAP a répondu récemment qu'il avait pris contact avec des sociétés en Thaïlande qui travaillent dans le domaine de l'organisation de réunions et les avait invitées à se rendre dans les locaux de la CESAP pour inspecter les installations et envisager d'utiliser éventuellement le centre de conférences de préférence aux hôtels de Bangkok ou des environs.

32. Le centre de Bangkok présente cependant plusieurs avantages compétitifs dont il conviendrait de tirer parti. Le coût du service des réunions y est relativement bas par rapport aux autres bureaux des Nations Unies (en particulier le Siège et les installations situées en Europe) en raison du barème des salaires locaux et du fait que l'on fait beaucoup appel aux services extérieurs, qui coûtent moins cher. Le centre lui-même est très moderne, d'utilisation souple et polyvalente. C'est un lieu de réunion prestigieux, de haute qualité et doté des meilleurs services professionnels, à la mesure de la dignité et du prestige de l'Organisation, situé à proximité à la fois des installations gouvernementales et de plusieurs des principales attractions touristiques de Bangkok. Par contraste avec les installations de conférence commerciales et les hôtels, le centre de la CESAP n'a pas de coût de location ou de service de la dette à couvrir. Enfin, la CESAP est le principal organisme des Nations Unies dans la région Asie/Pacifique et, en l'absence d'une tribune politique régionale, c'est la seule institution qui traite des questions économiques et sociales de la région. À cet égard, le centre de conférence lui-même est la représentation concrète de l'ONU en Asie et dans le Pacifique et on peut en promouvoir l'image en tant que telle, ce qui s'inscrirait dans la ligne de la proposition du Secrétaire général tendant à regrouper les diverses antennes de l'ONU sur le terrain dans une institution désignée «Maison des Nations Unies».

La Commission économique pour l'Afrique

33. La CEA se heurte à certains des mêmes obstacles que la CESAP pour ce qui est d'accroître le taux d'utilisation de son centre, mais pas à tous. Les facteurs empêchant que l'on choisisse Addis-Abeba comme lieu de conférence sont notamment son isolement relatif et les limites de l'infrastructure locale. Des négociations complexes avec le gouvernement hôte ont aussi retardé la mise en place des capacités techniques du centre (lignes téléphoniques et liaisons par satellite, par exemple). En outre, le Bureau des services de contrôle interne estime que la Maison de l'Afrique de la CEA est une rivale redoutable du centre car elle offre un lieu de réunion moins onéreux, quoique moins moderne, et attire en fait une partie de la clientèle potentielle du centre. En outre, d'autres organismes des Nations Unies et l'Organisation de l'unité africaine peuvent l'utiliser sans frais. Le secrétariat de la CEA a aussi fait savoir que l'Organisation de l'unité africaine était en train de construire son propre centre de conférence et de réunion.

34. Au moment de l'opération d'évaluation, l'instabilité politique de la région et les risques sécuritaires concomitants pour les utilisateurs extérieurs et les participants empêchaient également que l'on choisisse Addis-Abeba pour se réunir.

35. En octobre 1997, plusieurs des principales parties prenantes, notamment la direction de la CEA et les représentants d'autres bureaux des Nations Unies, ont procédé à une analyse approfondie des avantages et inconvénients comparatifs du centre de conférences de la CEA. Sur la base de cette analyse, la CEA a engagé un consultant qui a formulé une proposition de gestion et de commercialisation. Le directeur chargé de la Division des conférences et des services généraux de la CEA a informé le Bureau des services de contrôle interne que mettre en oeuvre les recommandations du consultant serait l'une des principales priorités du chef du centre qui venait d'être recruté. Mais, comme pour la CESAP, la capacité de la CEA de commercialiser et de promouvoir son centre dépendait de la disponibilité de fonds. Or, à ce jour, le centre n'a toujours pas de budget de promotion. Le directeur a fait état de plusieurs arrangements officieux, qui ont contribué à améliorer la promotion et l'utilisation du centre. Par exemple, au cours des célébrations du quarantième anniversaire de la CEA, des voyages en groupe, des réductions de tarif et des dispositions communes pour les services de restauration et de transport ont été négociés avec les deux principaux hôtels d'Addis-Abeba et Ethiopian Airlines. Le Bureau des services de contrôle interne félicite la CEA de ces initiatives et a recommandé que, dans la mesure du

possible, l'on négocie des arrangements officieux, en consultation avec le Bureau des affaires juridiques, selon les besoins.

Norme de référence du système des Nations Unies

36. Parmi les organismes des Nations Unies, l'Office des Nations Unies à Vienne semble être le centre de conférence le plus comparable. En 1997, Vienne a accueilli plus de 2 400 réunions, contre les quelque 230 accueillies à la CESAP au cours de la même période. Les principales salles de réunion du centre de Vienne ont été utilisées à 66 % du temps disponible.

37. Le Bureau des services de contrôle interne reconnaît que la présence de deux institutions spécialisées et plusieurs autres facteurs jouent en faveur de l'utilisation du centre de Vienne. Cela dit, il convient de noter que près de 50 % de cette utilisation est le fait de bureaux ou de divisions du Secrétariat de l'ONU.

38. Il semble donc possible que l'on encourage activement les services de l'ONU à utiliser ce centre. La présence d'une installation de restauration de qualité, d'un point de vente philatélique, d'un service de visites guidées, d'un éconamat hors taxes, et la proximité du système de transport en commun de la ville viennent également ajouter à l'intérêt du centre de conférences de Vienne. S'il est vrai qu'il n'est pas possible de reproduire tous ces éléments à la CEA et à la CESAP, le Bureau des services de contrôle interne pense que la mise en place de certains de ces éléments de confort faciliterait l'élaboration d'une stratégie visant à faire utiliser davantage les centres. Il estime également que mesurer l'efficacité de la stratégie, en établissant des indicateurs clefs, aiderait les services de conférence de la CEA et de la CESAP à concentrer leur attention sur des objectifs précis. Les deux commissions ont convenu d'entreprendre cette opération.

IV. Faiblesse des revenus et déficiences opérationnelles

39. Le Bureau des services de contrôle interne reconnaît que les centres de la CEA et de la CESAP n'ont pas été construits dans un but lucratif, mais pour satisfaire les besoins en matière de conférences et de réunions des commissions, de leurs organes subsidiaires et d'autres bureaux régionaux des Nations Unies. Et, à ce jour, le bilan financier des deux centres s'est révélé décevant.

40. En outre, rien actuellement n'incite les commissions à augmenter le taux d'utilisation de leurs centres ni à

accroître le plus possible leurs recettes, car ces dernières sont pour le moment considérées comme recettes accessoires et versées au Siège. Tant que les activités des centres ne figureront pas sur les états financiers de l'Organisation comme activités productrices de revenus, il continuera de ne pas y avoir d'incitation à accroître les recettes. Dans le même temps, les deux centres deviendront une charge financière de plus en plus lourde pour l'Organisation à mesure que la détérioration et l'obsolescence obligeront à entreprendre de vastes projets de remplacement des équipements.

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

41. Les recettes provenant des utilisateurs extérieurs, qui s'élevaient à 209 333 dollars pour 1997, soit une baisse de près de 25 % depuis la première année d'exploitation, défrayaient à peine un huitième des dépenses d'exploitation du centre de la CESAP (environ 1,53 million de dollars), non compris les frais d'amortissement des équipements. Les responsables de la CESAP ont fait savoir que les gros frais d'entretien et de remplacement des équipements et les dépenses des projets d'amélioration dépasseraient 2 millions de dollars dans les cinq années à venir.

La Commission économique pour l'Afrique

42. Le montant des recettes provenant des utilisateurs et du recouvrement des coûts du centre de conférences de la CEA est très bas. Cela, allié à un système inefficace d'établissement des sommes à recevoir et de recouvrement des créances, a eu pour résultat un bilan financier jusqu'ici médiocre.

43. Pendant la période de 10 mois prenant fin le 31 octobre 1998, les revenus provenant d'utilisateurs extérieurs ont rapporté 59 410 dollars à la CEA, contre 32 000 dollars durant toute l'année 1997. Le registre des réservations des salles de réunion, qui porte également sur l'utilisation du complexe de la Maison de l'Afrique, montre que plus de 120 manifestations organisées par des entités extérieures se sont tenues au centre de conférences. Cela dit, moins d'un tiers des utilisateurs extérieurs étaient des clients payants.

44. Le montant affecté à la CEA pour les dépenses du centre en 1998 s'élevait à 1 162 000 dollars. Le Bureau des services de contrôle interne se demande toutefois si ce chiffre tient compte de toutes les dépenses d'installation et de remplacement des équipements.

Déficiences opérationnelles

45. Le Bureau des services de contrôle interne a présenté plusieurs observations concernant les questions administratives et opérationnelles dans les deux centres touchant la structure des tarifs appliqués aux réunions, les services de restauration et l'assurance, la coordination des conférences et les services offerts aux clients. Pour la plus grande partie, les responsables de la CESAP et de la CEA ont commencé à appliquer les recommandations du Bureau sur ces questions. Lorsque des problèmes ou des mesures restent à résoudre ou à arrêter, les recommandations ont été incluses dans la section V ci-après.

V. Conclusions et recommandations

46. L'exploitation des centres de conférences des Nations Unies à Bangkok et à Addis-Abeba en est à un stade critique. L'un et l'autre fonctionnent avec très peu de directives stratégiques ou de ressources susceptibles d'appuyer un développement plus poussé ou d'en encourager l'utilisation. L'un et l'autre sont largement sous-utilisés et se trouvent dans des régions où la situation économique et politique est défavorable à court et à moyen terme.

47. Les décisions tendant à consentir les investissements initiaux dans ces centres n'étaient pas pleinement justifiées. Continuer d'affecter des crédits à leur exploitation et leur entretien aux taux actuels représente une utilisation contestable de ressources limitées. D'un autre côté, si l'utilisation de ces centres continue de décliner, ou si les installations ne sont pas entretenues convenablement, cela peut se révéler embarrassant pour l'Organisation. Le Bureau des services de contrôle interne estime absolument indispensable de prendre sans plus tarder des décisions essentielles concernant les centres de la CEA et de la CESAP.

48. À cet égard, l'Assemblée générale encourage la créativité et des approches s'écarter des traditions. Dans sa résolution 52/220 du 22 décembre 1997, l'Assemblée invitait le Secrétaire général à proposer des mesures pour rendre plus rentables les activités commerciales de l'Organisation, et à élaborer le cas échéant de nouvelles mesures visant à produire des recettes.

49. Le Bureau des services de contrôle interne est d'avis que, par-dessus tout, les centres devraient être utilisés pour de grandes réunions des Nations Unies. Il conviendrait d'inclure dans leurs opérations des manifestations organisées par des entités extérieures au système et d'autres

activités viables et productrices de revenus, et d'établir un budget approprié pour la promotion et la commercialisation de ces centres. S'il est vrai qu'il ne faut pas perdre de vue l'objectif principal des centres, un certain degré de commercialisation est nécessaire si on veut les rendre intéressants pour un fournisseur de services extérieur. Pour cela, il faut notamment pouvoir gérer et promouvoir ces centres de façon créative et agressive et les utiliser pour des activités de collecte de fonds, dans les limites des paramètres établis par le Siège de l'Organisation des Nations Unies. Pour la CESAP en particulier, faire appel à des services extérieurs, notamment pour la gestion des affaires courantes, est peut-être l'option la plus viable pour l'avenir. La pleine commercialisation et la remise des opérations du centre de la CEA à des services extérieurs n'est probablement pas une option réalisable à court terme du fait de la disponibilité limitée des services professionnels dans la région.

50. Il conviendrait d'agir dans le cadre d'une stratégie d'opération globale pour les centres. Pour rendre chacun d'eux plus intéressant aux organisateurs de conférences, il faudra aussi trouver les moyens d'atténuer l'effet des faiblesses de l'infrastructure régionale dans les deux endroits. Il est par ailleurs essentiel de rappeler que l'on ne peut élaborer des stratégies tendant à attirer davantage de réunions et de conférences sans avoir déterminé comment en assurer le service et l'appui.

51. Les deux commissions régionales ont dans l'ensemble accueilli favorablement les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne. Le Bureau des affaires juridiques a néanmoins exprimé la crainte que la résolution 52/220 de l'Assemblée générale ait été mal comprise et déclaré qu'on ne pouvait pas l'interpréter comme approuvant une commercialisation à grande échelle. Le Bureau des services de contrôle interne ne préconise nullement que l'on s'écarte du principe directeur qui veut que les activités commerciales soient limitées à celles compatibles avec les buts et activités de l'Organisation. Il est toutefois nécessaire de donner des directives plus précises aux commissions en précisant les types d'activités qui seraient acceptables dans les limites des paramètres juridiques, du Bureau des services de contrôle interne présente les recommandations suivantes :

Recommandation 1. Le Service de la planification centrale et de la coordination du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, en coordination avec les secrétaires exécutifs des deux commissions régionales, devrait formuler un plan à moyen

terme concernant l'utilisation des centres de conférence de la CEA et de la CESAP comme lieu de tenue de certaines grandes manifestations et réunions des Nations Unies. Ce plan devrait comporter une évaluation des différents mécanismes de service des conférences et de financement (recommandation No AM/1998/14&15/001)*.

Dans les observations qu'il a présentées sur le rapport d'évaluation initial, le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence a stipulé que la recommandation ci-dessus serait difficile à appliquer sans directive plus précise des États Membres. Le Bureau des services de contrôle interne estime que le Département, après consultation avec la CEA et la CESAP, devrait porter la question à l'attention de l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Comité des conférences, en conjonction avec l'examen des propositions visant à améliorer l'utilisation du centre de conférence des Nations Unies à Nairobi qui vient d'être effectué.

Le secrétariat de la CEA recommande également que l'on fasse de son centre de conférence un lieu officiel de service des conférences de l'ONU. Le Bureau des services de contrôle interne trouve un certain mérite à cette proposition, mais estime qu'elle ne doit être examinée qu'après analyse appropriée des dépenses et des besoins en personnel que cela entraînerait.

Recommandation 2. Le Département de la gestion devrait veiller à ce qu'une évaluation réaliste des besoins soit menée et présentée à l'Assemblée générale pour examen avant que ne soient approuvés les crédits pour tout futur projet de construction de grande envergure. De même, les ressources nécessaires devraient être fournies pour appuyer les opérations, sur la base d'un plan des coûts et de projections de revenus détaillés (recommandation No AM/1998/14&15/002).

Le Département de la gestion n'a pas présenté d'observation sur cette recommandation.

Recommandation 3. Les secrétaires exécutifs des deux commissions devraient prendre la direction de l'évaluation des propositions visant à élever le taux d'utilisation de leurs centres respectifs et à encourager les activités à l'intention du public. Ils devraient obtenir les directives requises du Siège de l'ONU pour déterminer les paramètres juridiques et d'exploitation concernant l'établissement des nouvelles activités (recommandation No AM/1998/14&15/003).

* Le numéro de référence est celui du rapport d'évaluation initial. Lorsque des mesures correctives ont été prises, la recommandation n'est pas incluse dans le présent rapport.

Le secrétariat de la CESAP a appuyé cette recommandation et fait savoir qu'elle formulait une autre proposition visant à améliorer l'utilisation en encourageant les activités à l'intention du public. Il a ajouté que son centre de conférence avait besoin d'une bonne structure des effectifs et que des crédits étaient nécessaires à cette fin.

Recommandation 4. Une fois les modalités d'exploitation arrêtées, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité devrait déterminer la façon dont les deux commissions régionales devraient inscrire et reporter les recettes et les dépenses afférentes aux opérations des centres et aux activités commerciales connexes sur les états financiers (recommandation No AM/1998/14&15/005).

Les deux commissions ont fait observer que, si elles pouvaient utiliser les revenus d'activités commerciales pour améliorer les installations et services de leurs centres, cela les encouragerait davantage à en développer l'utilisation et à les exploiter plus efficacement. La Division de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a répondu que les instructions qu'elle envoyait à toutes les sections concernant l'établissement biennal du budget relatif aux recettes accessoires tenait compte de ces règles [articles 107.3 et 107.4 des Règles de gestion financière de l'ONU].

52. En ce qui concerne le centre de conférence de Bangkok, le Bureau des services de contrôle interne présente les recommandations suivantes :

Recommandation 5. Le secrétariat de la CESAP devrait charger un consultant extérieur d'effectuer l'analyse coût-avantage globale et étude du marché régional dont on a besoin pour établir des propositions visant à améliorer l'utilisation et rehausser l'image du centre de conférence. Devraient y être inclus une évaluation de la concurrence dans la région et des projections concernant les visiteurs potentiels, le nombre de réunions, les manifestations culturelles et de collecte de fonds potentielles, etc. Les critères dominants régissant l'établissement d'activités commerciales devraient être la compatibilité avec les objectifs de la CESAP et la viabilité (recommandation No AM/1998/14&15/009).

La Division de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité se félicite de la recommandation tendant à charger un consultant extérieur d'effectuer une analyse coût-avantage globale et étude du marché régional. Cette analyse devrait aussi porter sur les efforts en cours pour mettre au point un système de comptabilité des coûts des services de conférence.

Recommandation 6. Avec la collaboration du Bureau des affaires juridiques et du Service des activités commerciales, le secrétariat de la CESAP devrait déterminer la protection juridique nécessaire, les dispositions appropriées de partage des recettes et le contrôle dont l'Organisation aura besoin pour mettre en oeuvre avec succès le contrat de service avec un fournisseur de services extérieur (recommandation No AM/1998/14&15/011).

La Division de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a souligné que confier des services à l'extérieur était une question politiquement épineuse et qu'il fallait en évaluer soigneusement les coûts et les avantages avant d'aller de l'avant.

Recommandation 7. Le Secrétaire exécutif de la CESAP devrait formuler un plan de promotion et de commercialisation visant à élever les niveaux d'utilisation et à accroître les recettes obtenues des utilisateurs extérieurs. Il conviendrait d'affecter un personnel et des ressources suffisants à cette tâche, en réaffectant les fonds existants le cas échéant. Par de nouvelles mesures de diffusion et d'information, le Secrétaire exécutif devrait promouvoir davantage l'utilisation du centre auprès des directeurs de division, des chefs des autres bureaux des Nations Unies à Bangkok, des organismes gouvernementaux, des États Membres, des chambres de commerce et des offices du tourisme locaux (recommandation No AM/1998/14&15/012).

Recommandation 8. Une proposition d'action fondée sur les résultats de l'analyse décrite dans les recommandations 5, 6 et 7, y compris les incidences financières des dépenses d'équipement, les budgets de commercialisation et de promotion et les revenus anticipés devrait être présentée à l'Assemblée générale pour examen (recommandation No AM/1998/14&15/010).

À l'exception de celle tendant à confier tous les services à l'extérieur, qu'elle estime ni faisable ni souhaitable dans le domaine politique dans lequel elle doit travailler, la CESAP appuie les recommandations 5 à 8 ci-dessus et a étudié plusieurs options, notamment agrandir son magasin de souvenirs et confier à l'extérieur certaines activités comme la gestion de la librairie. Toutefois, le secrétariat de la CESAP réaffirme sa position selon laquelle il n'était pas possible de procéder à une étude du marché régional et d'établir une stratégie en l'absence de directives générales, de paramètres juridiques, et de stratégies de développement. Comme indiqué dans la recommandation 3 ci-dessus, le Bureau des services de contrôle interne est d'avis que les secrétaires exécutifs

devraient prendre l'initiative d'établir les directives voulues, en consultation avec le Siège de l'ONU.

53. En ce qui concerne le centre d'Addis-Abeba, le Bureau des services de contrôle interne présente les recommandations suivantes :

Recommandation 9. Le secrétariat de la CEA devrait arrêter définitivement la stratégie en la matière, en même temps que le plan de commercialisation et de coûts opérationnels proposé pour que le budget puisse en être approuvé (recommandation No AM/1998/14&15/013).

Recommandation 10. Le secrétariat de la CEA devrait formuler et appliquer des critères clairs pour déterminer si un client potentiel doit être facturé intégralement ou bénéficier d'une réduction, ou s'il peut être autorisé à utiliser le centre gratuitement (recommandation No AM/1998/14&15/014).

Le Secrétaire exécutif de la CEA a convenu d'appliquer la recommandation 9 avant la fin de 1999 et a informé le Bureau des services de contrôle interne que certaines initiatives avaient déjà été prises, notamment une décision tendant à doter le centre commercial (à l'intérieur du centre de conférence) de personnel à plein temps, ce qui permettra d'élever la norme professionnelle et le potentiel de production de revenus de l'installation. Le secrétariat de la CEA est aussi en train de mettre en place un centre technologique pour l'Afrique à l'intérieur du centre de conférence, qui doit commencer à fonctionner en octobre 1999. Le Bureau des affaires juridiques s'est inquiété du bien-fondé de cette activité étant donné les politiques en vigueur concernant l'utilisation de locaux de l'ONU. Le Bureau des services de contrôle interne félicite la CEA de cette initiative, et estime que la fourniture de ce service s'inscrit dans la ligne du mandat global de la Commission, qui est de promouvoir le développement économique de la région. Il conviendrait toutefois de déterminer plus clairement la validité juridique de cette activité.

En ce qui concerne la recommandation 10, le secrétariat de la CEA a commencé à mettre en oeuvre des politiques homogènes concernant la facturation des entités extérieures utilisant le centre.

Le Secrétaire général adjoint aux
services de contrôle interne
(Signé) Karl Th. **Paschke**