



Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/51/642  
1er novembre 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquante et unième session  
Points 99 a) et 111 e) de l'ordre du jour

FORMATION ET RECHERCHE : INSTITUT DES NATIONS UNIES  
POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE

RAPPORTS FINANCIERS ET ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS, ET RAPPORTS DU  
COMITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES : INSTITUT DES NATIONS UNIES  
POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Étude de faisabilité sur le transfert de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche au Centre de Turin" (JIU/REP/96/2).

96-30109 (F) 051196 051196

/...

\*9630109\*



**ETUDE DE FAISABILITE SUR LE TRANSFERT DE L'UNITAR  
AU CENTRE DE TURIN**

*Etabli par*

**Le Corps commun d'inspection**



**Genève  
1996**

/...

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragrapbes</u>	<u>Page</u>
Sigles . . . . .		5
RESUME ANALYTIQUE . . . . .		6
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 6	7
II. LES INSTITUTIONS EN PRESENCE . . . . .	7 - 28	9
A. L'UNITAR . . . . .	7 - 12	9
B. LE CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT A TURIN . . . . .	13 - 18	11
C. PROJET DE CREATION D'UNE ECOLE DES CADRES DES NATIONS UNIES . . . . .	19 - 28	12
III. PROPOSITION DE COOPERATION ENTRE L'UNITAR ET LE PROJET DE CREATION D'UNE ECOLE DES CADRES DES NATIONS UNIES (UNSC) (Y COMPRIS UN TRANSFERT EVENTUEL A TURIN) . . . . .	29 - 37	15
IV. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU TRANSFERT EVENTUEL DE L'UNITAR DE GENEVE A TURIN . . . . .	38 - 63	17
A. COUTS ET ECONOMIES D'ORDRE FINANCIER, REELS ET OCCULTES . . . . .	38 - 52	17
B. COUTS ET/OU AVANTAGES NON FINANCIERS . . . . .	53 - 60	20
C. AVANTAGES ET INCONVENIENTS PRATIQUES ET/OU FINANCIERS POUR LES PAYS BENEFICIAIRES . . . . .	51 - 63	22
V. CONCLUSIONS . . . . .	54 - 66	23

/...

**Sigles**

<b>CAC</b>	Comité administratif de coordination
<b>CCQAB</b>	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
<b>CCQPO</b>	Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux activités opérationnelles
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONU</b>	Office des Nations Unies à Genève
<b>UNICRI</b>	Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice
<b>UNITAR</b>	Institut de formation et de recherche des Nations Unies
<b>UNSC</b>	(United Nations Staff College) - Ecole des cadres des Nations Unies

RESUME ANALYTIQUE

L'Institut de formation et de recherche des Nations Unies (UNITAR) est actuellement situé à Genève, en Suisse. Il est proposé de le transférer au Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (CIT) qui est situé à Turin, en Italie; cette proposition est actuellement à l'étude.

La présente étude de faisabilité a un double objet : 1) montrer quels sont potentiellement les avantages et les inconvénients financiers et non financiers qui sont liés soit au maintien de l'UNITAR à Genève soit à son transfert à Turin; et 2) établir si ce transfert est, compte tenu de l'autonomie financière de l'Institut, compatible avec la rationalisation du système des Nations Unies, c'est-à-dire l'objectif assigné à l'action actuellement menée à cette fin. Les renseignements et la documentation qui ont servi à l'analyse et aux conclusions formulées émanent des organisations, des institutions et des parties intéressées (voir le paragraphe 5). Au cours de l'étude, plusieurs questions ou problèmes ont été repérés que le CCI n'a pas pu étudier intégralement parce qu'ils se situaient hors des limites de son mandat et du calendrier qui lui avait été fixé.

L'étude fait apparaître essentiellement les avantages et les inconvénients qui seraient liés à un transfert de l'UNITAR de Genève à Turin sans chercher à mesurer le poids relatif des uns et des autres ni à formuler de jugement comparatif. De toute façon, comme le transfert de l'UNITAR de New York à Genève a fait suite à une décision de l'Assemblée générale, il serait bon que toutes les parties intéressées suivent la même procédure en cas de nouveau transfert de l'UNITAR, c'est-à-dire qu'il faudrait à cette fin demander l'approbation de l'Assemblée générale.

## I. INTRODUCTION

1. Le Conseil d'administration de l'UNITAR a demandé au Corps commun d'inspection (ci-après dénommé le CCI) de réaliser une étude de faisabilité sur le transfert de l'UNITAR de Genève (Suisse) au Centre international de formation de l'OIT situé à Turin (Italie) (ci-après dénommé le Centre de Turin).

2. Arrêté d'un commun accord avec le Conseil d'administration de l'UNITAR, le mandat confié au CCI consistait à étudier :

- les coûts financiers et les économies potentiellement liés au transfert, s'agissant à la fois d'éléments réels et d'éléments occultes;
- les coûts et/ou avantages non financiers;
- les avantages et inconvénients pratiques et/ou financiers du transfert pour les pays bénéficiant des programmes de formation de l'UNITAR et pour les pays contributeurs;
- les conséquences éventuelles du transfert sur le volume des ressources versées à l'Institut; et
- la question de savoir si, compte tenu de l'autonomie financière de l'Institut, son transfert serait compatible avec la rationalisation du système des Nations Unies qui est l'objectif assigné à l'action actuellement en cours.

3. Le mandat ci-dessus s'explique par une proposition du Secrétaire général qui cherche à coordonner davantage l'UNITAR et le projet de création d'une école des cadres des Nations Unies qui est actuellement mis en oeuvre au Centre de Turin.

4. A la demande du Conseil d'administration, le CCI s'est engagé à réaliser l'étude dans les délais voulus pour que le Conseil puisse l'examiner à sa session de septembre.

5. Pour réaliser cette étude, le CCI a procédé à une série d'entretiens et d'enquêtes auprès de membres du Conseil d'administration de l'UNITAR, de son Directeur général, de représentants de pays donateurs, de représentants de pays effectivement et potentiellement bénéficiaires, de représentants du Secrétaire général des Nations Unies, du Directeur du Centre de l'OIT à Turin, du Directeur du projet de création d'une école des cadres des Nations Unies, d'un représentant du Gouvernement suisse qui est actuellement le pays hôte de l'UNITAR, et d'un représentant du Gouvernement italien, l'Italie étant peut-être appelée à devenir le pays hôte de l'UNITAR. Le Bureau des affaires juridiques a également été consulté. En outre, le CCI a analysé une documentation ayant trait à l'UNITAR, au projet de création d'une école des cadres des Nations Unies et au Centre de Turin.

/...

6. Suivant sa procédure habituelle, le CCI a recueilli différents avis et renseignements et présente ses conclusions en toute impartialité et en toute indépendance aux fins de préciser les questions évoquées dans l'étude. Le CCI a réalisé celle-ci en juin et juillet 1996. Son calendrier étant serré, le CCI, pour établir les incidences financières du transfert envisagé, s'est borné à étudier les données disponibles et n'a pas pu faire d'analyse comparée des économies réalisables à long terme.



## II. LES INSTITUTIONS EN PRESENCE

### A. L'UNITAR

7. L'UNITAR est un organisme autonome créé dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies par le Secrétaire général des Nations Unies le 11 décembre 1963 en application de la résolution 1934 (XVIII) de l'Assemblée générale. L'Institut a pour objet d'aider "l'Organisation à atteindre plus efficacement ses objectifs principaux, en s'acquittant de fonctions de ... formation et de recherche" <sup>1/</sup>. Ces deux fonctions, formation et recherche, se trouvaient au départ sur un pied d'égalité, mais actuellement, la formation a pris le pas sur la recherche; elle est destinée essentiellement aux représentants des Etats Membres et intéresse principalement les secteurs du développement économique et social et de la gestion des affaires internationales. L'UNITAR exécute en outre certains projets de recherche à l'appui de ses activités de formation, ainsi qu'un petit nombre de projets sans rapport avec la formation. L'UNITAR ne dispense de formation aux fonctionnaires des Nations Unies qu'en ce qui concerne des thèmes plus particuliers.

8. L'UNITAR est financé par des contributions volontaires que les Etats Membres, les organisations intergouvernementales et les organisations non gouvernementales versent à son Fonds général et par des dons affectés par avance à des fins précises qui alimentent un fonds dit des "dons à des fins spéciales". D'après les renseignements communiqués au CCI, les montants imputés sur le Fonds général en 1995 se sont établis au total à 843 046 dollars des Etats-Unis et ont principalement couvert des activités de formation à la gestion des affaires internationales sous forme de cours destinés à des représentants d'Etats Membres qui ont eu lieu dans des missions permanentes à New York, à Genève et à Vienne. Certaines dépenses au titre du personnel permanent et des frais administratifs sont également couvertes par le Fonds général. Toujours d'après les renseignements communiqués au CCI, les montants versés au titre des dons à des fins spéciales en 1995 ont totalisé 3 756 966 dollars des Etats-Unis et toutes ces dépenses représentent des sommes expressément réservées à des programmes de formation particuliers. Les contributions versées au Fonds général ont souvent été extrêmement variables, ce qui est générateur d'instabilité financière. L'UNITAR est d'ailleurs à cet égard sujet à une incertitude d'autant plus forte que les dons à des fins spéciales, qui présentent nécessairement une composante dépenses d'appui au programme liée à l'administration des programmes de formation, sont par nature extrêmement variables aussi.

9. Le Conseil d'administration de l'UNITAR formule les principes et les politiques à suivre, arrête les procédures, examine et entérine le programme de travail et énonce des recommandations visant à assurer la bonne marche de l'Institut. Il est composé de représentants d'Etats Membres, mais le Secrétaire général des Nations Unies, le Président de l'Assemblée générale des Nations Unies, le Président du Conseil économique et social et le Directeur général de l'UNITAR en sont également membres de droit. Suivant les termes mêmes du Conseiller juridique des Nations Unies, le Secrétaire général des Nations Unies est globalement responsable de l'UNITAR sur le plan

---

<sup>1/</sup> Statut de l'UNITAR, article premier, 1990.

juridique et administratif mais "n'est pas responsable des actes de l'Institut" 2/.

10. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies est habilité à modifier le statut de l'UNITAR après avoir consulté le Conseil d'administration, compte tenu des décisions pertinentes de l'Assemblée générale. De son côté, l'UNITAR peut modifier sa structure quand la situation évolue sans avoir à amender son statut ni son mandat et il l'a d'ailleurs fait pour s'adapter à des activités nouvelles et aux fluctuations de ses ressources financières. Il a été réalisé plusieurs études sur l'avenir de l'UNITAR, notamment une grande étude dite "Le rapport Blanchard" qui date de 1991 et qui a été établie à la demande de l'Assemblée générale (résolution 45/219) 3/. Les principaux points du rapport, qui intéressent la présente étude de faisabilité, sont les suivants :

- Il faut concevoir toute restructuration éventuelle de l'UNITAR dans le cadre d'un réexamen global de tous les instituts de formation et de recherche et de leurs liens l'un avec l'autre aux fins notamment d'une planification et d'une mise en oeuvre conjointes de leurs programmes s'expliquant normalement par le caractère pluridisciplinaire et transsectoriel d'un bon nombre de leurs activités de formation;
- L'UNITAR a changé de centre d'intérêt et, conçu au départ comme un outil de réflexion, est devenu un institut de formation et de recherche axé principalement sur la formation;
- Le fait pour l'UNITAR de compter sur les "dons à des fins spéciales" risque de l'inciter à accepter d'organiser des activités sans rapport avec son mandat;
- S'il a été recommandé de transférer l'UNITAR de New York à Genève, c'est pour le situer à proximité des organisations utiles pour l'Institut et des centres connexes existant en Europe et plus particulièrement à Genève;
- Il serait utile d'instaurer un partenariat entre l'UNITAR et le Centre de Turin en vue de la création d'une école des cadres des Nations Unies;
- La formation devrait faire partie intégrante des programmes et politiques des organisations du système des Nations Unies; et
- Un réseau d'établissements de formation lié au système des Nations Unies est appelé à jouer un rôle crucial, et le Centre de Turin ainsi que l'UNITAR pourraient en être le premier maillon essentiel.

---

2/ Lettre en date du 15 mai 1996 adressée par le Conseiller juridique des Nations Unies au Directeur général de l'UNITAR.

3/ "Formation et recherche : Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche", note du Secrétaire général (doc. A/46/482 du 30 septembre 1991).

11. Le Conseil d'administration a approuvé les recommandations formulées dans le rapport Blanchard que le Secrétaire général a donc transmis à l'Assemblée générale.

12. En raison de la crise financière doublée de la crise de confiance dont souffrait l'UNITAR, et pour donner suite à l'une des recommandations du rapport Blanchard, l'Assemblée générale a décidé de transférer l'Institut de New York à Genève. Le Secrétaire général a ensuite désigné un directeur général par intérim. Le transfert progressif des activités de New York a été mené à terme le 31 décembre 1993.

#### B. LE CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT A TURIN

13. Le Centre de Turin a été créé en 1963 pour être l'organe de formation de l'OIT. Son mandat lui donne "pour mission la formation au service du développement économique et social dans le respect et par la promotion des normes internationales du travail" 4/. Les groupes cibles auxquels le Centre dispense une formation sont les fonctionnaires du système des Nations Unies, les représentants des missions permanentes des Etats Membres, des fonctionnaires de différents pays, des membres du personnel d'organisations non gouvernementales et des particuliers, dont des personnes travaillant dans le secteur privé.

14. Le Centre de Turin est habilité à conclure des arrangements avec l'Organisation des Nations Unies, les institutions spécialisées et autres organisations internationales en vue d'activités compatibles avec les finalités du Centre. Au départ, celui-ci a principalement axé ses activités de formation sur l'OIT mais depuis cinq ans dispense de plus en plus de formations destinées au système des Nations Unies tout entier. C'est ainsi que la section "Programmes de formation du système des Nations Unies" est devenue, dans ce secteur de la formation, l'une des composantes les plus importantes du Centre de Turin.

15. Le Centre fait partie intégrante de l'OIT et relève globalement du Conseil d'administration de l'Organisation. Il est régi par un statut distinct et placé sous la direction d'un conseil, dont les membres sont choisis au sein des pouvoirs locaux, régionaux et nationaux, de certaines organisations non gouvernementales, de plusieurs organisations du système des Nations Unies et parmi des représentants d'Etats membres auprès du Conseil d'administration de l'OIT. Le Conseil du Centre est présidé par le Directeur général du BIT. Le statut du Centre s'inspire du statut et règlement du BIT, mais il existe aussi une série de dispositions réglementaires et de procédures administratives adaptées tout particulièrement aux besoins d'un institut de formation. Le directeur du Centre de Turin est sous-directeur général du BIT, en poste à Genève, tandis que son directeur adjoint est en poste au Centre.

---

4/ Statut du Centre international de formation de l'OIT, article 1, tel que modifié par le Conseil d'administration de l'OIT à sa deux cent quarante-neuvième session (février-mars 1991, GB 249/250).

16. Le financement du Centre est assuré par plusieurs sources à la fois. En 1996, son budget global était tout juste inférieur à 30 millions de dollars des Etats-Unis. Le BIT fournit approximativement 10 à 12 % du budget total, et les revenus du Centre en couvrent plus de 60 % <sup>5/</sup>. Ces revenus correspondent à la rémunération des activités de formation organisées pour le compte d'autres organisations, ou aux honoraires versés directement par certains participants parrainés par des organisations ou bien versés au titre de missions de consultants, de la mise au point de matériel didactique, etc. Pour le solde, les sources de financement sont variées : en font partie certaines autorités italiennes, locales, provinciales et nationales; des gouvernements, des organisations intergouvernementales et des organisations non gouvernementales internationales; le Centre bénéficie aussi de dons, de subventions et de legs.

17. Au titre d'un plan de développement du Centre adopté depuis peu, des investissements considérables ont été consacrés au renforcement de ses infrastructures de formation. En particulier, les moyens dont le Centre s'est doté pour la reproduction et l'impression de documents ont désormais la même qualité que les équipements professionnels et les technologies nouvelles, comme celles de la vidéoconférence, sont, elles aussi, intégrées aux activités.

18. Le Centre héberge déjà d'autres unités de recherche et de formation du système des Nations Unies; il va prochainement héberger encore un institut des Nations Unies, en l'occurrence l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI). Un accord a récemment été signé, en effet, entre l'Organisation des Nations Unies et le BIT pour le transfert de l'UNICRI au campus du Centre de Turin, lequel permet à l'Institut d'utiliser les installations et les services du Centre <sup>6/</sup>, mais les avantages que les deux établissements pourront retirer de ce transfert ne se sont pas encore matérialisés.

### C. PROJET DE CREATION D'UNE ECOLE DES CADRES DES NATIONS UNIES

19. En 1971, pour la première fois, à l'initiative du Directeur général de l'UNITAR et avec l'assentiment du Comité administratif de coordination (CAC), l'Assemblée générale a examiné une proposition tendant à la création d'une école des cadres et a décidé "... [d']approuve[r] en principe la création d'une école des cadres des Nations Unies et [de différer] l'examen de la

---

<sup>5/</sup> Programme et budget du Centre international de formation de l'OIT pour 1995 et 1996.

<sup>6/</sup> Accord en date du 17 mai 1996 entre l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation internationale du Travail (OIT) relatif à l'utilisation et à l'occupation des locaux du Centre international de formation de l'OIT à Turin et à l'utilisation des installations et services du Centre par l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice.

proposition tendant à créer cette école ...” 2/ jusqu’au moment où elle serait saisie d’une étude plus détaillée. L’année suivante, la proposition a été précisée mais l’Assemblée générale a de nouveau décidé de différer toute décision sur la question. Enfin, en 1973, sur recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), l’Assemblée générale a abandonné la proposition et l’UNITAR a été chargé d’organiser quelques activités initiales de formation interinstitutions.

20. Depuis, le principe d’une école des cadres a été maintes fois évoqué, dès qu’il est question de dispenser au personnel des organisations les connaissances théoriques et pratiques et les techniques voulues pour lui permettre de répondre efficacement aux besoins des Etats Membres. L’une des principales raisons pour lesquelles on en est resté au stade de la proposition est qu’il est difficile d’inciter tant les Etats Membres que les organisations du système des Nations Unies à contracter les engagements indispensables, financiers notamment, pour créer encore une institution de plus. En outre, les uns et les autres ne savent pas très bien comment garantir que l’initiative s’insère dans le cadre institutionnel voulu pour bien remplir son mandat.

21. Le besoin continue donc de se faire généralement sentir de faire de la formation l’instrument fondamental qui dotera le personnel du système des Nations Unies de l’indispensable “culture de gestion” propre à faciliter les réformes du système, c’est-à-dire à rationaliser, à regrouper, à améliorer l’efficacité.

22. Dans le même ordre d’idées, le Secrétaire général a officiellement annoncé le 8 janvier 1996 le lancement du projet de création de l’école des cadres des Nations Unies (UNSC). D’après un représentant du Secrétaire général, ce projet s’appuie sur une étude de faisabilité détaillée réalisée en 1995 par un groupe d’experts confirmés.

23. Ce projet est actuellement implanté au Centre de Turin, en Italie, et est censé appuyer les initiatives prises en matière de formation à l’intention tant du personnel du système des Nations Unies que des partenaires de l’Organisation dans le cadre du processus de création d’une nouvelle culture de gestion. Il est prévu d’intégrer à ce projet un bon nombre des activités de formation organisées au Centre de Turin, lesquelles, d’après un représentant du Secrétaire général, font actuellement suite à diverses résolutions de l’Assemblée générale sur les activités opérationnelles, la résolution 47/199 en particulier, et aux demandes du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux activités opérationnelles (CCQPO). Le projet va par ailleurs prendre de l’ampleur, présider à l’organisation de nouvelles activités conjointes et jouer le rôle d’élément porteur du réseau.

24. Ce projet UNSC a pour objectif fondamental de concevoir et dispenser à l’échelle du système, à l’intention du personnel des Nations Unies et des partenaires nationaux de l’Organisation, une formation visant à : 1) renforcer la capacité de gestion et promouvoir une culture de gestion de nature à mieux assurer la cohésion du système; et 2) mettre en place des liaisons plus

---

2/ Rapport de la Cinquième Commission (deuxième partie), paragraphe 34 c), document A/8604/Add.1, approuvé par décision de l’Assemblée générale en date du 21 décembre 1971 au titre du point 84 de l’ordre du jour.

efficaces entre les programmes et favoriser l'intégration transsectorielle dans les grands domaines d'activité des Nations Unies. La finalité déclarée du projet est non pas de faire double emploi avec des activités de formation déjà en place mais de compléter et développer la formation dans les secteurs d'intérêt commun et aussi de rassembler, le cas échéant, les ressources et les données d'expérience.

25. Le principe même du projet UNSC est, pour une part essentielle, d'être souple et adaptable, et de mettre au point des activités de formation qui répondent à des besoins clairement définis. Pour garantir cette adaptabilité et cette approche induite par la demande, le projet est intégralement financé par des contributions affectées à des initiatives déterminées en matière de formation. En outre, comme ce projet va dans une certaine mesure explorer des voies nouvelles, l'expérience dira quel cadre institutionnel se prête le mieux à l'exécution de ce mandat particulier et il semble justifié à cette fin de procéder à une évaluation des résultats et de leur qualité au bout d'une période initiale de cinq ans.

26. Les sources de financement du projet sont nombreuses : contributions volontaires d'Etats Membres agissant à titre individuel, contributions versées par l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations, recettes au titre d'activités menées, et contributions versées par des fondations et des sociétés d'intérêt communautaire, selon le cas, et destinées à des activités de formation déterminées relevant du mandat de base. Comme le projet est conçu comme un réseau de formation à l'échelle du système tout entier, il est indispensable que les organisations du système lui apportent leur soutien. Plusieurs organisations ont du reste d'ores et déjà apporté au projet une contribution en nature sous la forme du détachement d'experts du plus haut niveau auprès du service de direction centrale du projet.

27. Un groupe consultatif approuvé par le Secrétaire général et présidé par l'un de ses membres du rang le plus élevé aura la responsabilité globale des orientations de fond à imprimer au projet. Ce groupe sera composé de personnalités éminentes appartenant au domaine de la formation et à des domaines techniques soit à l'intérieur soit à l'extérieur du système des Nations Unies. Pour l'instant, le service de direction centrale du projet gère des activités conçues conjointement et joue le rôle d'élément porteur du réseau. Pour le Secrétaire général, le Centre de Turin a été choisi pour lieu d'implantation du projet parce que c'est la seule institution de formation du système des Nations Unies dotée d'un mandat, qu'elle possède une expérience pratique et une compétence théorique considérables en ce qui concerne la gestion de programmes de formation, qu'elle a créé un réseau avec d'autres instituts de formation et qu'elle est depuis longtemps dotée d'une infrastructure administrative. En outre, le Centre de Turin a d'ores et déjà un programme destiné à l'ensemble du système des Nations Unies qui dispense des formations depuis 1990.

28. D'après les renseignements communiqués au CCI, l'école des cadres des Nations Unies, si sa création est approuvée par l'Assemblée générale, sera dotée d'une personnalité distincte, fonctionnera selon le principe du recouvrement intégral des dépenses et contribuera au Centre de Turin ses dépenses administratives et ses frais généraux.

**III. PROPOSITION DE COOPERATION ENTRE L'UNITAR ET LE PROJET DE CREATION  
D'UNE ECOLE DES CADRES DES NATIONS UNIES (UNSC)  
(Y COMPRIS UN TRANSFERT EVENTUEL A TURIN)**

29. L'initiative du Secrétaire général fait appel à une coopération beaucoup plus étroite entre l'UNITAR et le projet UNSC de création d'une école des cadres des Nations Unies. Ce resserrement des liens s'impose d'autant plus que le système des Nations Unies s'est attelé à une restructuration des secrétariats et des rouages intergouvernementaux pour regrouper les fonctions, les programmes et les activités, c'est-à-dire éviter les doubles emplois et les chevauchements et pour mettre un terme à des activités obsolètes, marginales et/ou achevées, c'est-à-dire réaliser des économies et améliorer l'exécution des tâches et l'efficacité du système des Nations Unies.

30. Un certain nombre de résolutions émanant des organes directeurs de diverses organisations des Nations Unies en faveur d'une plus grande cohérence et d'une meilleure efficacité des formations dispensées à l'intérieur du système soulignent la nécessité de faire appel à des programmes et des activités de formation d'un caractère novateur et intégrés à l'échelle du système, qui soient conçus à la fois pour le personnel international et le personnel national. La résolution 47/199 de l'Assemblée générale (dans ses paragraphes 43 à 47) est tout particulièrement liée à l'initiative du Secrétaire général.

31. Plusieurs études tendant à évaluer les institutions et les activités consacrées à la formation à l'intérieur du système des Nations Unies et visant en outre à proposer des mesures concrètes permettant d'améliorer dans la pratique la coordination ont été demandées ou proposées, la demande la plus récente à cet égard étant formulée par l'Assemblée générale elle-même dans sa résolution 47/227 du 4 mai 1993. Mais, dans la plupart des cas ces études n'ont pas été réalisées 8/.

32. Dans cette résolution 47/227 relative à l'UNITAR, laquelle énonce la décision de transférer l'UNITAR de New York à Genève, l'Assemblée générale a explicitement demandé au Secrétaire général des Nations Unies d'étudier les moyens de resserrer la coopération entre l'Institut et d'autres institutions nationales et internationales qualifiées, notamment le Centre de Turin. Ces possibilités de coopération revêtent une nouvelle dimension avec cette initiative récente consistant à mettre en oeuvre le projet UNSC relatif à la création d'une école des cadres des Nations Unies.

33. L'UNITAR et certains hauts fonctionnaires de l'ONU, dont le Directeur du projet en question, se sont entretenus de l'initiative du Secrétaire général et ont défini deux secteurs d'activité conjointe, la diplomatie préventive et le rétablissement de la paix, mais aucun résultat concret ne s'est encore matérialisé.

---

8/ Le CCI n'a pu localiser aucune de ces études et/ou rapports qui ont été demandés ou proposés. L'UNITAR a également fait savoir au CCI que, pour autant qu'il sache, ces études et/ou rapports n'existent pas.

34. Il a été indiqué au CCI que, dans le cadre de cet échange, le Directeur général de l'UNITAR a été prié "... d'établir à l'attention du Conseil d'administration et du Secrétaire général : a) une proposition de collaboration sur le plan du programme entre l'école des cadres des Nations Unies et l'UNITAR; et b) un projet de calendrier pour la mise en place de l'association physique, quelque forme que celle-ci revête, entre le projet d'école des cadres (UNSC) à Turin et l'UNITAR qui pourrait être réalisée avant la fin de l'année" 2/.

35. Le Conseil d'administration a étudié cette question à plusieurs reprises et, lors de sa trente-quatrième session qui s'est tenue à Genève du 30 avril au 2 mai 1996, a pris en considération "... l'intérêt marqué du Secrétaire général des Nations Unies pour le transfert de l'UNITAR à Turin, comme il ressort du discours dont le Directeur général de l'ONUG a donné lecture à sa place ..." 10/. Le représentant du Secrétaire général au Conseil a déclaré que "... pour le Secrétaire général, le transfert de l'UNITAR à Turin serait, semble-t-il, utile car il aboutirait à regrouper en un même lieu d'implantation important deux grands centres d'activités de formation du système des Nations Unies", ce qui est précisément l'un des éléments qui ont conduit "le Secrétaire général à penser qu'il serait de l'intérêt de chacun d'envisager favorablement cet arrangement". (C'est nous qui soulignons.)

36. On peut discuter du point de savoir s'il faut opérer matériellement un déménagement intégral mais il s'agit là clairement d'une proposition relevant de l'examen du Conseil d'administration. C'est l'Assemblée générale qui se prononcera en définitive puisqu'elle exerce le pouvoir législatif suprême en l'espèce.

37. La mise au point et l'examen de la proposition ont ircontestablement fait naître des incertitudes et donné lieu à des erreurs d'interprétation. Mais au total, toutes les personnes interrogées sans exception ont souligné la nécessité d'assurer une meilleure coordination entre les diverses institutions du système des Nations Unies s'occupant de formation et de concevoir un dispositif qui les regroupe durablement.

---

2/ Correspondance du 29 mars 1996 entre le représentant du Secrétaire général et le Directeur général de l'UNITAR.

10/ Conclusions et recommandations formulées par le Conseil d'administration de l'UNITAR à la session qu'il a tenue à Genève du 30 avril au 2 mai 1996.



IV. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU TRANSFERT EVENTUEL DE L'UNITAR  
DE GENEVE A TURIN

A. COUTS ET ECONOMIES D'ORDRE FINANCIER, REELS ET OCCULTES

38. On trouvera indiqué au tableau I ci-dessous le montant estimatif des économies qui seraient réalisées tous les ans si l'UNITAR était transféré à Turin avec ses effectifs actuels, et qui sont calculées d'après des données fournies par le Secrétariat des Nations Unies. Ces économies seraient réalisées sur les dépenses fixes, c'est-à-dire le coût des installations et de leur entretien ainsi que sur les dépenses de personnel couvertes par le Fonds général et les dons à des fins spéciales. L'économie estimative à ce titre de 400 000 dollars des Etats-Unis environ résulte essentiellement de la différence qui existe entre Genève et Turin du point de vue de l'ajustement de poste.

39. L'hypothèse retenue par le Secrétariat des Nations Unies est que l'effectif de l'Institut à Turin serait inchangé par rapport à ce qu'il est actuellement à Genève, soit 11 administrateurs et 4 agents des services généraux.

TABEAU I

Siège	Dépenses renouvelables* (dollars des Etats-Unis)		Total (dollars des Etats-Unis)
	Dépenses de personnel	Loyer/Services communs	
Genève	1 750 000	78 000	1 828 000
Turin	1 350 000	60 000	1 410 000
Economies annuelles totales	400 000	18 000	418 000

Source : Secrétariat des Nations Unies.

\* C'est-à-dire les dépenses de personnel et les dépenses de loyer/services communs couvertes par le Fonds général et les dons à des fins spéciales.

40. Il a été indiqué au CCI que les autorités suisses ne demandent aucune rémunération aux Nations Unies au titre du bâtiment que l'UNITAR occupe actuellement à Genève, alors que l'ONU demande à l'UNITAR environ 78 000 dollars des Etats-Unis par an au titre du loyer. L'Assemblée générale et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ont demandé au Secrétaire général de corriger cette anomalie. D'après le Secrétariat des Nations Unies, ce montant de 78 000 dollars représente les frais dus au titre du loyer/des services communs.

41. Il a été également indiqué au CCI qu'au cas où l'UNITAR serait transféré à Turin, les locaux nécessaires lui seraient fournis gratuitement mais le Centre de Turin lui demanderait 50 000 à 60 000 dollars des Etats-Unis par an au titre des services communs. L'hypothèse retenue au tableau I est la plus haute possible d'après les renseignements communiqués (soit 60 000 dollars des Etats-Unis), d'où, au total, une économie d'un montant estimatif de 18 000 dollars des Etats-Unis au titre du loyer/des services communs.

42. D'après les chiffres communiqués par le Secrétariat des Nations Unies, les locaux que l'UNITAR envisage d'occuper au Centre de Turin auraient besoin d'être remis en état pour une somme d'environ 300 000 dollars des Etats-Unis que les autorités italiennes, d'après ce qu'elles ont indiqué, sont disposées à prendre à leur charge (dépense non renouvelable). En outre, le déménagement coûterait environ 300 000 dollars des Etats-Unis également (dépense non renouvelable), somme qui serait compensée par l'économie d'un montant estimatif de 418 000 dollars réalisable en principe tous les ans et dès la première année, le solde d'économie nette s'établissant donc à 118 000 dollars pour cette même première année. Aux fins de ce calcul, l'hypothèse retenue est que les fonds nécessaires au déménagement seront disponibles au moment voulu.

43. Les autorités suisses ont fait savoir au CCI qu'elles envisagent de démolir le bâtiment où l'UNITAR est actuellement logé. Le CCI a reçu l'assurance qu'au cas où l'UNITAR resterait à Genève, l'Institut serait relogé prochainement dans un bâtiment plus moderne dont le Gouvernement suisse céderait la jouissance à l'UNITAR à des "conditions favorables". Il serait utile que le Secrétaire général et le Directeur général de l'UNITAR précisent clairement avec les autorités suisses ce que représentent ces "conditions favorables" pour pouvoir mieux apprécier quelles économies un transfert de l'UNITAR à Turin permettrait de réaliser.

44. Il est tenu compte dans les calculs du tableau II ci-après d'autres chiffres communiqués par l'UNITAR. Mais ces chiffres ne visent que les dépenses couvertes par le Fonds général de l'Institut. Pour 1997, les estimations de dépenses à couvrir par le Fonds général sont de 450 000 dollars pour les dépenses de personnel à Genève et de 330 000 dollars pour les dépenses de personnel à Turin.

45. Suivant les indications fournies par l'UNITAR, le Fonds général couvre également les dépenses au titre de services communs. A Turin, ces dépenses seraient, d'après les estimations, de 60 000 dollars et à Genève, l'UNITAR a pris pour hypothèse que le nouveau bâtiment où serait logé l'UNITAR une fois que l'ancien serait démoli ne lui coûterait rien. Les dépenses couvertes par les dons à des fins spéciales n'ont pas été prises en compte parce qu'elles sont par définition variables et par conséquent imprévisibles.

TABLEAU II.

Siège	Dépenses renouvelables* (dollars des Etats-Unis)		Total (dollars des Etats-Unis)
	Dépenses de personnel	Loyer/Services communs	
Genève	450 000	-	450 000
Turin	330 000	60 000	390 000
<b>Economies annuelles totales</b>	<b>120 000</b>	<b>(60 000)</b>	<b>60 000</b>

Source : UNITAR

\* C'est-à-dire les dépenses de personnel et les dépenses de loyer/services communs couvertes par le Fonds général exclusivement.

46. Au regard des deux tableaux ci-dessus et des hypothèses retenues aux fins des calculs, le CCI conclut nécessairement que, d'après les données en question, un transfert de l'UNITAR de Genève à Turin permettrait effectivement de réaliser des économies.

47. Le montant estimatif de ces économies est lié aux dépenses fixes de personnel, de services communs et de loyer. On disposerait d'un tableau plus précis des économies potentielles si l'on analysait le volume actual des activités de l'UNITAR en transposant ces activités à Turin. Il s'agit en l'occurrence de dépenses variables couvertes essentiellement par des dons à des fins spéciales qui sont directement liés au volume d'activité de l'Institut. Le transfert à Turin peut aboutir à modifier ces dépenses variables, qui intègrent, par exemple, le coût des déplacements du personnel de l'UNITAR, lequel se rend là où les cours sont dispensés, le coût des communications, le coût des services de consultants si ces derniers sont utilisés à Turin plutôt qu'à Genève. Ne sont pas compris dans ces dépenses variables les déplacements des participants.

48. À supposer que le volume d'activité, qui n'est pas totalement pris en compte dans les calculs du tableau I, reste inchangé en cas de transfert de l'Institut à Turin, y compris quant à la durée des formations et au lieu où elles sont dispensées, on aurait pu établir des projections de dépenses en prenant pour base les dépenses actuelles encourues à Turin. Mais les données nécessaires n'étaient pas faciles à réunir et, vu le délai disponible aux fins de l'étude, il n'a pas été possible de procéder à cette analyse.

49. Pour comparer les dépenses d'un siège à l'autre, l'ONUG et l'UNITAR ont travaillé sur différentes hypothèses concernant le montant des ressources de l'Institut. S'agissant des dépenses fixes, le CCI a pris pour hypothèse que

le Fonds général conserverait au moins son niveau actuel. Toutefois, tous les donateurs interrogés ont été d'avis que, tout en étant satisfaits des résultats actuels de l'UNITAR qui a gagné la confiance à la fois des donateurs et des bénéficiaires une fois son transfert à Genève mené à bien, le déplacement à Turin créerait l'incertitude.

50. Les donateurs ont tous expliqué qu'ils auraient besoin de réévaluer le montant de leur contribution et leur politique en la matière eu égard aux résultats que l'Institut réaliserait dans son nouvel environnement de Turin. Il n'est pas certain que d'autres donateurs potentiels voudraient compléter d'éventuelles déficiences. Il n'est donc pas exclu que l'Institut se trouve déficitaire avant de retrouver sa base de financement.

51. S'agissant des dons à des fins spéciales, le représentant d'un donateur important qui alimente une bonne partie de ces dons a fait savoir qu'il lui paraissait intéressant de collaborer avec l'Institut pour organiser certaines formations et certaines recherches essentiellement parce que l'Institut est à Genève. Si l'UNITAR est transféré, le donateur en question chercherait probablement d'autres partenaires.

52. Beaucoup de personnes interrogées ont souligné qu'il était utile que l'UNITAR soit proche d'autres organisations situées à Genève et que cela facilite beaucoup l'organisation de programmes de formation spécialisée qui ne coûtent pas cher.

#### B. COUTS ET/OU AVANTAGES NON FINANCIERS

##### Avantages non financiers liés au transfert de l'UNITAR de Genève à Turin

53. La question de la coordination entre l'UNITAR et le projet UNSC de création d'une école des cadres des Nations Unies, deux importantes institutions de formation des Nations Unies, est d'un intérêt capital pour le resserrement des liens de coopération. Plusieurs personnes interrogées ont relevé qu'au cas où il serait situé à Turin, l'UNITAR pourrait établir de meilleurs liens de coordination et de meilleures relations de travail avec le projet UNSC, avec le Centre de Turin lui-même et avec l'UNICRI. Les effets potentiels de ces rapports de travail et la meilleure exploitation des services fournis par le Centre de Turin constitueraient un avantage important.

54. La synergie réalisée quant au fond comme à l'échelon technique entre professionnels de la formation telle qu'elle résulterait de l'interaction entre l'UNITAR et les autres institutions actuellement hébergées au Centre de Turin faciliterait en outre le partage d'idées, de compétences d'expert et de méthodologies appliquées à la formation, notamment la mise en commun des moyens consacrés aux nouvelles technologies de la formation.

55. Pour certaines des personnes interrogées, parce qu'il s'agit du seul établissement de formation en internat du système des Nations Unies, le Centre de Turin jouit de la réputation et du crédit qui s'attachent à un organisme se consacrant intégralement à la formation. Certes, le Centre de Turin relève globalement de l'administration du BIT, mais beaucoup d'activités de formation à l'échelle du système des Nations Unies sont exécutées au Centre ou par son intermédiaire en toute indépendance quant à leur contenu. Il se déroule souvent au Centre des ateliers, des conférences et des réunions du système

des Nations Unies et d'autres organismes s'intéressant à ce que font les Nations Unies, ce qui est toujours une excellente occasion d'échanges intellectuels 12/.

56. N'ayant pour vocation exclusive que la formation, le Centre de Turin veille constamment à rattacher étroitement à ses activités de formation ses structures, ses services communs et ses installations, de même que son règlement et ses procédures. Le Centre bénéficie aussi de contributions volontaires et de ressources destinées à des fins particulières et est doté de la souplesse voulue pour répondre aux besoins de ses diverses clientèles en matière de formation. Toute institution hébergée par le Centre peut tirer parti de cette caractéristique-là.

#### Inconvénients non financiers du transfert de l'UNITAR de Genève à Turin

57. Pour beaucoup de personnes interrogées, transférer l'UNITAR à Turin couperait l'Institut des organisations du système des Nations Unies et d'autres institutions publiques et privées situées à Genève avec lesquelles l'UNITAR a d'étroites relations de travail. L'argument principal est qu'il est indispensable, aux fins de la mobilisation des ressources et de l'organisation des activités de formation, de favoriser les contacts et les échanges directs et individuels entre l'UNITAR et ses associés.

58. D'après plusieurs des personnes interrogées, le fait que le directeur du Centre de Turin est basé à Genève permet de douter que le transfert à Turin permettrait de mieux coordonner l'UNITAR et d'autres institutions.

59. Les arrangements juridiques nécessaires au transfert de l'UNITAR, en particulier en ce qui concerne son personnel, n'ont pas été conclus. D'après le Bureau des affaires juridiques des Nations Unies, "en ce qui concerne tout particulièrement la nécessité de conclure un accord de siège avec l'Italie en cas de transfert de l'UNITAR, nous notons qu'il existe plusieurs précédents, c'est-à-dire plusieurs accords de ce type qui ont été négociés et conclus, y compris à la suite du transfert de certains organes des Nations Unies, et nous ne prévoyons pas de difficultés majeures en l'occurrence" 13/. En outre, il a été indiqué au CCI que, sauf décision en sens contraire de l'Assemblée générale, le transfert de l'UNITAR en un autre lieu d'affectation n'entraînerait pas de modification au statut de l'UNITAR ni au statut de son personnel sauf si la situation locale devait l'exiger 14/. Comme il faudrait négocier un accord de siège avec l'Italie,

---

12/ C'est ainsi que, par exemple, l'"Academic Council on the United Nations System" (ACUNS), qui réunit des experts et des professionnels notamment s'intéressant aux recherches et aux études réalisées sur le système des Nations Unies, a tenu à Turin sa conférence annuelle.

13/ Observations formulées le 25 juillet 1996 par M. Ralph Zacklin, Directeur et adjoint au Secrétaire général adjoint assurant l'intérim du Bureau des affaires juridiques.

14/ C'est ainsi que, par exemple, l'accord concernant le transfert de l'UNICRI (voir la note ci-dessus) ne dit strictement rien au sujet du personnel et se borne à évoquer des questions concernant les locaux et autres installations communes.

il n'est pas possible de s'attarder pour le moment sur les avantages et/ou les inconvénients éventuels de pareil accord par rapport à celui qui est actuellement en vigueur avec la Suisse.

60. Le transfert de l'UNITAR à Turin risque aussi de se traduire par la perte d'un certain nombre de fonctionnaires particulièrement utiles et expérimentés qui pourraient ne pas être en mesure de déménager à Turin pour des raisons de convenance personnelle. La plupart des agents de l'UNITAR sont titulaires de contrats à court terme et n'accepteraient probablement pas un transfert qui serait opéré dans des conditions aussi instables.

#### **C. AVANTAGES ET INCONVENIENTS PRATIQUES ET/OU FINANCIERS POUR LES PAYS BÉNÉFICIAIRES**

##### Avantages du transfert de l'UNITAR de Genève à Turin

61. Envoyer les participants suivre des activités de formation à Turin va certainement être coûteux, sur le plan financier et en temps également, mais il y a aussi des avantages d'ordre qualitatif à prendre en compte : à Turin, les participants seraient libérés de leurs obligations quotidiennes, de toute interruption, de rendez-vous impossibles à différer, tous éléments qui leur font souvent manquer une partie de la formation.

##### Inconvénients du transfert de l'UNITAR de Genève à Turin

62. La plupart des personnes interrogées ont dit être surtout inquiètes du coût et de la perte de temps liés à l'obligation d'envoyer les participants suivre leur formation à Turin. Comme les pays en développement sont les grands bénéficiaires des formations dispensées par l'UNITAR, les interlocuteurs ont peur, en cas de transfert de l'UNITAR à Turin, d'avoir sur le plan financier et le plan pratique du mal à y envoyer leurs fonctionnaires et leurs diplomates. Un représentant du Secrétaire général a fait observer que l'idée était essentiellement de transférer à Turin les principales fonctions de coordination, tandis que les formations destinées à des membres de missions permanentes et des fonctionnaires venus des capitales seraient toujours dispensées à Genève, New York, Vienne, en tout cas à l'endroit qui conviendrait le mieux. Le personnel de l'UNITAR et les formateurs se déplaceraient à partir de Turin toutes les fois qu'il le faudrait. Un autre représentant du Secrétaire général a fait observer qu'au cas où des participants ou des stagiaires devraient se déplacer, il est possible que l'Organisation des Nations Unies puisse financer le voyage de Genève à Turin de représentants de missions permanentes de pays en développement appelés à suivre une formation.

63. On ne sait pas dans quelle mesure il serait utile d'assurer la présence de l'UNITAR sous la forme d'un bureau de liaison ou d'une "antenne" dans les principaux lieux d'affectation. Les incidences financières et pratiques de la création de certains bureaux n'ont pas été déterminées.

## V. CONCLUSIONS

64. Il se dégage, dans l'ensemble, un consensus sur la nécessité de trouver concrètement, de façon réaliste, des moyens de coordonner les activités de formation du système des Nations Unies afin d'assurer une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles, d'éviter les chevauchements et les doubles emplois, et de regrouper les activités dans la mesure du possible. L'accord semble également réalisé sur la nécessité d'aborder globalement la question et de s'abstenir de toute approche fragmentaire. La volonté que manifeste le Secrétaire général de trouver une solution globale et durable et d'assurer une meilleure coordination et un regroupement éventuel des activités de formation du système des Nations Unies est un élément central à cet égard. Il faut par conséquent considérer que le projet relatif à la création d'une école des cadres des Nations Unies (UNSC) est une manifestation de cette volonté.

65. Comme on l'a vu, la question revêt des aspects multiples qu'il faut prendre en considération pour évaluer quelle nature, quelle intensité et quels caractères doit revêtir ce resserrement des liens entre l'UNITAR et l'UNSC en tant qu'organes du système des Nations Unies se consacrant à la formation. Un bon nombre des points à résoudre ne sont pas propres à la relation entre l'UNITAR et l'UNSC, mais ont trait à la conception, à la stratégie et à la politique d'ensemble de la formation au sein du système des Nations Unies. L'UNSC est une initiative nouvelle qui pourrait être utile. Mais la nature exacte de cette nouvelle contribution et ses rapports avec d'autres éléments de la formation ne se dégageront que peu à peu, avec l'expérience. Entre-temps, l'UNITAR doit continuer à renforcer sa coopération avec l'UNSC au moyen de mesures concrètes, qui permettent de tirer parti de la longue expérience et des compétences acquises par l'Institut en matière de formation.

66. Avant que le projet de création de cette école des cadres ne se précise empiriquement, et à titre d'élément important de l'effort de réflexion consacré au regroupement et à la mise en réseau des institutions et des activités de formation à l'intérieur du système des Nations Unies, l'Assemblée générale voudra peut-être être saisie, aux fins d'examen, d'une étude globale de ces institutions et de ces activités au sein du système. L'examen consistera à dresser le bilan de toutes les institutions qui dispensent des formations, et à proposer des mesures concrètes en vue de coordonner les activités en question.

-----