



# Assemblée générale

Distr. générale  
15 janvier 2019  
Français  
Original : anglais

## Soixante-treizième session

Points 126, 135, 136 et 150 de l'ordre du jour

### Réforme de l'Organisation des Nations Unies : mesures et propositions

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

### Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

### Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

## Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général\*

#### Résumé

Dans sa résolution [72/262 C](#), l'Assemblée générale a demandé que lui soit présenté un projet révisé concernant le dispositif de prestation de services centralisée, le but étant que des services d'appui administratif adaptés aux clients soient fournis dans l'ensemble du Secrétariat, notamment par des centres de services partagés. Dès lors que les services administratifs sont fournis où ils doivent l'être, au moment où ils doivent l'être et comme ils doivent l'être, le Secrétariat peut gagner en souplesse et appuyer les activités normatives et opérationnelles avec davantage d'efficacité et d'efficience.

Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#)), le Secrétaire général a souligné que, dans un souci d'économie et pour rationaliser les services d'appui administratif, il était absolument nécessaire que les opérations administratives soient effectuées dans un plus petit nombre de lieux. Le climat difficile dans lequel l'Organisation des Nations Unies fonctionne aujourd'hui exige d'adopter des approches nouvelles et novatrices dans tous les domaines d'activité. L'on ne pourra réaliser de grands changements si l'on continue de faire les mêmes choses de la même façon. La mise en place de services partagés à l'échelle mondiale devrait permettre aux fonctionnaires de mieux se concentrer sur l'exécution des mandats, tandis que les Centres de services partagés qu'il est proposé de créer auraient

\* Le présent document a été soumis tardivement, le recueil d'informations auprès des autres sources ayant pris du temps.



pour priorité de fournir des services de qualité, souples et fiables répondant aux besoins des clients.

Le dispositif de prestation de services centralisée tient une place importante dans l'ambitieux programme de réformes du Secrétaire général et vise à améliorer la prestation de services, sur le plan de la réactivité, de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité. L'entreprise est complexe, mais elle s'impose de toute urgence si l'on veut rationaliser les services d'appui administratif dans l'Organisation et améliorer leur rapport coût-efficacité. Au sein du système des Nations Unis, plusieurs fonds, programmes et organismes ont déjà adopté des dispositifs de prestation de services comparables. Le Secrétariat est à même de bénéficier des enseignements qu'ont tirés d'autres entités des changements apportés à leur mode de fonctionnement, ainsi que des recommandations que lui ont faites à cet égard les organes de contrôle.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. Raisons d'être du changement proposé . . . . .	4
A. Objectifs du dispositif de prestation de services centralisée . . . . .	4
B. Analyse de rentabilité . . . . .	5
III. Proposition détaillée . . . . .	6
A. Choix des lieux d'implantation des Centres de services partagés . . . . .	7
B. Services concernés . . . . .	10
C. Organisation des Centres de services partagés . . . . .	11
D. Organisation des prestations dans les Centres de services partagés . . . . .	15
E. Autres aspects relatifs au fonctionnement . . . . .	19
F. Modalités de financement . . . . .	20
IV. Proposition concernant la mise en œuvre . . . . .	22
A. Modalités de mise en œuvre . . . . .	22
B. Impact organisationnel . . . . .	24
C. Mesures visant à atténuer les conséquences négatives pour le personnel . . . . .	26
D. Gestion et gouvernance du projet . . . . .	28
V. Récapitulatif des incidences sur le budget . . . . .	31
A. Ressources nécessaires . . . . .	31
B. Répartition des ressources nécessaires . . . . .	32
C. Incidences du dispositif sur les ressources des entités du Secrétariat . . . . .	33
VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . .	34
<b>Annexes</b>	
I. Retours d'expérience examinés lors de l'élaboration de la proposition concernant les Centres de services partagés . . . . .	36
II. Méthode retenue pour l'analyse des coûts-avantages . . . . .	41
III. Liste des tâches par domaine administratif . . . . .	42
IV. Ressources nécessaires au titre de la mise en œuvre du projet de dispositif de prestation de services centralisée . . . . .	44
V. Plan de suivi de la réalisation des avantages . . . . .	55
VI. Glossaire . . . . .	57

## I. Introduction

1. Le dispositif de prestation de services centralisé tient une place importante dans le programme de réformes du Secrétaire général. Si le progiciel de gestion intégré (Umoja) a normalisé et automatisé les procédures internes, le dispositif qu'il est proposé de créer vise à regrouper dans des Centres de services partagés les structures administratives actuellement éparpillées afin d'améliorer la prestation de services et de gagner en efficacité, ce qui permettrait d'uniformiser davantage les prestations, de mieux moduler les ressources, de réaliser des économies d'échelle et de réduire les effectifs de l'Organisation dans les lieux d'affectation aux coûts élevés et à hauts risques.

2. Le présent rapport fait fond sur le rapport intitulé « Cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » ([A/70/323](#)) et sur les rapports ultérieurs présentant une description plus détaillée du dispositif ([A/71/417](#), [A/72/801](#) et [A/72/801/Add.1/Rev.1](#)).

3. En application de la résolution [70/248 A](#) de l'Assemblée générale, on trouvera dans le présent rapport une proposition détaillée présentant le résultat final escompté, les buts et objectifs clairement définis, une analyse de rentabilité et une analyse coûts-avantages détaillée. Pour réaliser de nouveaux gains d'efficacité, le nombre de tâches retenues dans le cadre du projet a été accru. On trouvera également dans le rapport un plan de mise en œuvre par étapes – précisant les fonctions qui seront transférées aux Centres de services partagés début 2020 et les clients concernés –, ainsi qu'un récapitulatif détaillé des incidences budgétaires du projet.

4. Pour élaborer le dispositif de prestation de services centralisée, il a été tenu compte des orientations arrêtées par l'Assemblée générale, des observations et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, des vues des États Membres et des principales parties concernées, des recommandations des organes de contrôle sur les initiatives de transformation des modes de fonctionnement et, en particulier, de l'expérience acquise dans la mise en œuvre et l'utilisation de services partagés au sein du Secrétariat et du système des Nations Unies et des enseignements qui en ont été tirés.

## II. Raisons d'être du changement proposé

### A. Objectifs du dispositif de prestation de services centralisée

5. Le nouveau modèle de gestion promu par le Secrétaire général repose sur l'idée qu'il faut déléguer le pouvoir décisionnel aux chefs d'entités tout en tirant pleinement parti d'Umoja et du dispositif de prestation de services centralisée pour améliorer la prestation des services sur le plan de la réactivité, de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité.

6. En fournissant à tous les clients des services administratifs souples, fiables et d'un bon rapport coût-efficacité, le dispositif de prestation de services centralisée permettra à l'Organisation de tirer pleinement avantage de ses systèmes de gestion tout en déchargeant les directeurs de programme de leurs tâches administratives. Les directeurs de programme conserveront leur plein pouvoir de décision et seront en mesure de se concentrer davantage sur leurs mandats et les priorités stratégiques.

7. Dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, les fonctions de pôle<sup>1</sup> seront regroupées dans quatre Centres de services partagés. Il est proposé d'établir ces centres à Nairobi, Shenzhen (Chine), Budapest et Montréal (Canada).

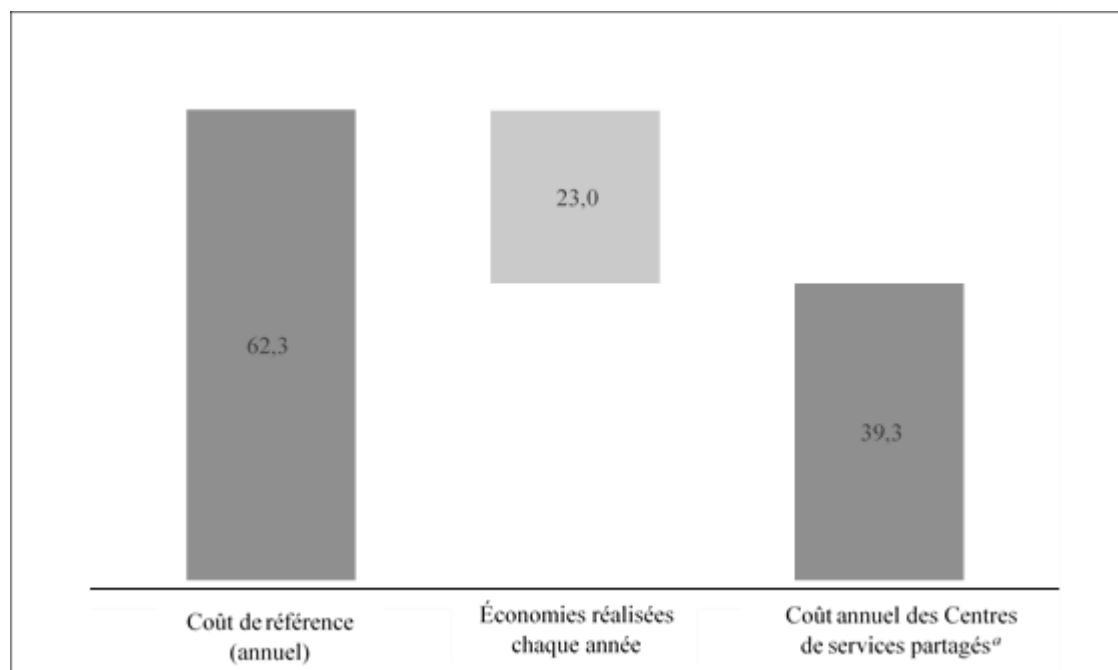
8. Les Centres de services partagés offriront aux clients un appui dynamique, la qualité des prestations étant régulièrement mesurée de façon à renforcer la transparence des dépenses administratives et à améliorer la qualité et la rapidité des services, et seront dotés d'un mécanisme d'amélioration continue reposant sur un dispositif de gestion de la performance.

## B. Analyse de rentabilité

9. La présente proposition est intéressante financièrement au regard des coûts qu'occasionnent aujourd'hui les services d'appui administratif (ci-après le « coût de référence »). Une fois que les Centres de services partagés auront été mis en place, on estime à 23,0 millions de dollars les économies qui seront réalisées chaque année par rapport au coût de référence (voir fig. 1).

Figure I  
**Économies réalisées chaque année**

(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>a</sup> Ce montant correspond aux coûts de fonctionnement des Centres à la cinquième année (estimation).

<sup>1</sup> Fonctions pouvant être exécutées depuis n'importe quel lieu : exécutées localement à l'heure actuelle, elles pourraient être partiellement ou entièrement regroupées, simplifiées, spécialisées ou automatisées dans le cadre de services partagés. Les fonctions de pôle englobent également les fonctions relevant du Siège ou des bureaux hors Siège qui pourraient être exécutées dans un autre lieu.

10. On estime à 49,0 millions de dollars les économies qui seront réalisées au cours des cinq premières années de mise en œuvre du dispositif<sup>2</sup>, le seuil de rentabilité<sup>3</sup> étant atteint à la fin de la troisième année (voir tableau 1).

Tableau 1  
**Économies réalisées sur cinq ans**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année	0	1	2	3	4	5
Coût de référence	–	62 348	62 348	62 348	62 348	62 348
Coûts de fonctionnement des Centres de services partagés	–	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318
Coûts de mise en place des Centres (coûts ponctuels)	35 895	24 612	3 047	–	–	–
Économies réalisées chaque année	(35 895)	(2 098)	17 952	23 030	23 030	23 030
Montant cumulé des économies réalisées	(35 895)	(37 993)	(20 041)	2 989	26 019	49 049

*Note* : Tous les chiffres sont des estimations. Une année recouvre la période allant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de l'année suivante, l'année 1 commençant au 1<sup>er</sup> juillet 2020, c'est-à-dire au moment où il est prévu que toutes les entités du Secrétariat auront commencé à bénéficier de services partagés.

### III. Proposition détaillée

11. La présente section décrit tous les éléments du dispositif de prestation de services centralisée.

12. La proposition repose sur la méthode en six étapes présentée par le Secrétaire général dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat ([A/70/323](#)), à savoir :

- **Étape 1** : Déterminer si les tâches administratives peuvent ou non être exécutées à distance et les classer dans les catégories « Siège », « pôle » ou « exécution locale » ;
- **Étape 2** : Déterminer quelle incidence peut avoir le transfert d'une tâche à un centre de services partagés et quelles difficultés peut poser ce transfert ;
- **Étape 3** : Localiser chaque fonction dans la structure organisationnelle du Secrétariat, afin de déterminer où les fonctions sont actuellement exercées et de quantifier la charge de travail associée à chaque tâche ;
- **Étape 4** : Déterminer les sites où des services administratifs pourraient être regroupés, en tenant compte de critères de qualité et du rapport coûts-avantages (voir sect. III.A) ;
- **Étape 5** : Procéder à l'analyse de rentabilité du dispositif de prestation de services centralisée (voir sect. II.B) ;

<sup>2</sup> C'est-à-dire si l'on compare les coûts occasionnés par les services retenus dans le cadre du projet dans l'un et l'autre dispositifs, en y incluant les coûts ponctuels liés à la création des Centres.

<sup>3</sup> Le seuil de rentabilité est le moment à partir duquel l'Organisation recouvrera les sommes qu'elle aura investies dans la création des Centres de services partagés.

- **Étape 6** : Établir un dispositif de gestion des risques aux fins de l'évaluation des risques et de l'élaboration d'une stratégie de réduction des risques (voir sect. IV.D).

## A. Choix des lieux d'implantation des Centres de services partagés

### 1. Critères d'évaluation

13. Dans sa résolution [72/262 C](#), l'Assemblée a demandé que le projet révisé tienne pleinement compte du paragraphe 5 du rapport du Comité consultatif publié sous la cote [A/72/7/Add.50](#) et des commentaires, observations et recommandations du Corps commun d'Inspection, et que le Secrétaire général consulte les États Membres et les parties concernées et tienne compte de leurs vues. Aux fins de cette demande, il a été procédé en 2018 à une nouvelle étude des lieux d'implantation des Centres de services partagés, au moyen des mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés pour l'étude précédente ([A/72/801](#), par. 29). Ces critères ont été approuvés par le Comité directeur du dispositif et figurent au paragraphe 5 du rapport susmentionné du Comité consultatif. Le figure II ci-dessous présente les critères de notation retenus dans l'étude.

Figure II

#### Critères de notation retenus dans l'étude des lieux d'implantation

Coût (40 %)	Main-d'oeuvre locale qualifiée (40 %)	Caractéristiques du lieu d'implantation (20 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses de personnel</li> <li>• Dépenses opérationnelles</li> <li>• Dépenses initiales non renouvelables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité</li> <li>• Qualité</li> <li>• Compétences linguistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la vie</li> <li>• Risques pays</li> <li>• Infrastructures</li> </ul>

### 2. Méthode d'évaluation

14. Ont été inclus dans la nouvelle étude les 45 sites de l'Organisation des Nations Unies (y compris ceux de ses fonds et programmes) proposant des services d'appui administratif qui avaient été évalués dans l'étude initiale. Y ont été inclus également 11 sites où sont implantés le siège ou des centres de services partagés d'institutions spécialisées, d'organisations apparentées ou d'autres entités proposant des services d'appui administratif, en vue de tirer pleinement parti de l'expérience acquise par le système des Nations Unies en matière de services administratifs. L'Assemblée générale ayant demandé dans sa résolution [72/262 C](#) que le projet révisé soit établi à l'issue de consultations avec les États Membres, le Secrétariat a invité les 193 États Membres à faire savoir s'ils souhaitaient accueillir un Centre de services partagés, invitation à laquelle ont répondu 19 États Membres<sup>4</sup>, qui ont proposé au total 22 sites. Sur ces 22 sites, 15 faisaient déjà partie soit des 45 sites de l'étude initiale, soit des 11 sites d'institutions spécialisées, d'organisations apparentées et d'autres entités. Les sept autres sites ont été inclus dans l'évaluation, portant à 63 le nombre total de sites analysés dans l'étude (voir fig. III ci-dessous).

<sup>4</sup> Allemagne, Autriche, Bangladesh, Botswana, Canada, Chine, Danemark, Égypte, Éthiopie, Hongrie, Inde, Kenya, Maurice, Mexique, Oman, Ouganda, Sénégal, Suisse et Thaïlande.

Figure III  
Sites évalués dans l'étude des lieux d'implantation

<i>Afrique</i>	<i>Amériques</i>	<i>Asie</i>	<i>Europe</i>
<b>a. 45 sites évalués dans l'étude précédente (voir A/72/801)</b>			
1. Abidjan (Côte d'Ivoire)	13. Kingston	22. Almaty (Kazakhstan)	37. Bonn (Allemagne)*
2. Addis-Abeba*	14. Mexico*	23. Amman	38. Brindisi (Italie)
3. Le Caire*	15. Montevideo	24. Apia	39. Budapest*
4. Dakar*	16. New York (États-Unis d'Amérique)	25. Bangkok*	40. Copenhague*
5. Entebbe (Ouganda)*	17. Panama	26. Beyrouth	41. Genève (Suisse)*
6. Johannesburg (Afrique du Sud)	18. Port of Spain	27. Doubaï (Émirats arabes unis)	42. Istanbul (Turquie)
7. Kigali	19. Rio de Janeiro (Brésil)	28. Fukuoka (Japon)	43. Rome
8. Lusaka	20. Santiago	29. Incheon (République de Corée)	44. Valence (Espagne)
9. Nairobi*	21. Washington	30. Katmandou	45. Vienne*
10. Niamey		31. Kuala Lumpur	
11. Rabat		32. Koweït	
12. Yaoundé		33. Manama	
		34. New Delhi*	
		35. Suva	
		36. Tachkent	
<b>b. 11 sites d'institutions spécialisées, d'organisations apparentés ou d'autres entités</b>			
	1. Montréal (Canada)*	2. Chennai (Inde)*	5. Berne
		3. Manille	6. Londres
		4. Tokyo	7. Madrid
			8. La Haye
			9. Hambourg (Allemagne)
			10. Paris
			11. Turin (Italie)
<b>c. 7 nouveaux sites proposés par les États Membres</b>			
1. Ébène (Maurice)*		3. Chengdu (Chine)*	
2. Gaborone*		4. Dacca*	
		5. Douqm (Oman)*	
		6. Hangzhou (Chine)*	
		7. Shenzhen (Chine)*	

\* Site proposé par un État Membre.

15. Pour garantir l'indépendance et le professionnalisme de l'étude, un cabinet conseil indépendant a été engagé pour procéder à l'évaluation. Fondée sur les mêmes critères que ceux de l'étude précédente, l'évaluation s'est faite en trois étapes :

a) **Évaluation préliminaire selon les critères de base.** Les 63 sites ont tous été évalués au regard des critères de base, à savoir :

- i) Sécurité et stabilité ;
- ii) Classement du site dans la catégorie des lieux d'affectation famille autorisée ;



- iii) Aspects liés à la santé, à l'éducation et à l'accessibilité, notamment présence d'installations médicales fiables et d'établissements d'enseignement et proximité d'un aéroport international ;
- iv) Existence d'infrastructures, y compris d'infrastructures informatiques et de communication modernes et fiables ;
- v) Possibilité de recruter sur place du personnel qualifié et doté des compétences requises ;
- vi) Fuseaux horaires.

Sur les 63 sites, 39 sites ont satisfait pleinement aux critères de base ;

b) **Évaluation selon les critères de notation.** Les 39 sites répondant aux critères de base ont été évalués selon les critères de notation approuvés par le comité directeur, à savoir : le coût (40 %), la possibilité de recruter sur place du personnel qualifié (40 %) et les caractéristiques du site (20 %) (voir fig. II) ;

c) **Établissement de la liste des sites retenus.** Les 39 sites ont été classés en fonction des résultats obtenus précédemment et la liste des sites retenus a été dressée.

### 3. Sites recommandés

16. À l'issue de l'évaluation, Nairobi, Shenzhen (Chine), Budapest et Montréal (Canada) ont été les mieux notés dans leurs régions géographiques respectives (Afrique, Asie, Europe et Amériques). Il est donc proposé d'établir un Centre de services partagés dans chacun de ces lieux. Cela permettrait de satisfaire pleinement aux exigences formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/262 C](#), à savoir notamment :

a) Établir un modèle de fonctionnement en relais grâce auquel certaines opérations pourraient, si nécessaire, être traitées tour à tour par des centres situés dans des fuseaux horaires différents, de façon à améliorer la réactivité et à réduire les délais (résolution [72/262 C](#), sect. IV, par. 3) ;

b) Fournir des services aux fonctionnaires francophones ([A/72/7/Add.50](#), par. 13). Selon l'étude, Montréal serait en mesure de fournir des services en français. En outre, les autres centres de services auraient accès à du personnel francophone, ce qui permettrait de fournir en temps utile des services en français aux clients situés en Afrique, en Asie et en Europe ;

c) Créer un centre de services partagés en Afrique (*ibid.*, par. 12).

17. La formule retenue présenterait en outre les avantages suivants :

a) De solides relations avec les pays hôtes. Les quatre gouvernements concernés ont tous indiqué qu'ils reconnaîtraient les privilèges et immunités des Nations Unies et que des permis de travail seraient délivrés aux ressortissants de pays tiers recrutés sur le plan local par le centre situé sur leur territoire, ainsi qu'aux conjoints des fonctionnaires recrutés sur le plan international. Chaque gouvernement a également proposé d'autres mesures de soutien ;

b) L'ensemble des activités du Secrétariat dans le monde seraient couvertes à toute heure ;

c) La possibilité d'étendre, le cas échéant, la prestation de services partagés à tout le système des Nations Unies, ce qui contribuerait à l'application du principe « Unis dans l'action ».

## B. Services concernés

18. Conformément à la section XIX de la résolution [70/248 A](#) de l'Assemblée générale, le dispositif de prestation de services centralisée a uniquement pour objet de fournir des services d'appui administratif.

19. À l'étape 1 de la méthode (décrite au par. 12), il a été procédé à l'analyse de 386 tâches administratives, exécutées ou non dans Umoja (voir [A/71/417](#)). Il en est ressorti que 201 tâches entraient dans la catégorie des « tâches de pôle » (c'est-à-dire qu'elles pouvaient être exécutées depuis n'importe quel lieu) et étaient donc susceptibles d'être regroupées dans un centre de services partagés. Une autre tâche de pôle a par la suite été recensée, ce qui porte à 202 le nombre total de tâches tombant sous cette catégorie<sup>5</sup>. Dans sa résolution [72/262 C](#), l'Assemblée générale a fait sienne la demande formulée par le Comité consultatif au paragraphe 14 de son rapport publié sous la cote [A/72/7/Add.50](#), à savoir que le projet révisé fasse clairement apparaître les nouveaux gains d'efficacité et les nouvelles économies.

20. Les 202 tâches ont été analysées plus en détail à l'étape 2 de la méthode (Déterminer quelle incidence peut avoir le transfert d'une tâche à un centre de services partagés)<sup>6</sup>. Il en est ressorti ce qui suit :

a) **Tâches dont on prévoit qu'elles seront exécutées par les Centres de services partagés dès la première année de fonctionnement.** La majorité de ces tâches relèvent de quatre grands domaines : administration des ressources humaines, paiements, états de paie et services communs, y compris établissement des autorisations de voyage pour les clients et calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage et de déménagement. Dans le rapport du Secrétaire général publié sous la cote [A/72/801](#), il est indiqué que seront également concernées, dès la première année, les tâches portant sur le rapprochement bancaire, le calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage et de déménagement de tous les membres de personnel du Secrétariat, ainsi que l'information financière des missions administrées par l'ex-Département de l'appui aux missions. Il est également envisagé dans le présent rapport d'y ajouter les services de voyage et les services de caisse pour les missions administrées par l'ex-Département de l'appui aux missions ;

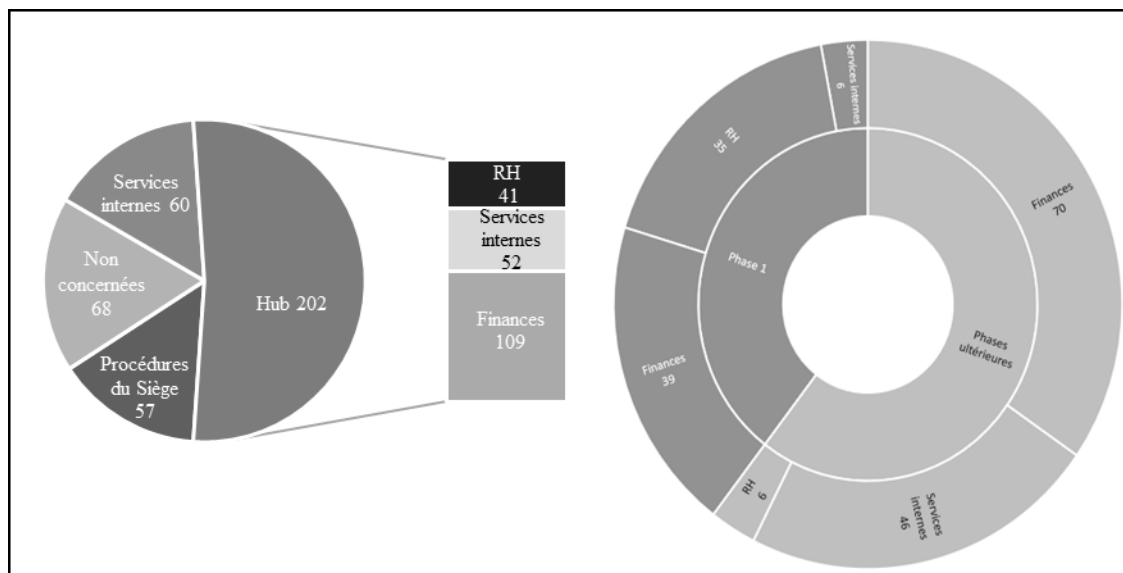
b) **Tâches dont il n'est pas prévu à ce stade qu'elles soient exécutées par les Centres de services partagés.** Il s'agit soit de tâches qui ne relèvent pas du dispositif de prestation de services centralisée, soit de tâches qu'il est plus intéressant d'exécuter sur le même site que d'autres activités ne relevant pas d'un pôle et qu'il vaut mieux pour l'instant de ne pas transférer. On procédera ultérieurement à un nouvel examen de ces tâches pour s'assurer que les services offerts répondent toujours aux exigences des clients.

21. Il ressort de l'étude (voir fig. IV) que sur les 202 tâches de pôle, 80 devraient être exécutées par les Centres de services partagés dès la première année de fonctionnement des Centres (soit 33 % de plus par rapport aux 60 tâches recensées dans le rapport publié sous la cote [A/72/801](#)), à savoir 35 tâches d'administration des ressources humaines, 39 tâches financières et 6 tâches relevant des services internes. Quant aux tâches restantes, elles feront l'objet d'un réexamen à l'occasion de la seconde phase, de façon à présenter un plan solide visant à accroître le nombre de tâches exécutées par les Centres.

<sup>5</sup> Y compris la tâche « de compensation », qui consiste à compenser les créances et les dettes entre l'Organisation et ses fournisseurs au niveau mondial (tâche faisant partie des tâches financières).

<sup>6</sup> On trouvera une liste détaillée des 202 tâches à l'annexe III.

Figure IV  
Classement des tâches



Abréviation : RH : Ressources humaines

### C. Organisation des Centres de services partagés

22. Le Directeur\* des services partagés rendra compte au Secrétaire général adjoint du Département de l'appui opérationnel, qui agira en étroite coordination et en consultation avec le Secrétaire général adjoint du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Cela permettra de créer des synergies entre les politiques et les prestations fournies par les Centres de services partagés, de recenser les améliorations pouvant être apportées aux politiques et procédures et d'élaborer des politiques adaptées, comme le prévoit l'Assemblée générale dans sa résolution [73/281](#). Intégrer les quatre Centres de services partagés dans une même structure hiérarchique permettra d'en assurer la direction stratégique et la supervision et de veiller à ce que les fonctions et responsabilités soient les mêmes d'un site à l'autre<sup>7</sup>.

#### Bureau du Directeur des services partagés

23. Le Bureau du Directeur des services partagés définira les orientations et supervisera les opérations des centres. Il est proposé que ce Bureau soit hébergé dans les locaux du Centre de services partagés de Nairobi, qui abrite toutes les principales fonctions dévolues aux centres de services et se trouve dans le même fuseau horaire que la majorité des clients.

24. Le Directeur des services partagés s'acquittera des tâches suivantes :

- a) Fixer les orientations stratégiques à court et à long terme pour la prestation des services partagés ;

\* Dans le présent rapport et ses annexes, le masculin à valeur générique a parfois été utilisé à la seule fin d'alléger le texte : il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

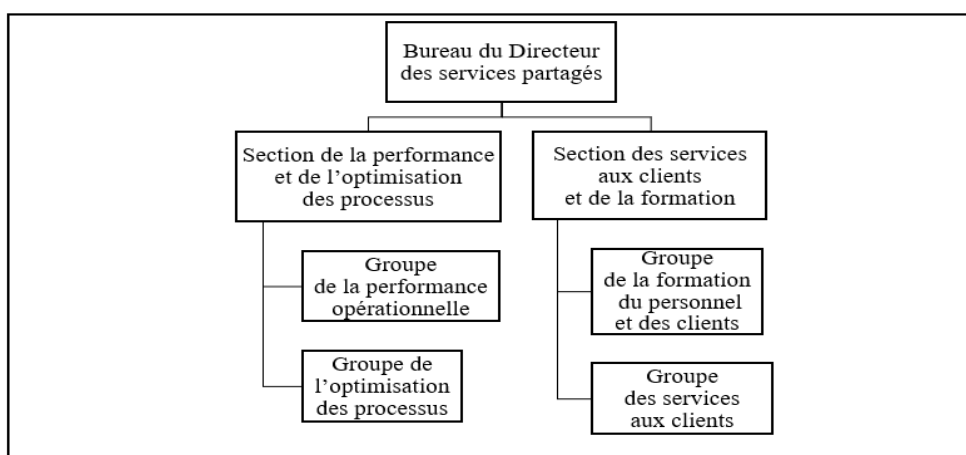
<sup>7</sup> Le Corps commun d'inspection a souligné qu'il était crucial que les centres de services partagés disposent d'un cadre de gestion solide favorisant et stimulant le succès de leurs activités (voir [A/72/299](#), sect. VII).

- b) Veiller à ce que les services fournis soient identiques d'un centre à l'autre ;
- c) Veiller au bon respect des objectifs et orientations de l'Organisation ;
- d) Veiller au bon fonctionnement de tous les centres de service ;
- e) Diriger l'action des chefs des centres de services ;
- f) Veiller à la bonne coopération des hauts responsables concernés.

25. Le Bureau du Directeur des services partagés comprend deux sections : la Section de la performance et de l'optimisation des processus et la Section du service aux clients et de la formation (voir fig. V). Ces sections sont chargées d'améliorer et d'harmoniser la prestation de services et d'optimiser l'utilisation des ressources et les coûts. Le Directeur et les deux sections bénéficient du concours d'un fonctionnaire d'administration (hors classe) (P-5) et d'un assistant administratif [G(AC)], qui sont chargés de coordonner les activités et les projets administratifs, le recrutement et le perfectionnement du personnel des centres de services et les visites clients et d'établir les rapports destinés aux organes intergouvernementaux et aux organes spécialisés (notamment les rapports budgétaires et les rapports de performance).

Figure V

**Organigramme : Bureau du Directeur des services partagés**



**Section de la performance et de l'optimisation des processus**

26. La Section de la performance et de l'optimisation des processus<sup>8</sup> se compose de deux groupes : le Groupe de la performance opérationnelle et le Groupe de l'optimisation des processus. Elle gère la collecte et la communication des informations relatives aux opérations et conduit les activités concernant l'optimisation des processus. Elle sera dirigée par un spécialiste hors classe de la gestion des programmes (P-5).

**Groupe de la performance opérationnelle**

27. Le Groupe de la performance opérationnelle suit la performance des Centres de services partagés au regard des accords de prestation de services et des indicateurs clefs de performance.

28. Le Groupe s'acquittera des tâches suivantes :

<sup>8</sup> La création de la section est dans le droit fil des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans son rapport (*ibid.*, recommandations 1 et 2).

a) Élaborer des mécanismes de communication de l'information à l'intention des centres de services partagés en tirant parti, au besoin, des outils d'analyse décisionnelle fournis par l'administration ;

b) Apporter un appui à la gestion de la performance des centres et du personnel ;

c) Mener régulièrement des enquêtes de satisfaction des clients, réfléchir aux améliorations possibles et, sur cette base, procéder au réexamen des accords de prestation de services<sup>9</sup> ;

d) Faire la synthèse des informations recueillies à l'échelle mondiale concernant la performance des centres mesurée au regard des accords de prestation de services et des indicateurs clefs de performance ;

e) En coordination avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, apporter un appui aux décideurs en matière de contrôle des délégations de pouvoirs ;

f) Apporter un appui aux audits et à la communication de l'information relative à la conformité, à la demande des responsables des politiques et des procédures, des organes de contrôle et des autres entités concernées.

29. Le Groupe sera dirigé par un administrateur de programmes (P-4), secondé par un administrateur de programmes (P-3). Ces fonctionnaires seront chargés de gérer le plan de travail du Groupe, d'analyser les procédures et de coordonner la collecte et la communication de l'information et l'analyse des résultats. Un spécialiste de la gestion de l'information (P-3) apportera ses compétences techniques afin de mieux tirer parti des outils et procédures de communication de l'information et produire à l'intention des clients, du personnel et des organismes extérieurs des rapports de qualité. La mise en place des mécanismes de communication de l'information et l'intégration de données provenant de sources multiples dans les portails des clients et des parties intéressées représentent un travail considérable, qui incombera à cinq agents des services généraux.

### **Groupe de l'optimisation des processus**

30. Le Groupe de l'optimisation des processus conduit les activités relatives à l'optimisation des processus en vue d'améliorer la performance opérationnelle dans l'ensemble des Centres de services partagés<sup>10</sup>.

31. Le Groupe s'acquittera des tâches suivantes :

a) Contribuer à déterminer quels projets sont nécessaires pour améliorer en permanence la performance des centres, contribuer à leur évaluation et aider à les hiérarchiser ;

b) Élaborer et gérer des projets visant à améliorer la satisfaction des clients et faire en sorte que tous les clients bénéficient du même niveau de services, quel que soit le centre qui les fournit ;

<sup>9</sup> La nécessité de réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des clients s'appuie à la fois sur l'expérience des prestataires de services existants et sur les recommandations du Corps commun d'inspection (*ibid.*, par. 78).

<sup>10</sup> Selon le Corps commun d'inspection, il importe de veiller à ce que les indications recueillies servent à entretenir des processus organisationnels destinés à améliorer les opérations (*ibid.*, par. 77).

c) Contribuer à l'amélioration des processus et à l'application des modifications qui y sont apportées ;

d) Proposer des solutions à tous problèmes liés aux services partagés et veiller au bon respect des politiques ;

e) Veiller à ce que les centres de services partagés entretiennent des relations de travail constructives avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe Umoja (jusqu'à ce que Umoja soit pleinement déployé) ;

f) Apporter un appui à la mise en service des nouvelles fonctionnalités d'Umoja et à l'exécution des autres phases prévues dans l'ensemble des centres de services partagés.

32. Le Groupe sera dirigé par un administrateur de programmes (P-4) chargé de l'amélioration des systèmes et des processus internes. La Section s'attachera les services de trois administrateurs de programmes (P-3), chargés de conduire les activités d'amélioration continue des processus et de veiller à ce que les centres de service appliquent des méthodes comme Lean Six Sigma. Trois administrateurs de programmes adjoints (P-2), spécialistes des processus, veilleront à ce que les processus soient élaborés correctement et conformément aux politiques et aux bonnes pratiques et qu'ils répondent aux besoins opérationnels des clients.

### **Section des services aux clients et de la formation**

33. La Section des services aux clients et de la formation se compose de deux groupes : le Groupe de la formation du personnel et des clients et le Groupe des services aux clients. Elle veille à harmoniser l'appui aux clients, la formation du personnel et des clients et la documentation pour tous les centres de services partagés<sup>11</sup>. Elle sera dirigée par un spécialiste hors classe de la gestion des programmes (P-5), qui assurera également la supervision d'ensemble des groupes de l'appui aux clients se trouvant dans chaque centre de services partagés.

### **Groupe de la formation du personnel et des clients**

34. Le Groupe s'acquittera des tâches suivantes :

a) Élaborer et mettre à jour les supports de formation à l'usage des clients et mettre en commun les connaissances et les supports à des fins de diffusion ;

b) Organiser les activités d'apprentissage et de perfectionnement du personnel et participer à leur déroulement ;

c) S'employer, en collaboration avec les groupes de l'appui aux clients, à comprendre les demandes courantes des utilisateurs et apporter un appui aux activités de formation correspondantes ;

d) Faire connaître la gestion des connaissances et promouvoir son utilisation dans les centres de services partagés et gérer le renforcement des capacités dans les centres ;

e) Gérer une bibliothèque des instructions permanentes et tenir à jour la documentation relative au face-à-face clients.

<sup>11</sup> Elle assurera l'accompagnement du changement auprès des clients, selon la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son rapport (A/72/7/Add.50, par. 20) et entérinée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/262 C.

35. Le Groupe sera dirigé par un spécialiste des ressources humaines (P-4), secondé par deux spécialistes des ressources humaines (P-3) et un assistant chargé des ressources humaines [G(AC)].

#### **Groupe des services aux clients**

36. Le Groupe des services aux clients veille à ce que la communication entre prestataires de services et clients soit claire et rapide, et réponde aux besoins.

37. Le Groupe s'acquittera des tâches suivantes :

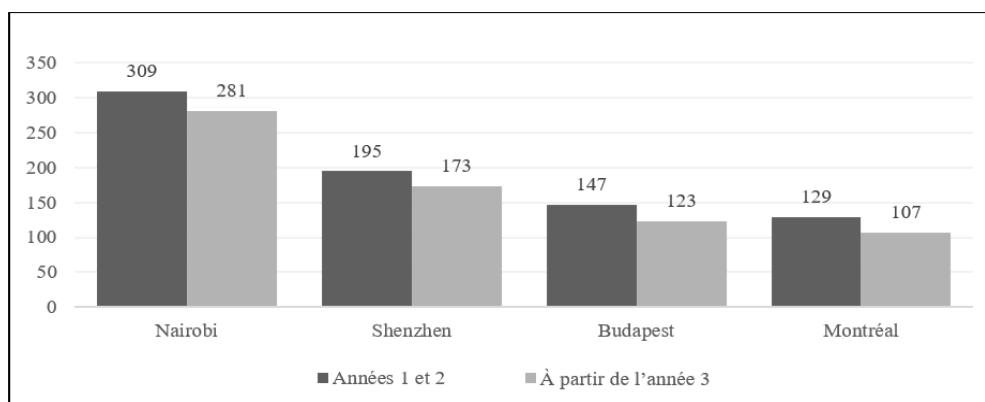
- a) Élaborer la stratégie de communication des centres de services partagés et coordonner sa mise en œuvre ;
- b) Gérer les pages intranet et Web des centres de services partagés ;
- c) À intervalles réguliers, concevoir et mener des campagnes sur l'intranet, rédiger et diffuser par messagerie électronique des communiqués, des circulaires et des fiches d'information, et faire connaître les questions fréquemment posées ainsi que les réponses qui y sont apportées ;
- d) Gérer les activités de communication externes ;
- e) Organiser des activités visant à favoriser la participation des clients, diffuser des bulletins d'information, tenir des réunions-débats et proposer des services de conseil sans rendez-vous ;
- f) Organiser les visites clients.

38. Le Groupe sera dirigé par un fonctionnaire de l'information (P-3), secondé par deux assistants d'information [G(AC)].

### **D. Organisation des prestations dans les Centres de services partagés**

39. Les quatre centres seront coordonnés par le Bureau du Directeur des services partagés situé à Nairobi. L'effectif total des centres sera de 780 agents les deux premières années de fonctionnement, avant d'être ramené à 684 à partir de la troisième année grâce aux gains d'efficacité qui auront été réalisés et aux améliorations qui auront été apportées aux procédures. La figure VI présente un aperçu de la répartition des effectifs.

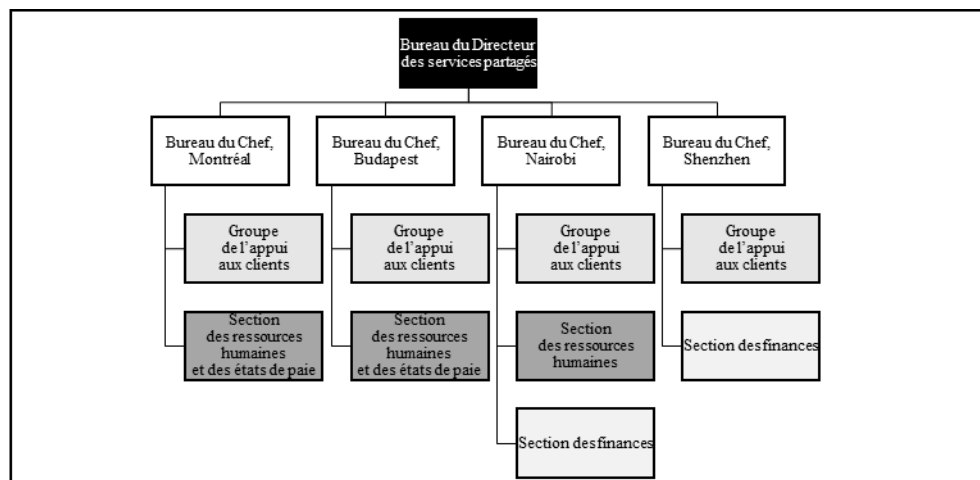
Figure VI  
**Répartition des effectifs, par centre**



40. Les chefs de chaque centre de services partagés feront directement rapport au Directeur des services partagés (voir fig. VII) et gèreront les activités courantes.

Figure VII

**Organigramme : Centres de services partagés**



**Bureau du Chef**

41. Chaque centre de services partagés sera doté d'une petite unité administrative chargée de pourvoir à ses besoins administratifs dont le recrutement et la budgétisation. Les rôles prévus à cet effet sont décrits dans le tableau 2.

Tableau 2

**Bureau du Chef : rôles proposés**

Rôles	Attributions
Chef du Centre de services (D-1)	Assurer l'administration du centre de services partagés, y compris le recrutement et les relations avec les clients
Fonctionnaire d'administration (P-4)	Assurer la coordination pour les questions administratives et apporter un appui à la planification des ressources humaines et à la gestion budgétaire et financière (notamment financement et recouvrement des coûts)
Spécialiste des ressources humaines (P-3) et assistant chargé des ressources humaines [G(AC)]	Superviser le recrutement et les affectations, l'administration des prestations à l'échelon local, la planification des ressources humaines, le perfectionnement du personnel et la gestion de la performance
Spécialiste des systèmes informatiques (P-3) et assistant informaticien [G(AC)] <sup>a</sup>	Assurer la maintenance et la mise à niveau des systèmes informatiques du centre, le dépannage et l'aide aux utilisateurs, la sécurité des données et le contrôle des accès, l'assistance aux utilisateurs pour les essais d'acceptation et la formation du personnel aux systèmes choisis



<i>Rôles</i>	<i>Attributions</i>
Fonctionnaire des finances (P-3) et assistant (finances) (G-5)	Gérer les opérations financières du centre, notamment apporter un appui à l'établissement du plan à moyen terme, du projet de budget-programme et des projets de budget d'opérations de maintien de la paix, à l'administration des budgets approuvés et à la programmation et aux pratiques budgétaires (y compris les activités de recouvrement des coûts)

<sup>a</sup> Le Centre de services partagés situé en Afrique aura accès aux services informatiques fournis par l'Office des Nations Unies à Nairobi et comptabilisera les coûts y afférents sur la base des coûts standard applicables aux clients des services informatiques.

### Appui aux clients

42. Les groupes de l'appui aux clients veilleront à ce que les demandes soient traitées en toute efficacité et de la même façon partout.

43. Ils s'acquitteront des tâches suivantes :

- a) Assurer le suivi des demandes émanant du personnel, notamment la réattribution de demandes au personnel chargé du traitement ;
- b) Faire remonter à un échelon supérieur les problèmes non ou mal résolus ;
- c) Assurer un appui 24 heures sur 24 en cas de circonstances exceptionnelles ou de situations de crise<sup>12</sup> ;
- d) Régler les problèmes simples et donner quelques orientations s'agissant des opérations ;
- e) Suivre l'évolution du traitement des demandes et en tenir informés les clients.

44. À titre provisoire, une structure locale d'appui aux clients sera créée au Siège, dans les bureaux hors Siège et les commissions régionales. Les ressources seront gérées par les centres de services partagés.

### Prestation de services

45. Les sections de la prestation de services assureront les services de traitement administratif. Le tableau 3 présente un aperçu des services qu'assurera chaque centre de services partagés.

Tableau 3

#### Prestation de services par centre de services partagés

<i>Service</i>	<i>Montréal</i>	<i>Budapest</i>	<i>Nairobi</i>	<i>Shenzhen</i>
Administration des ressources humaines	Oui	Oui	Oui	Non
Administration des états de paie	Oui	Oui	Non	Non

<sup>12</sup> Afin d'assurer le fonctionnement en relais, certains fonctionnaires chargés de l'appui aux clients bénéficieront d'une formation leur permettant d'offrir un appui administratif dans les cas urgents et prioritaires.

Service	Montréal	Budapest	Nairobi	Shenzhen
Comptes créditeurs et paiements liés aux voyages	Non	Non	Oui	Oui
Finances (missions)	Non	Non	Oui	Non
Voyages (missions)	Non	Non	Oui	Non
Opérations spéciales mondiales	Non	Non	Non	Oui

46. Les Centres de services partagés de Montréal et de Budapest abriteront chacun une section des ressources humaines et des états de paie, tandis que le Centre de Nairobi abritera une section des ressources humaines. Le modèle d'appui en relais ainsi établi permettra de répondre aux besoins de plus de 95 % du personnel des Nations Unies et du personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées. La section située à Montréal assurera des services en français pour les clients d'Afrique, conformément à la recommandation du Comité consultatif (A/72/7/Add.50, par. 13).

47. Les Centres de services partagés de Nairobi et de Shenzhen seront chargés des opérations relatives aux comptes créditeurs et du traitement d'autres opérations financières. Ils hébergeront chacun un groupe des comptes créditeurs. Ces groupes seront également chargés de la compensation interne et s'acquitteront de cette tâche au moyen du personnel existant.

48. Le Groupe des opérations spéciales mondiales fournira des services administratifs spécialisés qui ne présentent pas de caractère d'urgence, gagnent à être fournis par une équipe installée dans un seul et unique centre de services et exigent une attention particulière pour que leur qualité soit garantie. Il sera également chargé dans un premier temps du rapprochement bancaire et du calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage et de déménagement. Il sera établi dans le Centre de Shenzhen.

49. Comme demandé par le Comité consultatif dans son rapport (*ibid.*, par. 14) et approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/262 C, la structure des centres a été repensée pour que la nouvelle proposition fasse apparaître de nouveaux gains d'efficacité et de nouvelles économies. Ainsi, le nombre moyen de subordonnés par responsable dans les groupes chargés de la prestation de services et de l'appui aux clients a été porté de 1 :11 à 1 :18. Pour obtenir ce résultat, il a notamment été prévu d'affecter auprès des administrateurs (P) des adjoints principaux de niveau G-7 [G(1°C)] pour leur permettre de gérer des équipes plus grandes. Le tableau 4 précise le nombre de postes et d'emplois de temporaires qui seront nécessaires pour la première année de fonctionnement des centres, y compris le nombre de subordonnés par responsable.

Tableau 4

**Dotation en effectifs des groupes chargés de l'appui aux clients et de la prestation de services**

Service	Agents des services généraux	Administrateurs adjoints de 1 <sup>re</sup> classe (P-2)	Chefs d'équipe (P-3)	Chefs de groupe (P-4)	Chefs de section (P-5)	Total
Appui aux clients	97	0	4	4	0	105
			(ratio : 1 :24)			

<i>Service</i>	<i>Agents des services généraux</i>	<i>Administrateurs adjoints de 1<sup>re</sup> classe (P-2)</i>	<i>Chefs d'équipe (P-3)</i>	<i>Chefs de groupe (P-4)</i>	<i>Chefs de section (P-5)</i>	<i>Total</i>
Administration des ressources humaines et des états de paie	272	5	16	9	3	<b>305</b>
			(ratio : 1 :17)			
Finances <sup>a</sup>	276	7	16	10	2	<b>311</b>
			(ratio : 1 :17)			
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>721</b>
			(ratio : 1 :18)			

<sup>a</sup> Comptes créditeurs et paiements liés aux voyages, finances (missions), opérations de caisse (missions), voyages (missions) et opérations spéciales mondiales.

## E. Autres aspects relatifs au fonctionnement

### 1. Gestion de la performance

50. Les accords de prestation de services qui formaliseront les relations avec les Centres de services partagés devront expliciter ce que les clients sont en droit d'attendre sur le plan de la qualité (niveau minimal) et des délais. Il sera rendu compte de la performance des centres sur une plateforme prévue à cet effet. Dans l'application qui sera faite des accords de prestation de services, on mettra notamment en place des mécanismes de communication propres à faciliter le règlement des problèmes de façon collaborative et à trouver les moyens d'améliorer les services.

51. L'application des accords de prestation de services sera évaluée à l'aune d'indicateurs clefs de performance arrêtés d'un commun accord, qui permettront de mesurer la performance en termes de coût, de qualité et de respect des délais. Chaque indicateur clef de performance sera assorti d'objectifs quantifiés, ce qui permettra de mesurer objectivement la performance des centres au regard des attentes<sup>13</sup>.

52. Le Secrétariat a mis en service un progiciel de gestion de la relation client, constitué d'un ensemble de fonctionnalités se rapportant au face-à-face clients (Unite Self-Service) et d'un outil de gestion des demandes à l'usage des fonctionnaires affectés aux services (iNeed). L'équipe chargée du dispositif de prestation de services centralisée a, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, élaboré un catalogue des services proposés dans les Centres de services partagés. Il est prévu de développer d'autres fonctionnalités, notamment l'appui multilingue. Pour obtenir des informations sur la performance, l'on se servira de données compilées extraites d'Umoja et d'iNeed, ainsi que d'évaluations faites après la prestation de services et d'enquêtes sur la satisfaction des clients.

<sup>13</sup> Conformément aux recommandations formulées par le Corps commun d'inspection (voir [A/72/299](#), recommandations 1 et 2), le cadre de gestion de la performance du dispositif de prestation de services centralisée devra : a) fournir les outils et les systèmes nécessaires pour contribuer à assurer le suivi efficace du service à la clientèle et promouvoir l'utilisation de l'informatique décisionnelle pour la mesure des résultats, l'obtention de nouvelles améliorations et la poursuite des comparaisons par rapport aux critères de référence ; b) définir des repères en matière d'efficience en se fondant sur des normes objectives et veiller à ce que les objectifs visés en matière de résultats soient progressivement ajustés pour qu'il soit possible de les atteindre.

## 2. Amélioration des procédures

53. Pour assurer le succès du dispositif de prestation de services centralisée, des groupes de travail composés de spécialistes de divers domaines, de décideurs, d'experts techniques et de clients de l'ensemble de l'Organisation se consacrent à la rationalisation des procédures, qu'ils harmonisent compte tenu des bonnes pratiques et repensent en vue de définir des normes optimales. De nets progrès ont été faits en ce sens. Le Bureau du Directeur des services partagés sera chargé de l'amélioration des procédures internes, en collaboration avec les fonctionnaires du Département de l'appui opérationnel, et contribuera aux efforts visant à faire en sorte que les politiques élaborées par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité répondent aux besoins opérationnels, en particulier dans les missions. Les Centres de services partagés adopteront les technologies nouvelles et les innovations relatives aux services administratifs, en particulier dans les domaines de l'analyse décisionnelle, de l'amélioration des procédures et de l'automatisation.

## F. Modalités de financement

54. On trouvera à la section V les modalités de financement initialement retenues pour la création des Centres de services partagés. Il est proposé que les Centres soient financés à la fois au moyen du budget ordinaire, des budgets des opérations de maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires, la part imputée à chacune de ces sources étant proportionnelle à la charge de travail que représentent les services fournis pour les composantes financées au moyen de telle ou telle source.

55. Par la suite, le montant des ressources demandées dans les projets de budget ou les prévisions de dépenses des entités desservies par les Centres, calculé en fonction des coûts standard de chaque grande catégorie de services, serait revu à la hausse ou à la baisse, selon l'évolution de la taille des entités clientes et la complexité des tâches. Par exemple, dès lors que des prévisions révisées, un état des incidences sur le budget-programme ou un projet de budget de mission seraient soumis à l'Assemblée générale, les dépenses afférentes aux services de ressources humaines et de paie, établies au prorata des effectifs demandés (qu'ils soient en augmentation ou en baisse), figureraient dans ledit document et seraient imputées à la même source de financement que la mission. Cette approche permettrait de veiller à ce que les ressources à prévoir au titre des centres de services suivent l'évolution de la charge de travail (tant à la hausse qu'à la baisse).

56. Chaque année, le fascicule du projet de budget-programme pour le chapitre 29D (Centres de services partagés) comprendra un récapitulatif de l'ensemble des ressources demandées au titre des Centres de services partagés, ainsi que la répartition proposée par source de financement, établie à partir des derniers indicateurs disponibles de la charge de travail. L'Assemblée générale sera invitée à approuver, lors de l'examen du projet de budget-programme, le montant total des ressources nécessaires pour les Centres de services partagés, ainsi que les ressources imputées à ce titre au budget ordinaire. Les ressources à imputer aux quotes-parts hors budget ordinaire figureront dans les projets de budget correspondants, qui seront soumis à l'examen et à l'approbation de l'Assemblée générale.

57. Le mode de financement proposé :

- a) Serait transparent tant pour les États Membres que pour les entités qui bénéficient des services ;
- b) Permettrait qu'il soit rendu compte de la gestion des ressources, les responsabilités à cet égard étant définies et un budget spécifique étant établi ;

c) Serait prévisible, de telle sorte que les services puissent être dispensés conformément aux accords de prestation de services ;

d) Permettrait de moduler les ressources en fonction de l'évolution de la charge de travail, tout en garantissant que les ressources soient disponibles en cas de besoin ;

e) Serait facile à administrer ;

f) Utiliserait les mêmes sources de financement que les activités pour lesquelles les services d'appui administratif seraient fournis.

58. Les Centres de services partagés devant pouvoir s'adapter aussi bien à une augmentation qu'à une diminution de leur charge de travail, le mode de financement proposé fait une grande place à la modulation des ressources. Les Centres devront être suffisamment souples pour accroître rapidement leurs ressources en cas de hausse de la demande et, inversement, pour les réduire en cas de diminution de la charge de travail.

59. Le dispositif de modulation des ressources à prévoir au titre des Centres de services partagés se présente comme suit :

a) Il est fondé sur des données et assorti d'un système de mesure de la charge de travail pour les services concernés ;

b) Il prend en compte plusieurs facteurs et variables, comme le nombre d'opérations par tâche (par exemple, le nombre de factures ou le nombre de membres de personnel), la taille des entités clientes et la complexité de leurs demandes ;

c) Il utilise des hypothèses de base, à savoir le nombre de jours travaillés par année civile et les heures productives ;

d) Il prend en compte divers indicateurs de la charge de travail pour différentes catégories de personnel (notamment le personnel recruté sur le plan international, le personnel recruté sur le plan national et le personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées).

60. Comme c'est l'usage chez nombre de prestataires de services, les coûts standard des services fournis par les Centres de services partagés seront revus périodiquement en fonction des coûts réels et des coûts de références du secteur. La méthode de calcul des coûts standard dépendra des services à fournir. Par exemple, en ce qui concerne l'administration des ressources humaines et les états de paie, des coûts standard seront appliqués à chaque catégorie de personnel en fonction des effectifs, par source de financement. Pour d'autres services, comme ceux relatifs aux comptes créditeurs, les coûts standard seront calculés sur la base du volume d'activité, par source de financement. Les coûts standard seront passés en revue par le Contrôleur.

61. À l'instar du Secrétariat, qui fournit des services à d'autres entités du système des Nations Unies, les Centres de services partagés fourniront des services à des entités ne relevant pas du Secrétariat, leur coût étant calculé au cas par cas, sur la base des coûts standard.

62. S'agissant des services fournis aux entités qui ne relèvent pas du Secrétariat, l'on continuera en 2019 de s'entretenir avec les entités concernées afin de mieux comprendre les coûts des services en question, d'examiner les accords existants entre les prestataires de services actuels et les entités qu'ils appuient (qu'elles relèvent ou non du Secrétariat) et de voir si les Centres de services partagés pourraient dans un premier temps reprendre ces accords ou nouer des accords transitoires le cas échéant.

## IV. Proposition concernant la mise en œuvre

### A. Modalités de mise en œuvre

63. L'Assemblée générale, dans sa résolution [72/262 C](#), a souscrit à la recommandation que le Comité consultatif a formulée au paragraphe 20 de son rapport publié sous la cote [A/72/7/Add.50](#), selon laquelle la présente proposition devrait contenir des informations sur les principaux éléments du projet, notamment le plan de mise en œuvre et des mesures d'accompagnement du changement.

#### 1. Principes directeurs

64. Le plan de mise en œuvre repose sur les principes suivants :

- a) Le démarrage des Centres de services partagés se fera par étapes ; les différents services et groupes de clients seront pris en charge de façon progressive ;
- b) On s'emploiera à réduire au minimum le risque de perturbations, tout en assurant un passage aussi rapide que possible au nouveau dispositif ;
- c) Un mois au moins devra s'écouler entre la prise en charge de deux groupes de clients, les leçons étant tirées à chaque fois qu'un groupe de clients est pris en charge ;
- d) L'ordre de prise en charge des clients, établi de façon collaborative, se fera en fonction de la taille des clients, de la complexité des tâches et des services demandés, des liens entre clients et d'autres questions relatives aux personnes et au changement ;
- e) Pendant un certain temps, les fonctionnaires chargés actuellement de fournir les services et ceux des Centres travailleront en parallèle, les premiers assurant une fonction d'appui technique pendant la transition et aidant au transfert des demandes en souffrance ou à leur règlement.

#### 2. Plan global de mise en œuvre

65. Le démarrage des Centres de services partagés aura lieu début 2020 (voir fig. VIII).

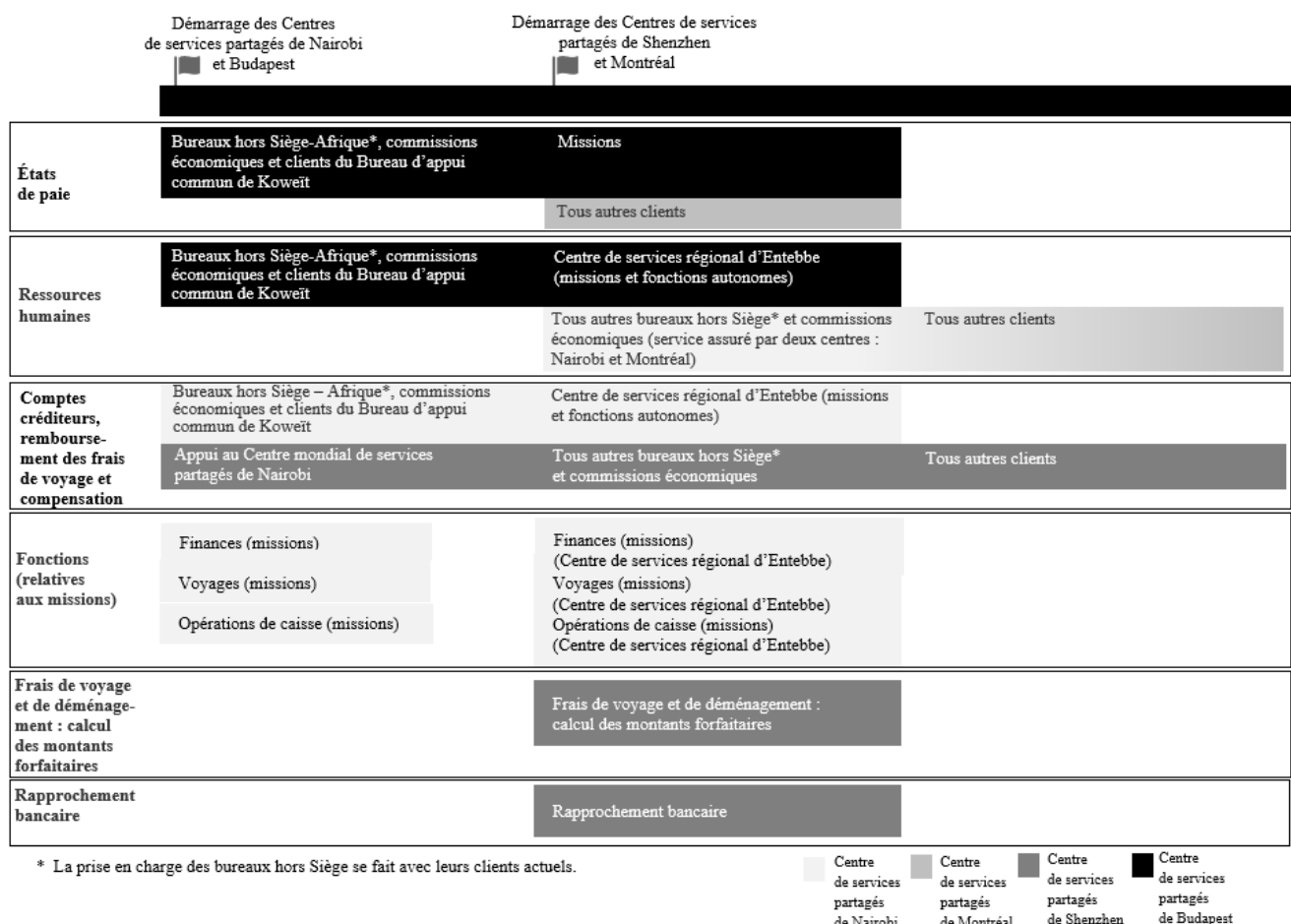
66. Le plan de mise en œuvre sera complété d'un plan de transition pour chaque entité cliente, lequel comprendra une liste précise d'activités permettant de gérer la transition, de réduire au minimum les répercussions sur le personnel et les opérations et d'optimiser les ressources disponibles.

67. Le plan de mise en œuvre fera l'objet d'un suivi continu, l'objectif étant de :

- a) Recenser les risques et définir des stratégies pour les atténuer, y compris des mesures d'urgence permettant de faire face aux retards ;
- b) Cerner les liens qui existent entre le projet et les autres initiatives de l'Organisation ;
- c) Faire siennes les stratégies de communication et de gestion du changement adoptées dans le cadre d'autres initiatives de l'Organisation.

D'autres stratégies de gestion du changement sont présentées à la section IV.D du présent rapport.

Figure VIII  
Plan de mise en œuvre par étapes



### 3. Appui à la transition

68. Un plan de formation détaillé a été élaboré dans le but de faire acquérir au personnel des centres de services partagés les compétences et les comportements propres à lui permettre de travailler avec efficacité. Afin d'assurer le renforcement des capacités dans les centres, des équipes constituées de personnel administratif expérimenté seront affectées à chacun d'entre eux pour une durée de 12 à 24 mois. Ces fonctionnaires expérimentés formeront et accompagneront les nouvelles recrues. Certains d'entre eux resteront sur place pendant la deuxième année de fonctionnement, de façon que les centres puissent continuer de traiter les demandes complexes, et aideront au perfectionnement du personnel recruté sur le plan national (voir tableau 5).

Tableau 5  
Experts apportant un appui à la transition

Fonction	Personnel des Centres de services partagés Années 1 et 2 <sup>a</sup>		Personnel chargé de la mise en œuvre
	Personnel recruté sur le plan local (agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national)	Personnel recruté sur le plan international (P-2 et P-3)	Experts (fonctionnaires expérimentés en affectation provisoire) (P-2)
Administration des ressources humaines	200	15	27
États de paie	72	6	14
Comptes créditeurs	168	7	14
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>28</b>	<b>55</b>

<sup>a</sup> Les effectifs des Centres de services partagés pour les années 1 et 2 correspondent au nombre d'agents des services généraux et de chefs d'équipe indiqué dans le tableau 4.

## B. Impact organisationnel

69. Conformément aux recommandations du Comité consultatif ([A/71/666](#), par. 43, et [A/72/7/Add.50](#), par. 20 et 22) auxquelles a souscrit l'Assemblée générale dans sa résolution [72/262 C](#), la présente section présente les répercussions que la proposition aura sur les structures du Secrétariat de l'ONU qui assurent actuellement des fonctions d'appui et précise comment la proposition tient compte des décisions de l'Assemblée sur la réforme de la gestion et s'articule aux autres initiatives de l'Organisation, comme la réforme du système des Nations Unies pour le développement, la stratégie Informatique et communications et Umoja.

### 1. Fonctions d'appui

70. Les lieux d'affectation les plus touchés par la création des Centres de services partagés sont New York, Entebbe, Koweït, les bureaux hors Siège et les commissions régionales. Seront uniquement transférées aux centres de services les tâches de traitement administratif pouvant être exécutées depuis n'importe quel lieu. Les services organiques conserveront leur plein pouvoir décisionnel et pourront se consacrer davantage à l'exécution de leur mandat.

71. À titre d'exemple, le Centre de services régional d'Entebbe continuera d'assurer des fonctions ne relevant pas du dispositif de prestation de services centralisée, notamment les services régionaux d'appui informatique et télématique, les services de conférence et de formation et les services liés aux transports et mouvements. En outre, la plateforme logistique de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, située sur la Base d'appui d'Entebbe, accueille la Section de l'appui aux achats (l'ex-Bureau régional d'achat), l'équipe chargée de la formation préalable au déploiement du personnel civil, l'ombudsman régional, le Bureau des services de contrôle interne et le Centre de lutte antimines. Elle accueille également des bureaux de liaison et assure certaines fonctions des opérations de maintien de la paix déployées à proximité, notamment la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei et la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, fonctions qui continueront



d'être assurées à Entebbe. En conséquence, 545 fonctionnaires et vacataires<sup>14</sup> demeureraient à Entebbe pour exercer ces fonctions.

72. Au total, 747 postes sont concernés par la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. On trouvera à l'annexe IV de plus amples informations sur les postes en question (par entité et par classe). C'est localement, au niveau de chaque entité, que seront déterminés les postes devant être supprimés lors de la mise en œuvre du projet. On trouvera à la section IV.C de plus amples informations sur les mesures visant à atténuer les conséquences négatives pour le personnel. Le taux d'occupation des postes fera l'objet d'un suivi dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

## **2. Réforme de la gestion**

73. Le dispositif de prestation de services centralisée tient une place essentielle dans le programme de réformes du Secrétaire général. Dans le cadre du nouveau modèle de gestion, le Département de l'appui opérationnel est la branche opérationnelle du Secrétariat et l'interface client pour les questions d'appui opérationnel. Il a pour principale fonction d'aider à appliquer les décisions en fournissant un appui logistique, y compris des services de traitement administratif partagés, de façon à permettre aux différentes entités du Secrétariat de se concentrer sur leurs priorités stratégiques et l'exécution de leur mandat.

74. Les clients auront pour principaux interlocuteurs les Centres de services partagés, pour tout ce qui concerne les services de traitement administratif relevant du dispositif de prestation de services centralisée, et le Service d'appui et de conseil opérationnels (Département de l'appui opérationnel), pour tout ce qui concerne les services ne relevant pas du dispositif. S'il s'avère nécessaire de préciser telle ou telle politique sur un point particulièrement important, le Département de l'appui opérationnel demandera l'avis du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Ce dispositif d'ensemble permettra d'offrir aux clients toute la gamme des services de façon efficace et uniforme et dans les délais requis.

75. La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée sera coordonnée par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) de façon que le dispositif s'articule parfaitement aux autres initiatives de réforme.

## **3. Réforme du système des Nations Unies pour le développement**

76. Les États Membres ont confié au Secrétaire général le mandat d'institutionnaliser la fonction de coordination des activités de développement, dans le cadre d'un système des coordonnateurs résidents renforcé et revitalisé. Il s'agit notamment de transformer le Bureau de la coordination des activités de développement en un bureau de coordination autonome rendant compte à la Vice-Secrétaire générale en sa qualité de Présidente du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

77. Le repositionnement aura lieu principalement en 2019 ; il est prévu, d'ici à 2020, que le Secrétariat gère le Bureau de la coordination des activités de développement, dont les fonctionnaires bénéficieront des services de traitement administratif assurés par les Centres de services partagés.

<sup>14</sup> À savoir 204 membres de personnel civil recruté sur le plan international et 341 membres de personnel recrutés sur le plan national et vacataires. Ce chiffre ne prend pas en compte le personnel des organismes, fonds et programmes en poste à Kampala.

78. On veillera à ce que le dispositif de prestation de services centralisée continue d'occuper une place dans l'initiative lancée par le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, à savoir créer des services communs de soutien pour les fonctions opérationnelles et administratives, notamment à ce qu'il aide à recenser et évaluer les services pouvant être assurés depuis n'importe quel lieu en vue d'un éventuel regroupement au sein des centres de services partagés.

#### **4. Progiciel de gestion intégré (Umoja)**

79. Umoja a permis d'améliorer le service aux clients, de mieux assurer la continuité des opérations et d'accélérer les déploiements grâce à l'harmonisation des tâches et des fonctions pouvant être assignées aux utilisateurs dans différents lieux. La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée permettra d'exploiter mieux encore ces avantages.

80. Les modules d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ont été déployés et stabilisés, leur impact ayant été pris en compte dans la présente proposition. Les modules d'Umoja-Extension 2 sont en cours de déploiement<sup>15</sup>. Ils seront sans incidence sur la première phase de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, mais on évaluera leur impact pour les phases ultérieures.

#### **5. Stratégie Informatique et communications**

81. La stratégie Informatique et communications de l'Organisation s'appliquera aux centres de services partagés et guidera leurs choix techniques. Les centres utiliseront notamment les progiciels dont se sert l'ONU, comme Umoja et iNeed, et d'autres outils de collaboration et de gestion des documents afin d'assurer le partage de données, la protection de l'information et la résilience en cas de catastrophe. Le Pôle d'assistance centralisée, qui assure au niveau mondial une fonction d'appui à Umoja et aux autres progiciels, continuera de fournir un appui informatique et communications à tous les clients de l'Organisation. Les centres s'appuieront également sur l'infrastructure d'appui existante, utilisant la même plateforme de gestion de la relation client que le Pôle d'assistance centralisée.

82. En collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, les centres de services partagés veilleront à uniformiser la gestion des données et des informations, de façon que celles-ci puissent être mieux analysées, l'objectif étant de fournir rapidement aux décideurs des informations exactes.

83. Les centres de services partagés utiliseront les services fournis par les systèmes vocaux et vidéo actuels, notamment Cisco (téléphonie) et Skype for Business. L'analyse détaillée des besoins techniques et d'infrastructure (serveurs, réseaux, interfaces, etc.) aura lieu au cours du deuxième trimestre de 2019, en prélude au lancement des centres.

### **C. Mesures visant à atténuer les conséquences négatives pour le personnel**

84. Le dispositif de prestation de services centralisée aura des conséquences pour le personnel à des degrés divers. Une fois que les centres de services partagés auront commencé à fonctionner, des doublons pourraient apparaître dans les capacités

<sup>15</sup> Il s'agit des modules suivants : planification stratégique, budgétisation, gestion de la performance, gestion de la chaîne d'approvisionnement, planification de la demande, planification du réseau d'approvisionnement et gestion des transports.

administratives et certaines fonctions pourraient évoluer ; parallèlement, de nouvelles opportunités pourraient s'ouvrir aux fonctionnaires.

85. Les principes de l'Organisation en matière de gestion de la restructuration, y compris la réduction des effectifs, orienteront les décisions et les mesures prises à l'égard des fonctionnaires qui risquent de perdre leur emploi à la suite des suppressions de postes et des réductions d'effectifs découlant de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

86. Tout en veillant à ce que les besoins opérationnels de l'Organisation soient satisfaits durant la transition, le Secrétariat pourrait prendre les mesures d'atténuation suivantes :

a) Renforcer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, afin de trouver des postes inoccupés auxquels les fonctionnaires concernés pourraient être réaffectés latéralement, dans leur lieu d'affectation ou, pour le personnel recruté sur le plan international, dans d'autres lieux d'affectation ;

b) Geler les recrutements externes pour les agents des services généraux, afin d'éviter qu'il ait à l'avenir un plus grand nombre encore de départs et de licenciements ;

c) Examiner à titre prioritaire, en cas de vacance de poste, les candidatures des fonctionnaires qui risquent de perdre leur emploi, conformément à la politique de l'Organisation concernant le personnel en poste dans des entités réduisant leurs effectifs ;

d) Lorsque cela est possible, proposer au personnel concerné une affectation temporaire d'une durée maximale de six mois, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU ;

e) Dès lors que des postes sont disponibles et que les fonctionnaires ont les compétences requises, proposer aux fonctionnaires recrutés sur le plan international, ainsi qu'aux fonctionnaires recrutés sur le plan local qui sont en poste dans les lieux d'affectation où seront implantés les centres de services, y compris les administrateurs recrutés sur le plan national, d'être transférés dans ces centres.

87. Afin d'éviter, le cas échéant, un grand nombre de départs et de licenciements et réduire les coûts qu'ils pourraient occasionner, et tout en veillant à ce que les besoins opérationnels soient satisfaits pendant la transition, le Secrétariat pourrait prendre également les mesures suivantes :

a) Ne pas maintenir en poste les fonctionnaires au-delà de l'âge réglementaire du départ à la retraite ;

b) Ne pas prolonger les détachements et affectations temporaires de membres du personnel d'autres entités ;

c) Ne pas renouveler les engagements temporaires ou à durée déterminée qui sont assortis de conditions ;

d) Permettre le placement en congé spécial sans traitement des fonctionnaires concernés (en lieu et place d'un départ ou d'un licenciement immédiats) pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans, ce qui leur donnerait la possibilité, pendant cette période, d'être réaffectés latéralement ou nommés à un poste vacant.

88. Si nécessaire, le Secrétaire général pourrait prendre des mesures d'incitation au départ pour le personnel concerné, conformément au Statut et au Règlement du personnel, l'objectif étant d'éviter les départs involontaires et limiter les coûts supplémentaires que pourraient entraîner des litiges prolongés.

89. Comme indiqué dans les précédents rapports du Secrétaire général ([A/70/323](#), [A/71/417](#), [A/72/770](#), [A/73/372](#) et [A/73/372/Add.1](#)), l'Organisation est déterminée à faire preuve de la plus grande considération à l'égard du personnel, dans le respect du Statut et du Règlement du personnel. Tout au long de la période de transition, l'administration entretiendra un dialogue constant et actif avec les représentants du personnel dans le triple objectif suivant :

a) Faire en sorte que la restructuration et la réduction des effectifs se fassent en toute transparence, justice et équité et dans le respect du cadre réglementaire établi ;

b) Mettre tout en œuvre pour réduire au maximum les incidences négatives sur le personnel, comme il a été convenu lors des consultations antérieures entre l'administration et le personnel ;

c) Faire en sorte que l'administration et le personnel communiquent régulièrement et efficacement.

90. Sous réserve qu'elle dispose des ressources suffisantes, l'Organisation veillera également à offrir au personnel des services d'accompagnement de carrières et de gestion du stress pendant la transition.

91. Des ressources seront allouées au recrutement, à la formation (détaillée au paragraphe 68), à la redéfinition des postes et à la reconversion du personnel, ainsi que pour couvrir les frais liés au départ ou au licenciement de fonctionnaires actuellement en poste, lorsque de telles mesures s'avéreront inévitables.

## **D. Gestion et gouvernance du projet**

92. Dans sa résolution [72/262 C](#), l'Assemblée générale a souscrit à la recommandation formulée par le Comité consultatif au paragraphe 20 de son rapport publié sous la cote [A/72/7/Add.50](#), selon laquelle la présente proposition devrait inclure des informations détaillées sur les principaux éléments du projet, tels que l'établissement d'audits et de rapports, la désignation d'un maître d'ouvrage, les modalités de gouvernance, des mesures d'atténuation des incidences négatives, la gestion des risques et des mesures d'accompagnement du changement.

### **1. Audits et rapports**

93. Le dispositif de prestation de services centralisée et les centres de services partagés qu'il est proposé de créer feront l'objet d'audits selon que de besoin. Sous réserve des décisions qu'elle prendra à l'issue de l'examen du présent rapport, il est prévu de présenter à l'Assemblée générale des rapports d'étape annuels sur la mise en œuvre du dispositif à compter de la soixante-quinzième session, et ce, jusqu'à ce que les centres de services fonctionnent normalement.

### **2. Gouvernance**

94. Comme indiqué au paragraphe 118 du rapport du Secrétaire général publié sous la cote [A/71/417](#), des modalités de gouvernance efficaces ont été établies au cours de la phase d'évaluation du projet de dispositif de prestation de services centralisée.

#### **Maître d'ouvrage**

95. La planification détaillée du projet et son exécution incombent à l'équipe chargée du projet de dispositif de prestation de services centralisée, qui rend compte à la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le maître d'ouvrage. L'équipe de projet et le maître d'ouvrage travaillent en étroite collaboration avec le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, sous l'autorité duquel seront placés les centres de services partagés.

### Comité directeur du projet

96. Le comité directeur du dispositif de prestation de services centralisée fournit des orientations stratégiques et supervise le projet. Il a notamment pour tâches de :

- a) Servir et représenter les intérêts de l'ensemble du Secrétariat, de la conception à la mise en œuvre du dispositif ;
- b) Suivre et revoir le projet lors des réunions qu'il organise régulièrement ;
- c) Envisager les objectifs à atteindre d'un point de vue stratégique ;
- d) Régler les conflits et différends qui portent sur le projet, en réconciliant les opinions et les vues divergentes ;
- e) Passer en revue les grandes étapes du projet.

97. Le comité directeur comprend des hauts responsables de toute l'Organisation, y compris des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des autres principales parties prenantes.

### 3. Dispositif de gestion des risques

98. Comme l'a proposé le Secrétaire général dans ses rapports publiés sous les cotes [A/71/417](#) et [A/72/801](#), le plan d'évaluation et de gestion des risques du dispositif de prestation de services centralisée repose sur la même méthode que le mécanisme de gestion du risque institutionnel du Secrétariat. Il a été adapté au contexte dans lequel s'inscrit le dispositif de prestation de services centralisée, faisant fond sur l'expérience et le savoir du Secrétariat et les enseignements tirés par les entités du système des Nations Unies ayant déjà mis en place des centres de services partagés. Il a été recensé cinq grands domaines de risques, pour lesquels sont envisagées des mesures d'atténuation, à savoir :

a) **Soutien des parties prenantes.** Il se peut que les principales parties prenantes ne souscrivent pas au projet et soient tentées de résister au changement, ce qui pourrait retarder la mise en œuvre du dispositif. Pour remédier à ce problème, on mettra notamment en place une stratégie complète de gestion du changement et de communication, assortie d'un volet formation (comme indiqué aux paragraphes 65 à 68 et 100 à 101) ;

b) **Conséquences pour le personnel.** La création des centres de services partagés aura des conséquences pour les fonctionnaires à des degrés divers. Parmi les mesures d'atténuation figurent la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la redéfinition des postes, l'accompagnement des carrières et la formation du personnel (comme indiqué à la section IV.C) ;

c) **Risque opérationnel.** Les centres de services partagés doivent disposer d'un personnel compétent en nombre suffisant. Pour atténuer les risques, un plan a été établi, qui prévoit notamment ce qui suit : pendant un certain temps, les emplois seront dédoublés ; des fonctionnaires expérimentés apporteront leur appui à la transition, en vue de renforcer les capacités et permettre aux centres de fonctionner normalement ; une stratégie de formation sera spécialement élaborée à l'intention du personnel des centres (comme indiqué au paragraphe 68) ;

d) **Risque lié à la mise en œuvre.** Il est indispensable que les parties collaborent étroitement à la bonne mise en œuvre du projet et à la bonne prise en charge des clients dans le respect du calendrier proposé. Le plan de mise en œuvre a été élaboré afin de gérer et d'atténuer ce risque (comme indiqué aux paragraphes 65 à 67) ;

e) **Mauvaise performance des centres de services partagés.** Le risque existe que les mécanismes de gestion et de suivi de la performance et ceux permettant de donner suite aux observations des clients fonctionnent mal. Pour atténuer ce risque, ont notamment été élaborés des indicateurs de gestion de la performance (comme indiqué aux paragraphes 50 à 52).

99. Dans le cadre d'une procédure de gestion des risques dynamique, les risques seront réévalués périodiquement. Pour chaque grand domaine de risques, un plan de gestion des risques détaillé sera élaboré et mis en œuvre, en consultation et en collaboration avec les responsables de la gestion des risques. On s'attachera à tirer les enseignements de l'expérience afin de renforcer l'application du cadre de gestion des risques.

#### 4. Gestion du changement

100. Dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, une stratégie globale de gestion du changement doit viser à ce que les parties prenantes s'accordent sur ce que doit être la prestation de services d'appui administratif pour l'ensemble du Secrétariat. Elle permettra de garantir que les mécanismes, mesures et procédures nécessaires sont en place afin d'aboutir au résultat suivant :

a) Le projet de dispositif de prestation de services centralisée est clair et convaincant, la communication à son sujet est cohérente et toutes les parties prenantes y souscrivent ;

b) Le projet préserve l'équilibre entre les aspects humains (définition des tâches, formation et communication, par exemple) et les aspects procéduraux et techniques ;

c) Les activités de transition globales sont dûment planifiées afin que le personnel et les ressources soient mobilisés au moment opportun ;

d) Le changement est utilisé comme facteur de mobilisation du personnel dans l'ensemble de l'Organisation et sert à mettre en avant les possibilités d'apprentissage et à encourager une évolution culturelle valorisant la pratique du libre-service et le souci du client ;

e) Les parties prenantes ont une claire conscience des objectifs, avantages et risques du projet.

101. La stratégie de gestion du changement est assortie d'un plan de communication global visant à faire en sorte que les parties prenantes soutiennent le nouveau dispositif. Il sera procédé à un examen régulier en vue de veiller à l'efficacité des méthodes de mobilisation des parties prenantes et de tirer des enseignements au fur et à mesure.

#### 5. Suivi de la réalisation des avantages

102. Dans sa résolution [71/272](#) A, l'Assemblée générale a demandé qu'un plan de suivi des avantages soit présenté. Pour vérifier que le projet donne bien lieu aux avantages escomptés, un plan a été établi, reposant à la fois sur les principes de gestion des avantages de la méthode PRINCE2 et les éléments d'autres méthodes actuellement appliquées dans le système des Nations Unies. Ce plan (présenté à l'annexe V) expose les principaux avantages attendus et la manière dont leur suivi sera assuré, précisant notamment les dates de référence au regard desquelles les avantages seront mesurés et la fréquence desdites mesures.

## V. Récapitulatif des incidences sur le budget

103. On trouvera à la présente section un aperçu des ressources nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée pour l'exercice biennal 2019-2020, à savoir les ressources qui permettront de financer la mise en place et le bon fonctionnement des Centres de services partagés (dépenses de personnel et dépenses opérationnelles découlant des besoins logistiques liés au fonctionnement des Centres), ainsi que le montant des dépenses non renouvelables qui devront être engagées entre juillet 2019 et le début de l'année 2021 pour assurer le démarrage progressif des Centres en 2020.

### A. Ressources nécessaires

#### 1. Ressources nécessaires pour 2019

##### Ressources nécessaires au bon fonctionnement des Centres de services partagés (coûts récurrents)

104. Des ressources d'un montant de 6 543 900 dollars permettraient de financer la création de 404 postes au Bureau du Directeur des services partagés et aux Centres de services partagés de Nairobi et de Budapest au cours de la période de juillet à décembre 2019 (voir tableau 6). Elles permettraient également de financer en 2019, au titre des objets de dépense autres que les postes, 52 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) et d'autres dépenses opérationnelles, de façon à assurer le bon fonctionnement des Centres.

Tableau 6

##### Ressources nécessaires au fonctionnement des Centres pour 2019 (coût récurrents)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Montant</i>
Postes	4 894,7
Autres dépenses de personnel	171,9
Services contractuels	195,0
Frais généraux de fonctionnement	1 168,3
Fournitures et accessoires	114,0
<b>Total</b>	<b>6 543,9</b>

105. Les ressources nécessaires au fonctionnement des Centres se décomposent comme suit :

a) **Bureau du Directeur des services partagés, situé à Nairobi.** Conformément au plan de mise en œuvre, un montant de 1 403 400 dollars devra être prévu pour financer 27 postes et, au titre des objets de dépense autres que les postes, les dépenses opérationnelles, de façon à assurer le fonctionnement du Bureau en 2019 ;

b) **Centre de services partagés de Nairobi.** Conformément au plan de mise en œuvre, un montant de 3 624 900 dollars devra être prévu pour financer 254 postes et, au titre des objets de dépense autres que les postes, 28 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) et d'autres dépenses opérationnelles, de façon à assurer le fonctionnement du Centre en 2019 ;

c) **Centre de services partagés de Budapest.** Conformément au plan de mise en œuvre, un montant de 1 507 900 dollars devra être prévu pour financer la création de 123 postes à compter de juillet 2019 et, au titre des objets de dépense autres que les postes, 24 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) et d'autres dépenses opérationnelles du Centre ;

d) **Centre de services partagés de Montréal.** Conformément au plan de mise en œuvre, un montant de 7 700 dollars devra être prévu en 2019, au titre des objets de dépense autres que les postes, pour financer la création du Centre en 2020.

### **Ressources nécessaires au démarrage des Centres de services partagés (coûts ponctuels)**

106. Des ressources d'un montant de 2 978 800 dollars devront être prévues en 2019 pour financer le démarrage des Centres de services partagés (voir tableau 7).

Tableau 7

### **Ressources nécessaires au démarrage des Centres pour 2019 (coûts ponctuels)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Montant</i>
Autres dépenses de personnel	1 205,7
Consultants	210,0
Voyages	317,3
Services contractuels	600,1
Frais généraux de fonctionnement	552,0
Fournitures et accessoires	93,7
<b>Total</b>	<b>2 978,8</b>

## **2. Ressources nécessaires pour 2020 (montant estimatif)**

107. On estime que des ressources d'un montant de 50 948 500 dollars seraient nécessaires en 2020 pour financer la mise en œuvre du projet de dispositif de prestation de services centralisée.

## **B. Répartition des ressources nécessaires**

108. Le dispositif de prestation de services centralisée ayant vocation à assurer des services d'appui administratif pour tout le Secrétariat, une particulière attention a été apportée aux modalités de financement des Centres de services partagés. Il est proposé que ces Centres soient financés au moyen à la fois du budget ordinaire, des budgets des opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires, la part imputée à chacune de ces sources étant proportionnelle à la charge de travail que représentent les services fournis pour les composantes financées au moyen de telle ou telle source. Les indicateurs de la charge de travail sont établis sur la base du nombre d'opérations effectuées et des normes relatives au volume de travail nécessaire à l'exécution de tel ou tel type d'opérations et peuvent être revus régulièrement. Cela permettra de garantir que le montant des contributions provenant du budget ordinaire, du budget des opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires correspond bien à la quantité totale de services fournis par les Centres aux clients.



109. La répartition par source de financement des ressources nécessaires visées dans les sections V.A.1 et V.A.2 est indiquée dans les tableaux 8 et 9.

**Tableau 8**  
**Récapitulatif des ressources nécessaires pour 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Provenance des fonds</i>	<i>Coûts de fonctionnement (récurrents)</i>	<i>Coûts de démarrage (ponctuels)</i>	<i>Total</i>
Budget ordinaire	1 505,1	685,1	2 190,2
Budgets des opérations de maintien de la paix	3 730,0	1 697,9	5 427,9
Ressources extrabudgétaires	1 308,8	595,8	1 904,6
<b>Total</b>	<b>6 543,9</b>	<b>2 978,8</b>	<b>9 522,7</b>

**Tableau 9**  
**Montant estimatif des ressources nécessaires pour 2020**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Provenance des fonds</i>	<i>Coûts de fonctionnement (récurrents)</i>	<i>Coûts de démarrage (ponctuels)</i>	<i>Total</i>
Budget ordinaire	7 739,6	3 978,6	11 718,2
Budgets des opérations de maintien de la paix	19 180,6	9 860,0	29 040,6
Ressources extrabudgétaires	6 730,0	3 459,7	10 189,7
<b>Total</b>	<b>33 650,2</b>	<b>17 298,3</b>	<b>50 948,5</b>

### **C. Incidences du dispositif sur les ressources des entités du Secrétariat**

110. Du fait de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, certaines fonctions de traitement administratif et les ressources correspondantes seront transférées aux Centres de services partagés. Au sein des entités clientes, sont concernés au total 747 postes et emplois de temporaire, qui seront progressivement supprimés dans le courant des années 2020 et 2021. Il faut s'attendre en outre à ce que des dépenses supplémentaires soient engagées en 2020 s'agissant des fonctionnaires dont les postes seront supprimés. On trouvera à l'annexe IV des renseignements détaillés sur la réduction du nombre de postes, présentés par chapitre du budget et par classe.

111. Les incidences du dispositif sur les ressources prévues au titre des chapitres du budget-programme et des missions politiques spéciales seraient prises en compte dans les projets de budget correspondants pour 2020.

112. Conformément au plan de mise en œuvre du dispositif (voir sect. IV. A), la réduction proposée des effectifs des opérations de maintien de la paix et des dépenses connexes au titre des postes et des autres objets de dépense serait prise en compte dans les projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant de juillet 2020 à juin 2021.

## **VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

113. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du rapport du Secrétaire général ;
- b) Approuver la mise en place et l'emplacement des Centres de services partagés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- c) Approuver le budget total des Centres de services partagés pour 2019, d'un montant de 9 522 700 dollars, qui servira notamment à financer 684 postes comme indiqué à l'annexe IV ;
- d) Approuver les modalités de financement présentées à la section III. F ;
- e) Prier le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-quinzième session, un rapport d'étape sur le dispositif de prestation de services centralisée ;

### **Budget-programme**

- f) Ouvrir au chapitre 29D (Centres de services partagés) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 un crédit d'un montant de 2 190 200 dollars, correspondant à la part imputée au budget ordinaire jusqu'au 31 décembre 2019 ;
- g) Prendre note du fait qu'il faudra inscrire au chapitre 36 (Contributions du personnel) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 un crédit d'un montant de 755 100 dollars à compenser par l'inscription du même montant au chapitre premier des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel) ;
- h) Prendre note du fait que les ressources nécessaires pour 2020 au titre du chapitre 29D (Centres de services partagés), ainsi que la suppression de 160 postes et la réduction des ressources au titre des chapitres et des missions politiques spéciales concernés par le transfert des fonctions aux Centres de services partagés, seront présentées dans le projet de budget programme pour 2020 ;

### **Opérations de maintien de la paix**

- i) Prendre note du fait qu'il sera proposé de supprimer 391 postes dans les projets de budget du Centre de services régional d'Entebbe et d'autres opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 30 juin 2021 ;
- j) Prendre note du fait qu'il sera proposé de supprimer, d'ici au 30 juin 2021, 24 postes financés au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix dans le budget du compte d'appui aux opérations de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 30 juin 2021 ;
- k) Prendre note du fait qu'un montant de 19 948 200 dollars, qui doit permettre de financer les dépenses afférentes au démarrage et au fonctionnement des Centres de services partagés, sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020 ;

**Ressources extrabudgétaires**

**l) Prendre note du fait qu'un montant de 1 904 600 dollars devra être prélevé sur les ressources extrabudgétaires au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2019, en vue de financer les dépenses renouvelables et non renouvelables afférentes aux Centres de services partagés.**

## Annexe I

### Retours d'expérience examinés lors de l'élaboration de la proposition concernant les Centres de services partagés

1. La présente annexe a pour objet de faire le point, de manière formelle, sur les enseignements tirés de l'exécution de projets analogues au sein du Secrétariat de l'ONU et dans d'autres entités des Nations Unies. Elle a été établie sur la base de l'expérience acquise par les principales parties prenantes, notamment les chefs de l'administration des bureaux hors Siège et des commissions régionales, d'autres organismes des Nations Unies et des fournisseurs de services du Siège.
2. Les entités des Nations Unies qui sont prises en compte dans cette analyse sont notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, le Programme alimentaire mondial et l'Organisation mondiale de la Santé. Ont été également pris en compte les retours d'expérience des chefs des centres de services partagés du Département de l'appui aux missions (Centre de services régional d'Entebbe et Bureau d'appui commun de Koweït) et les recommandations issues de l'examen des services d'appui partagés du Département de l'appui aux missions mené en octobre 2017. On trouvera également dans le tableau ci-après les conclusions du Corps commun d'inspection sur le rôle des centres de services partagés dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs (JIU/REP/2016/11).
3. Les principaux enseignements tirés et leurs incidences pour le dispositif de prestation de services centralisée sont résumés dans le tableau ci-dessous.

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
<b>Gestion du changement</b>	Résistance des parties prenantes au concept de services partagés, notamment de la part des clients et responsables internes	<p>Associer les clients dès le début, afin qu'ils puissent prêter concours et contribuer à la conception des étapes futures</p> <p>Mener une campagne de communication ciblée mettant l'accent sur les gains d'efficacité et de rendement qu'entraînera le changement</p> <p>Mener une campagne de communication ciblée en direction des cadres supérieurs en faisant valoir que la mise en place des centres de services partagés n'a pas d'incidence sur le pouvoir de décision</p> <p>Faire participer des représentants de futurs clients et de prestataires de services actuels aux divers groupes de travail chargés de la conception du dispositif de prestation de services centralisée</p>

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
<b>Gestion du changement</b>	L'allocation de ressources suffisantes aux centres de services partagés, la planification des effectifs, la formation du personnel et la communication dans le cadre de la transition vers les centres de services partagés n'ont pas suscité l'intérêt voulu	Mettre en œuvre une solide stratégie de gestion du changement pour gérer la mise en place, les différentes phases et la maturation des centres de services partagés  La stratégie de gestion du changement doit comprendre l'analyse des parties prenantes, notamment les clients et les fonctionnaires
<b>Gouvernance</b>	Indépendance des centres de services partagés par rapport à leur structure hiérarchique (aucun lien avec les missions clientes qu'ils desservent)	Les centres de services partagés devraient bénéficier d'un budget indépendant et jouir d'une indépendance en matière de sélection et de gestion du personnel
<b>Gouvernance</b>	Tout comité directeur des centres de services partagés devrait conserver un caractère stratégique, et non opérationnel. Les décisions adoptées au niveau opérationnel devraient être prises par la direction des centres de services partagés	Établir une structure hiérarchique clairement définie aux fins de la gestion des centres  Les pouvoirs et les responsabilités des dirigeants et des clients devraient être clairement définis
<b>Vision</b>	La mise en place de services partagés est un processus de longue haleine qui met des années à se stabiliser et à produire des résultats durables	Faire en sorte que les responsables (Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général) s'engagent résolument en faveur d'une vision à long terme plutôt que d'économies à court terme  Assurer une communication constante avec les principales parties prenantes afin de leur adresser des messages portant sur les priorités à court et à long terme et d'instituer un dialogue sur les préoccupations concernant la mise en œuvre et la stabilisation du dispositif
<b>Services aux clients</b>	Insatisfaction des clients en raison des délais de traitement des demandes, du manque supposé de transparence et de l'incertitude quant à la personne à contacter dans les centres de services partagés  La mise en place de groupes d'appui aux clients locaux solides a permis d'augmenter le nombre de membres du personnel satisfaits des services fournis par les centres de services partagés	Opérer un changement profond en matière de services aux clients et apporter sans cesse des améliorations  Assurer des échanges constants et fréquents avec les clients, notamment au moyen de visites de sites et de visioconférences  Offrir une formation d'orientation au personnel des centres de services partagés  Mettre en place un système de gestion de la relation client, qui est un important mécanisme d'appui à l'efficacité du futur dispositif de prestation de services centralisée

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
<b>Gestion de la performance</b>	Il est difficile de mesurer les différences en matière de performance par rapport aux précédentes opérations faute de données de référence	Communiquer les données de base (provenant d'Umoja le cas échéant) et mener une enquête de référence sur la satisfaction des clients avant de transférer les fonctions aux centres de services partagés
<b>Gestion de la performance/gouvernance</b>	Il a été difficile de faire fonctionner efficacement les systèmes de gouvernance et les mécanismes de gestion de la performance, tels que les accords de prestation de services et les indicateurs clefs de performance	Mettre en place de solides dispositifs de gouvernance et signer les accords de prestation de services, notamment en définissant clairement les rôles et les responsabilités entre le centre de services partagés et ses clients, avant sa mise en place
<b>Gestion de la performance</b>	Le manque d'investissements dans des outils et systèmes conçus pour faciliter l'analyse décisionnelle et la communication des informations constitue un obstacle important	Une vue d'ensemble de la gestion de la performance est nécessaire, étant entendu que les parties prenantes doivent assumer les responsabilités allant de pair avec les éléments du processus qu'elles contrôlent Veiller à ce que les capacités de communication des informations soient en place dès le départ pour éviter de consacrer beaucoup de ressources à la collecte manuelle de données sur la performance
<b>Effectifs</b>	Recruter et retenir du personnel local sont une gageure, comme en témoignent les taux élevés de renouvellement du personnel et les problèmes posés par la perte de connaissances institutionnelles Il est difficile d'engager et de retenir du personnel recruté sur le plan international étant donné que le travail à accomplir dans les centres de services peut être considéré comme faisant partie des tâches de second rang, sans grande importance et n'ayant qu'un rapport lointain avec la vocation première de l'Organisation	Élaborer des stratégies de rétention du personnel, de planification de la relève et d'organisation des carrières Envisager l'élaboration de mécanismes propres à favoriser les échanges de personnel local entre les organismes et entités des Nations Unies dans le même lieu et une rotation périodique du personnel entre les centres de services partagés ou les villes sièges, de sorte que le personnel acquière une expérience et une optique plus larges La disponibilité de personnel local qualifié devrait être l'un des critères de sélection des lieux d'implantation Un dispositif de gestion des connaissances sera intégré dans la stratégie de changement afin d'assurer la mise au point d'outils permettant de recueillir les connaissances à mesure que le projet avance

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
<b>Effectifs</b>	<p>Le personnel « approprié » n'était pas toujours transféré au centre de services partagés</p> <p>Dans certains cas, les fonctionnaires ont estimé qu'ils étaient transférés contre leur volonté, le résultat étant une baisse du moral et de la productivité ainsi que des fonctionnaires à l'affût d'occasions de retourner dès que possible dans leur lieu d'affectation initial</p>	<p>La procédure de sélection du personnel recruté sur le plan international doit être ouverte et transparente. Il faut veiller à ce que les fonctionnaires internationaux sélectionnés pour travailler dans les centres de services partagés aient envie d'y aller plutôt que de les y transférer sans qu'ils aient leur mot à dire</p>
<b>Effectifs</b>	<p>Les postes devraient être transférés au centre de services partagés de façon globale et bien planifiée</p>	<p>Faciliter la planification appropriée, de sorte que le personnel et les ressources soient engagés au moment voulu pendant le lancement du dispositif</p>
<b>Effectifs</b>	<p>Insuffisance du perfectionnement des compétences des fonctionnaires qui se préparent à assumer de nouvelles attributions, l'évolution culturelle vers de nouveaux modes de fonctionnement n'étant notamment pas prise en compte</p>	<p>Établir un plan de formation détaillé pour l'entrée en fonctions et le perfectionnement du personnel des centres de services partagés</p> <p>La formation ne devrait pas prendre fin avec le lancement des services partagés, mais être plutôt intégrée à un programme de formation institutionnalisé portant sur des secteurs fonctionnels pertinents</p>
<b>Effectifs</b>	<p>Une communication interne constante avec le personnel et une politique d'ouverture à l'égard de la direction du centre de services partagés ont permis de régler les problèmes rapidement et de prendre les décisions avec diligence</p>	<p>Mettre en place une structure de direction solide et apporter un appui constant à la gestion des personnes dans le cadre des services partagés</p> <p>Prévoir des capacités de communication dans la structure en vue de faciliter la communication interne et externe</p>
<b>Planification de la mise en œuvre</b>	<p>Il n'est pas indispensable que le regroupement des points de prestation de services et leur réinstallation dans des lieux d'affectation à faible coût soient effectués en une seule fois</p> <p>Par exemple, l'introduction progressive des états de paie et de fonctions supplémentaires (paiements hors cycle, traitement des indemnités pour frais d'études, etc.) au Bureau d'appui commun de Koweït s'est bien passée</p>	<p>Envisager une mise en œuvre échelonnée afin d'améliorer et de normaliser les processus et de renforcer les connaissances du personnel</p> <p>Des phases de transition peuvent être déterminées selon les fonctions à exercer et compte tenu des caractéristiques géographiques</p>

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
<b>Planification de la mise en œuvre</b>	L'intégration avec d'autres initiatives à l'échelle de l'Organisation doit être gérée avec soin afin de garantir que le centre de services partagés soit doté de ressources appropriées dans des périodes critiques	<p>Veiller à ce que le dispositif de prestation de services centralisée soit dûment planifié et occupe la position voulue parmi les autres initiatives de réforme</p> <p>L'interdépendance avec d'autres initiatives des Nations Unies, et notamment leur vision, leur mission et leur calendrier, sera un élément essentiel de la gestion efficace du changement pour le projet de dispositif de prestation de services centralisée</p> <p>La hiérarchisation des initiatives de réforme et l'ordre dans lequel elles sont mises en œuvre devraient être examinés</p>
<b>Services aux clients</b>	L'accent mis sur les emplacements à faible coût tend à occulter les possibilités offertes par l'amélioration des processus métier et par le regroupement des prestations de services	Envisager divers critères lors de l'examen du lieu d'implantation éventuel d'un centre de services partagés, notamment les possibilités d'amélioration de la qualité des services, de normalisation des services, de réduction des risques et de renforcement de l'optique de la mission assignée
<b>Opérations</b>	L'entité cliente accueillant un centre de services partagés doit être plus attentive aux processus et aux délais de prestation des services demandés	Si nécessaire, conclure avec l'entité cliente un accord relatif aux opérations comprenant des hypothèses de prestation de services
<b>Procédures</b>	La mise au point des procédures s'est faite sans tenir compte de la technologie ou des incidences sur les attributions et les responsabilités du personnel	<p>Une analyse concordance-écart est nécessaire pour apporter des améliorations aux procédures</p> <p>Il faudrait éviter de fournir les services de manière fragmentée, avec plusieurs interruptions des procédures entre le centre et les clients qui bénéficient des services</p> <p>Les procédures devraient être correctement comprises et dûment mises à l'essai</p>



## Annexe II

### Méthode retenue pour l'analyse des coûts-avantages

#### Coûts de base (montant estimatif)

1. Les coûts de base comprennent les dépenses de personnel, les frais de location et d'entretien des locaux et les autres frais généraux de fonctionnement.

Tableau 1

#### Coûts de fonctionnement des centres de services partagés (montant estimatif)

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année	1	2	3	4	5
Montant estimatif des coûts afférents aux services retenus dans le cadre du projet	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318

*Note* : La date à laquelle il est prévu que toutes les entités du Secrétariat auront commencé à bénéficier de services partagés est le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Les dépenses de fonctionnement engagées par les nouveaux centres avant le 1<sup>er</sup> juillet 2020 sont comptabilisées dans les coûts ponctuels présentés dans le tableau 2, de façon à faciliter la comparaison entre les deux dispositifs pour ce qui est des coûts afférents aux activités de traitement administratif.

#### Coûts ponctuels afférents à la création des centres

2. Les coûts afférents à la mise en place des centres pendant les trois premières années de fonctionnement<sup>16</sup> comprennent les dépenses liées à la transition des effectifs, à la mise en place des nouveaux sites et installations et à la réduction des effectifs des bureaux concernés, ainsi que toutes les autres dépenses nécessaires au projet.

Tableau 2

#### Coûts ponctuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année	0	1	2	3	4	5
Coûts ponctuels	35 895	24 612	3 047	—	—	—

*Note* : L'année 0 couvre la période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020, c'est-à-dire l'année précédant la date à laquelle il est prévu que toutes les entités du Secrétariat auront commencé à bénéficier de services partagés.

<sup>16</sup> La date retenue dans les calculs de l'analyse coûts-avantages pour le début de la prestation de services est le 1<sup>er</sup> juillet 2020, c'est-à-dire la date à laquelle il est prévu que toutes les entités du Secrétariat auront commencé à bénéficier de services partagés.

## Annexe III

### Liste des tâches par domaine administratif

#### A. Tâches qui seront exécutées par les Centres de services partagés en 2020 (première phase)

<i>Catégories</i>	<i>Tâches exécutées dans Umoja</i>	<i>Pour tous les clients</i>	<i>Pour les missions uniquement</i>
Services internes	Frais de voyage	1	
	Établissement des autorisations de voyage	1	4
Finances	Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes		1
	Comptes créditeurs	6	1
	Comptes débiteurs		3
	Comptabilité des actifs		9
	Gestion des opérations bancaires		1
	Gestion de l'encaisse et des liquidités	1	2
	Grand livre		4
	Activités mensuelles, annuelles et biennales	1	
	Frais généraux : centres de coûts		1
	Frais généraux : comptabilité des centres de coûts		1
	États de paie du personnel	8	
Ressources humaines	Gestion de la relation client	1	
	Gestion des congés	3	
	Assurance maladie ou assurance-vie	2	
	Administration du personnel	29	
<b>Total</b>		<b>53</b>	<b>27</b>

## B. Tâches que l'on envisage de faire exécuter par les Centres de services partagés lors d'une phase ultérieure

<i>Catégories</i>	<i>Tâches exécutées dans Umoja</i>	<i>Pour tous les clients</i>
Services internes		23
	Gestion des marchés	4
	Mise hors service et liquidation	2
	Maintenance et exploitation du matériel	1
	Planification et expédition	2
	Demandes d'achat et passation des commandes	6
	Ventes	1
	Gestion des services	1
	Collaboration avec les fournisseurs	4
	Établissement des autorisations de voyage	2
Finances	Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes	5
	Comptes créditeurs	2
	Comptes débiteurs	3
	Gestion des opérations bancaires	2
	Utilisation des crédits	9
	Gestion de l'encaisse et des liquidités	3
	Gestion des subventions	37
	Comptabilité des placements	2
	Fiscalité et primes d'assurance	2
	Gestion de la trésorerie et des risques : placements	5
Ressources humaines	Assurance après la cessation de service	1
	Politique de gestion des ressources humaines	1
	Services d'administration des ressources humaines	3
	Assurance maladie et assurance-vie	1
<b>Total</b>		<b>122</b>

## Annexe IV

### Ressources nécessaires au titre de la mise en œuvre du projet de dispositif de prestation de services centralisée

#### Vue d'ensemble des ressources

1. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2018-2019 et le montant estimatif des ressources pour 2020 au titre de la création des Centres de services partagés dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisées sont présentés dans les tableaux 1 et 2. Les crédits nécessaires seront financés au moyen à la fois du budget ordinaire, des budgets des opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires. On trouvera un récapitulatif de la répartition des ressources dans les tableaux ci-après.

Tableau 1

#### Ressources nécessaires pour 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Total</i>
Programme de travail	
a) Bureau du Directeur des services partagés	4 382,2
b) Centre de services partagés de Nairobi	3 624,9
c) Centre de services partagés de Budapest	1 507,9
d) Centre de services partagés de Shenzhen	0,0
e) Centre de services partagés de Montréal	7,7
<b>Total</b>	<b>9 522,7</b>

*Note* : Les ressources sont réparties comme suit : budget ordinaire (23 %, c'est-à-dire la part imputée au budget ordinaire des ressources nécessaires à la mise en place des Centres de services partagés) ; budgets des opérations du maintien de la paix (57 %) ; ressources extrabudgétaires (20 %). Soit :

- a) 2 190 200 dollars au titre du budget ordinaire. Ce montant apparaîtra au chapitre 29D (Centres de services partagés) du projet de budget, à la rubrique Subventions et contributions ;
- b) 5 427 900 dollars au titre des budgets des opérations de maintien de la paix ;
- c) 1 904 600 dollars au titre des ressources extrabudgétaires.

Tableau 2

#### Montant estimatif des ressources nécessaires pour 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Total</i>
Programme de travail	
a) Bureau du Directeur des services partagés	20 976,1
b) Centre de services partagés de Nairobi	13 714,0
c) Centre de services partagés de Budapest	5 588,6
d) Centre de services partagés de Shenzhen	5 715,7

<i>Composante</i>	<i>Total</i>
e) Centre de services partagés de Montréal	4 954,1
<b>Total</b>	<b>50 948,5</b>

*Note* : Pour 2020, le montant estimatif de 50 948 500 dollars se répartit comme suit : budget ordinaire (23 %, c'est-à-dire la part imputée au budget ordinaire des ressources nécessaires à la mise en place des Centres de services partagés) ; budgets des opérations de maintien de la paix (57 %) ; ressources extrabudgétaires (20 %). Soit :

- a) 11 718 200 dollars au titre du budget ordinaire. Ce montant apparaîtra au chapitre 29D (Centres de services partagés) du projet de budget, à la rubrique Subventions et contributions ;
- b) 29 040 600 dollars au titre des budgets des opérations de maintien de la paix ;
- c) 10 189 700 dollars au titre des ressources extrabudgétaires.

Tableau 3  
**Postes nécessaires**

<i>Catégorie</i>	<i>Bureau du Directeur des services partagés</i>	<i>Centre de services partagés de Nairobi</i>	<i>Centre de services partagés de Budapest</i>	<i>Centre de services partagés de Shenzhen</i>	<i>Centre de services partagés de Montréal</i>	<i>Total</i>
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>						
D-2	1	–	–	–	–	1
D-1	–	1	1	1	1	4
P-5	3	2	1	1	1	8
P-4/3	11	29	15	17	13	85
P-2/1	3	7	2	1	2	15
<b>Total partiel</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>113</b>
<b>Services généraux</b>						
1 <sup>re</sup> classe	0	25	11	15	16	67
Autres classes	9	190	93	138	74	504
<b>Total partiel</b>	<b>9</b>	<b>215</b>	<b>104</b>	<b>153</b>	<b>90</b>	<b>571</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>254</b>	<b>123</b>	<b>173</b>	<b>107</b>	<b>684</b>

## **Programme de travail**

### **Bureau du Directeur des services partagés (situé à Nairobi)**

*Ressources nécessaires : 4 382 200 dollars (pour 2019)*

*20 976 100 dollars (montant estimatif pour 2020)*

2. Le Directeur des services partagés assurera l'orientation générale des Centres de services partagés et supervisera la gestion de leurs opérations. Il fixera les orientations stratégiques à court et à long terme pour la prestation des services et veillera au bon respect des objectifs et des plans arrêtés en matière de services partagés. Il conduira les activités d'harmonisation des services et répondra pleinement de la qualité des services et de leur amélioration continue. Il sera l'intermédiaire entre l'administration et les responsables des politiques pour les questions stratégiques et assurera la coordination pour tout ce qui concerne l'intégration des activités des Centres. Le Bureau du Directeur des services partagés s'appuiera sur la Section de la

performance et de l'optimisation des processus et la Section des services aux clients et de la formation. Les chefs des Centres relèveront directement du Directeur des services partagés.

### Ressources nécessaires

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Estimation 2020</i>	<i>Postes</i>
Postes	1 225,0	2 721,0	27
Autres objets de dépense	3 157,2	18 255,1	—
<b>Total</b>	<b>4 382,2</b>	<b>20 976,1</b>	<b>27</b>

3. Le montant total de 4 382 200 dollars demandé pour 2019 permettrait de financer 27 postes [1 D-2, 3 P-5, 3 P-4, 8 P-3, 3 P-2 et 9 agents des services généraux (Autres classes) (1 225 000 dollars)] à partir de juillet 2019, conformément au plan de mise en œuvre, ainsi que les autres objets de dépense (3 157 200 dollars), en vue d'appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

4. Le montant de 3 157 200 dollars demandé pour 2019 au titre des autres objets de dépense permettrait de financer les dépenses renouvelables (178 400 dollars) et les dépenses non renouvelables afférentes à la mise en place du Bureau (2 978 800 dollars).

5. On estime que des ressources d'un montant de 20 976 100 dollars seraient nécessaires en 2020 pour appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

### Centre de services partagés de Nairobi

*Ressources nécessaires : 3 624 900 dollars (pour 2019)*  
*13 714 000 dollars (montant estimatif pour 2020)*

Tableau 4

#### Ressources nécessaires : Centre de services partagés de Nairobi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Estimation 2020</i>	<i>Postes</i>
Postes	2 597,1	11 074,5	254
Autres objets de dépense	1 027,8	2 639,5	-
<b>Total</b>	<b>3 624,9</b>	<b>13 714,0</b>	<b>254</b>

6. Le montant total de 3 624 900 dollars demandé pour 2019 permettrait de financer 254 postes [1 D-1, 2 P-5, 10 P-4, 19 P-3, 7 P-2, 25 agents des services généraux (1<sup>re</sup> classe) et 190 agents des services généraux (Autres classes) (2 597 100 dollars)] à partir de juillet 2019, conformément au plan de mise en œuvre, ainsi que les autres objets de dépense (1 027 800 dollars), en vue d'appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

7. On estime que des ressources d'un montant de 13 714 000 dollars seraient nécessaires en 2020 pour appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

## Centre de services partagés de Budapest

*Ressources nécessaires : 1 507 900 dollars (pour 2019)*  
*5 588 600 dollars (montant estimatif pour 2020)*

Tableau 5

### Ressources nécessaires : Centre de services partagés de Budapest

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Estimation 2020</i>	<i>Postes</i>
Postes	1 072,7	4 246,5	123
Autres objets de dépense	435,2	1 342,1	–
<b>Total</b>	<b>1 507,9</b>	<b>5 588,6</b>	<b>123</b>

8. Le montant total de 1 507 900 dollars demandé pour 2019 permettrait de financer 123 postes [1 D-1, 1 P-5, 5 P-4, 10 P-3, 2 P-2, 11 agents des services généraux (1<sup>re</sup> classe) et 93 agents des services généraux (Autres classes) (1 072 700 dollars)] à partir de juillet 2019, conformément au plan de mise en œuvre, ainsi que les autres objets de dépense (435 200 dollars), en vue d'appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

9. On estime que des ressources d'un montant de 5 588 600 dollars seraient nécessaires en 2020 pour appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

## Centre de services partagés de Shenzhen

*Ressources nécessaires : 5 715 700 dollars (montant estimatif pour 2020)*

Tableau 6

### Ressources nécessaires : Centre de services partagés à Shenzhen

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Estimation 2020</i>	<i>Postes</i>
Postes	0,00	4 667,0	173
Autres objets de dépense	0,00	1 048,7	–
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>5 715,7</b>	<b>173</b>

10. Aucune ressource ne sera nécessaire en 2019 pour le Centre de services partagés de Shenzhen. On estime que des ressources d'un montant de 5 715 700 dollars seraient nécessaires en 2020 pour appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

## Centre de services partagés de Montréal

Ressources nécessaires : 7 700 dollars (pour 2019)

4 954 100 dollars (montant estimatif pour 2020)

Tableau 7

### Ressources nécessaires : Centre de services partagés à Montréal

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Estimation 2020</i>	<i>Postes</i>
Postes	0,00	4 058,3	107
Autres objets de dépense	7,7	895,8	—
<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>4 954,1</b>	<b>107</b>

11. Un montant total de 7 700 dollars devrait être prévu en 2019 pour appuyer la création du Centre en 2020.

12. On estime que des ressources d'un montant de 4 954 100 dollars seraient nécessaires en 2020 pour appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

Tableau 8

### Postes dont la suppression est proposée en 2020

<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de postes</i>
Office des Nations Unies à Genève	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	G(1°C)	2
	G(AC)	39
<b>Total partiel</b>		<b>46</b>
Office des Nations Unies à Nairobi	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	G(1°C)	11
	G(AC)	35
<b>Total partiel</b>		<b>52</b>
Office des Nations Unies à Vienne	P-4	1
	P-3	1
	G(1°C)	1
	G(AC)	18
<b>Total partiel</b>		<b>21</b>
Commission économique pour l'Afrique	P-3	1
	G(1°C)	3



<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de postes</i>
	G(AC)	8
<b>Total partiel</b>		<b>12</b>
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	P-2	1
	1°C	2
	AC	11
<b>Total partiel</b>		<b>14</b>
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	P-2	1
	G(1°C)	2
	G(AC)	10
<b>Total partiel</b>		<b>13</b>
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	P-3	1
	G(1°C)	1
	G(AC)	6
<b>Total partiel</b>		<b>8</b>
Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve	SM	1
	G(1°C)	1
	G(AC)	2
<b>Total partiel</b>		<b>4</b>
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	1
	SM	14
	G	20
<b>Total partiel</b>		<b>39</b>
Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq	P-4	2
	P-3	1
	SM	7
	G	23
<b>Total partiel</b>		<b>33</b>
Centre de services régional d'Entebbe	D-1	1
	P-5	5
	P-4	15
	P-3	18
	P-2	4
	SM	56

<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de postes</i>
	AN	29
	G(AC)	215
	VNU	6
<b>Total partiel</b>		<b>349</b>
Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	SM	2
	G(AC)	5
<b>Total partiel</b>		<b>7</b>
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
Centre de services mondial de l'ONU	SM	2
	G(AC)	6
<b>Total partiel</b>		<b>8</b>
Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	G(AC)	3
<b>Total partiel</b>		<b>3</b>
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	P-4	1
	P-3	2
	AN	1
	G(AC)	13
<b>Total partiel</b>		<b>17</b>
Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti	SM	2
	G(AC)	4
<b>Total partiel</b>		<b>6</b>
<b>Total</b>		<b>633</b>

*Abréviations* : AL, agent local ; AN, administrateur recruté sur le plan national ; G, agent des services généraux ; G(1°C), agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) ; G(AC), agent des services généraux (Autres classes) ; SM, agent du Service mobile ; VNU, Volontaire des Nations Unies.

Tableau 9  
Postes dont la suppression est proposée en 2021

<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de postes</i>
Département des affaires économiques et sociales	AC	4
<b>Total partiel</b>		<b>4</b>
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	G(1°C)	2

<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de postes</i>
	G(AC)	7
<b>Total partiel</b>		<b>9</b>
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	P-5	2
	P-3	1
	G(1°C)	6
	G(AC)	55
<b>Total partiel</b>		<b>64</b>
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	P-4	1
	G(AC)	2
<b>Total partiel</b>		<b>3</b>
Département de la communication globale	G(AC)	4
<b>Total partiel</b>		<b>4</b>
Département de la sûreté et de la sécurité	G(AC)	3
<b>Total partiel</b>		<b>3</b>
Cabinet du Secrétaire général	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	P-3	3
<b>Total partiel</b>		<b>11</b>
Bureau des affaires de désarmement	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
Bureau des services de contrôle interne	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
Bureau des affaires juridiques	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
Département de l'appui opérationnel	G(AC)	11
<b>Total partiel</b>		<b>11</b>
Bureau de l'informatique et des communications	G(AC)	1
<b>Total partiel</b>		<b>1</b>
<b>Total</b>		<b>114</b>

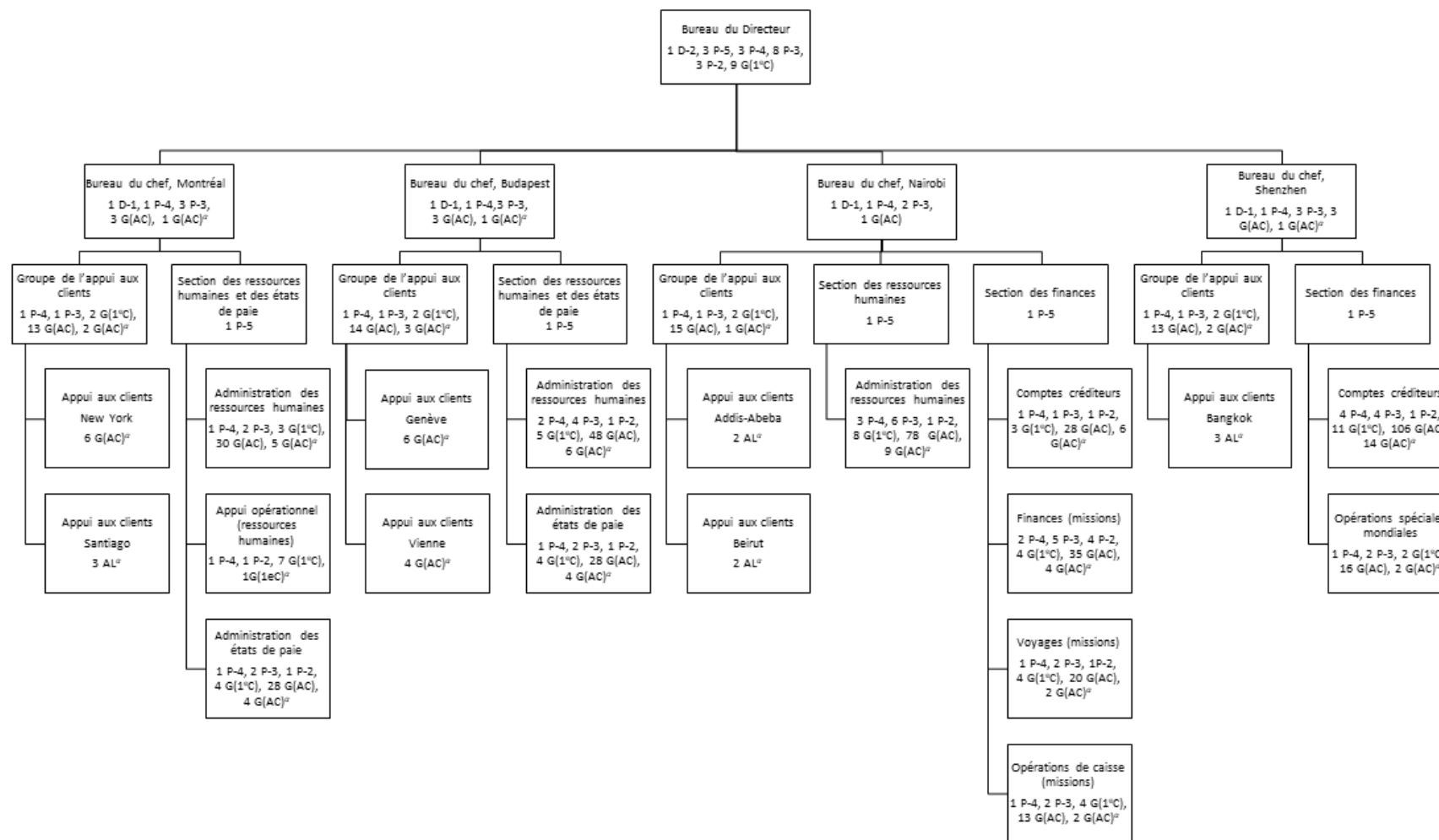
*Abréviations* : G(1°C), agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) ; G(AC), agent des services généraux (Autres classes).

Tableau 10  
**Montant estimatif des économies réalisées chaque année par entité**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Budget ordinaire		Quotes-parts hors budget ordinaire		Ressources extrabudgétaires		Emplois de temporaire (autre que pour les réunions) financés par des ressources extrabudgétaires		Total	
	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel
Office des Nations Unies à Genève	14	1 947,8	—	—	18	2 694,2	14	1 194,1	46	5 836,1
Office des Nations Unies à Nairobi	14	1 362,5	—	—	35	1 930,6	3	165,5	52	3 458,6
Office des Nations Unies à Vienne	9	1 012,6	—	—	12	1 200,6	0	—	21	2 213,3
Commission économique pour l'Afrique	12	576,7	—	—	0	—	0	—	12	576,7
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	14	950,0	—	—	—	—	—	—	14	950,0
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	13	933,0	—	—	—	—	—	—	13	933,0
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	8	727,0	—	—	—	—	—	—	8	727,0
Département des affaires économiques et sociales	2	172,8	—	—	2	201,3	—	—	4	374,1
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	9	814,9	—	—	—	—	—	—	9	814,9
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	37	3 386,5	14	1 409,2	13	1 571,8	0	—	64	6 367,5
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	—	—	—	—	3	405,7	—	—	3	405,7
Département de la communication globale	4	301,5	—	—	—	—	—	—	4	301,5
Département de la sûreté et de la sécurité	3	306,8	—	—	—	—	—	—	3	306,8
Cabinet du Secrétaire général	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	—	—	—	—	10	1 405,7	1	100,7	11	1 506,4
Bureau des affaires de désarmement	—	—	—	—	—	—	1	100,7	1	100,7
Bureau des services de contrôle interne	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4
Bureau des affaires juridiques	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4

Entité	Budget ordinaire		Quotes-parts hors budget ordinaire		Ressources extrabudgétaires		Emplois de temporaire (autre que pour les réunions) financés par des ressources extrabudgétaires		Total	
	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel	Postes	Coût annuel
Département de l'appui opérationnel	2	172,8	9	905,9	—	—	—	—	11	1 078,7
Bureau de l'informatique et des communications	—	—	1	100,7	—	—	—	—	1	100,7
Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve	4	341,0	—	—	—	—	—	—	4	341,0
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	39	4 055,5	—	—	—	—	—	—	39	4 055,5
Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq	33	3 039,5	—	—	—	—	—	—	33	3 039,5
Centre de services régional d'Entebbe	—	—	349	25 573,5	—	—	—	—	349	25 573,5
Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	—	—	7	437,0	—	—	—	—	7	437,0
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	—	—	1	61,8	—	—	—	—	1	61,8
Centre de services mondial	—	—	8	627,9	—	—	—	—	8	627,9
Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	—	—	3	113,5	—	—	—	—	3	113,5
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	—	—	17	1 390,1	—	—	—	—	17	1 390,1
Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti	—	—	6	397,7	—	—	—	—	6	397,7
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>20 360,1</b>	<b>415</b>	<b>31 017,5</b>	<b>93</b>	<b>9 409,9</b>	<b>19</b>	<b>1 561,0</b>	<b>747</b>	<b>62 348,5</b>

# Projet d'organigramme



*Abbreviations :* G(1°C), agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) ; G(AC), agent des services généraux (Autres classes) ; AL, agent local.

<sup>a</sup> Emplois de temporaire (autre que pour les réunions).

## Annexe V

### Plan de suivi de la réalisation des avantages

On trouvera dans le tableau ci-après les principaux indicateurs prévus dans le plan de suivi des avantages du dispositif de prestation de services centralisée. Les avantages seront dans un premier temps évalués tous les cinq ans (durée minimale du cycle de suivi des avantages), un tableau de bord actualisé des résultats étant présenté chaque année à l'Assemblée générale.

<i>N°</i>	<i>Avantage</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Périodicité de l'évaluation de l'avantage</i>	<i>Chiffre ou données de référence</i>	<i>Date de référence<sup>a</sup></i>
1	Rapport coût-efficacité	Économies réalisées par rapport au fonctionnement actuel <sup>b</sup> [coûts de fonctionnement des Centres de services partagés] + [ponctuels afférents à la création des Centres] - [coûts afférents aux services administratifs fournis avant le démarrage des Centres]	Annuelle	0 (situation dans laquelle aucune économie n'est réalisée par rapport au fonctionnement actuel)	T3 2019 (début de l'année 0)
2	Services administratifs de qualité et adaptés aux besoins des clients	Résultats des enquêtes de satisfaction sur la qualité des services	Annuelle	Résultats des enquêtes de satisfaction réalisées avant la mise en place du dispositif	T4 2019 (immédiatement avant le démarrage des Centres)
3	Services fournis dans les délais	Pourcentage d'opérations exécutées dans les délais fixés dans l'accord de prestation de services	Mensuelle	Données recueillies le premier mois de fonctionnement des Centres ou toutes autres données de référence pertinentes	Janvier 2020 (1 <sup>er</sup> mois de fonctionnement des Centres) ou première date de référence disponible
4	Efficacité opérationnelle	Quantité moyenne d'opérations exécutées par fonctionnaire	Trimestrielle	Données trimestrielles de l'année précédant le démarrage des Centres <sup>c</sup>	T1 2019 (1 an avant le démarrage des Centres)

<i>N°</i>	<i>Avantage</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Périodicité de l'évaluation de l'avantage</i>	<i>Chiffre ou données de référence</i>	<i>Date de référence<sup>a</sup></i>
5	Normalisation et uniformisation	Nombre de tâches accomplies selon les procédures normalisées du dispositif de prestation de services centralisée	Annuelle	0	T1 2020 (début du démarrage des Centres)

*Abbreviations* : T1, premier trimestre ; T3, troisième trimestre ; T4, quatrième trimestre.

<sup>a</sup> Les dates sont données sous réserve que l'Assemblée générale approuve le calendrier de mise en place des Centres de services partagés (actuellement prévue pour le premier trimestre de 2020) et pourront être modifiées dès lors que la date de démarrage est avancée ou reculée.

<sup>b</sup> La comparaison des coûts ne vaut que pour les services administratifs relevant du projet.

<sup>c</sup> La quantité d'opérations exécutées sera mesurée trimestriellement durant l'année précédant le démarrage des Centres, ce qui permettra de procéder à des comparaisons fiables qui tiennent dûment compte des variations saisonnières de la charge de travail (par exemple, les demandes d'indemnités pour frais d'études sont généralement présentées au même moment chaque année).



## Annexe VI

## Glossaire

<i>Terme</i>	<i>Définition</i>
<b>Accord de prestation de services</b>	Accord négocié qui définit formellement les modalités de la prestation de tel ou tel service et les obligations y afférentes. Il vise à expliciter le niveau minimal de qualité auquel doit satisfaire la prestation du service et ce que les clients sont en droit d'attendre à cet égard
<b>Client</b>	a) Entité du système des Nations Unies (y compris bureaux et départements) qui a besoin de services administratifs pour exécuter son mandat ; b) fonctionnaire ou représentant d'une entité autorisé à demander à bénéficier de services administratifs pour lui-même en sa qualité de membre du personnel de l'Organisation ou au nom de ladite entité
<b>Gestion de la relation client</b>	Ensemble de politiques, de procédures et d'outils permettant de gérer les échanges avec les clients, afin d'améliorer les relations que l'on entretient avec eux et d'accroître leur satisfaction. Un logiciel de gestion de la relation client est un outil qui permet aux prestataires de services de gérer leurs échanges avec les clients
<b>Indicateur clef de performance</b>	Donnée chiffrée ou mesurable permettant de suivre et d'évaluer la bonne exécution de telle ou telle activité. Sa valeur est appréciée au regard des objectifs fixés, des résultats antérieurs et des niveaux de référence, le but étant d'apporter des ajustements et améliorations utiles à la prestation de services
<b>Progiciel de gestion intégré</b>	Système proposant un ensemble intégré d'applications informatiques qui facilitent l'exécution d'activités telles que la gestion financière et budgétaire, la gestion des ressources humaines, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les services centraux d'appui et d'autres fonctions essentielles
<b>Services partagés</b>	Services qui sont communs à plusieurs entités clientes et peuvent être fournis depuis un ou plusieurs lieux situés à distance de ces entités. Les ressources permettant d'assurer de tels services sont organisées dans des centres de services partagés, qui fonctionnent selon des procédures normalisées et utilisent des outils de gestion de la relation client pour conduire à distance les échanges avec les clients
<b>Tâche administrative</b>	S'entend d'une opération administrative dans son intégralité, de la réception d'une demande adressée par un client au résultat final, qui se décompose souvent en sous-opérations relevant de différentes fonctions (ressources humaines, finances, etc.)