



Assemblée générale

Distr. générale
30 juin 1999
Français
Original: anglais

Cinquante-quatrième session

Points 119 et 128 de la liste préliminaire*

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

Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen des services communs

Note du Secrétaire général

1. En application de la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale en date du 29 juillet 1994, le Secrétaire général a l'honneur de communiquer ci-joint, aux membres de l'Assemblée, le rapport sur l'examen des services communs que lui a fait tenir le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne.
2. Le Secrétaire général prend note des conclusions et approuve les recommandations contenues dans ce rapport.

* A/54/50.

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen des services communs*

Résumé

Élargir et renforcer les services communs sont l'une des huit stratégies de la nouvelle structure de gestion qui a été exposée par le Secrétaire général dans son programme de réformes (A/51/950). Plus précisément, le Secrétaire général a demandé que l'on réexamine les principaux services d'appui en vue de renforcer les services communs existants et de généraliser la fourniture intégrée de services là où cela peut améliorer leur efficacité. Il s'agissait de fournir, en temps voulu, des services d'appui de qualité, d'un bon rapport coût-efficacité, en ayant recours à des appels d'offres.

À New York, la mise en oeuvre de la stratégie du Secrétaire général pour les services communs prend la forme d'un dialogue entre l'ONU et les fonds et programmes. Toutes les parties concernées s'efforcent de trouver des domaines de collaboration sans empiéter sur leurs attributions respectives. L'expérience montre que des arrangements communs pour la fourniture directe de services comme la paye, la valise diplomatique ou les visas sont bien acceptés par les utilisateurs et les prestataires mais que la mise en commun d'opérations qui exigent des décisions en matière de gestion comme le recrutement suscite certaines réticences. Une Équipe spéciale chargée des services communs a été créée par le Secrétaire général adjoint à la gestion *en mars 1997, sous la présidence du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui de l'époque*. En septembre 1997, le nouveau Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a été nommé également Coordonnateur des services communs. L'Équipe spéciale a redéfini ses principaux objectifs, établi des groupes de travail et adopté pour chacun d'eux des plans d'action dont l'exécution est en cours. Afin d'assurer la collaboration nécessaire, ces groupes sont présidés par des représentants d'institutions des Nations Unies, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Le Bureau des services de contrôle interne a procédé à une inspection au Siège de l'ONU ainsi qu'aux Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne afin de déterminer les progrès réalisés dans les domaines identifiés par le Secrétaire général : achats; technologie de l'information et télécommunications; système intégré de gestion (SIG); services du personnel y compris la paye; services juridiques; opérations de transport et de trafic; services de sécurité; gestion des installations; installations d'imprimerie; archives et gestion des dossiers. Cette inspection avait aussi pour but d'évaluer l'amélioration des services d'appui dans ces mêmes domaines. Le présent rapport décrit ce qui a été fait pour atteindre les objectifs du Secrétaire général; il ne couvre pas l'analyse des économies réalisées ou escomptées. L'Équipe spéciale et ses groupes de travail doivent recommander des arrangements de participation aux coûts pour l'ONU et les fonds et programmes.

* Les parties de texte en italique indiquent les observations de l'Administration sur le présent rapport.

L'inspection a confirmé que les mesures de réforme du Secrétaire général avaient relancé la recherche de rentabilité, éventuellement par un élargissement des services communs. Comme on le verra dans les sections pertinentes du présent rapport, les groupes de travail ont pris des dispositions pour faire appliquer la stratégie du Secrétaire général à New York. Il est essentiel d'inclure l'ONUG et l'ONUV dans la stratégie globale d'application et de tenir les autres lieux d'affectation informés des enseignements tirés et des meilleures pratiques retenues. Il est indispensable de déléguer des pouvoirs aux directeurs de programme et de décentraliser les fonctions de suivi et de choix des orientations à l'ONUG et l'ONUV si l'on veut pouvoir fournir en temps voulu des services d'appui efficaces. Ces mécanismes doivent être mis en place au plus tôt par le Département de la gestion.

Les recommandations formulées ici visent à renforcer les services centraux d'appui et à supprimer les obstacles à l'élargissement des services communs à savoir : les différentes attributions des divers organismes intergouvernementaux des organisations du système des Nations Unies; la mentalité prévalant dans le système qui consiste à «défendre son territoire», le manque de confiance entre les organisations; et l'absence d'interaction et de communication au plus haut niveau c'est-à-dire entre les chefs d'organisations. *L'Équipe spéciale chargée des services communs a encouragé une collaboration qui a permis à l'ONU et aux institutions participantes à New York d'aborder dans un esprit plus ouvert la question des services communs.* Pour atteindre les objectifs fixés, il faut aussi que les fonctionnaires et les directeurs de programme dans tous les secteurs de l'Organisation modifient leur approche et leur façon de penser de manière à prendre des initiatives et à accepter les risques indissociables du changement. De leur côté, les États Membres devront s'efforcer d'améliorer le rapport coût-efficacité en adoptant des positions unifiées dans les instances intergouvernementales respectives de chaque organisation.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–7	5
II. Arrangements relatifs aux services communs et services centraux d'appui à New York, à l'ONUG et à l'ONUS	8–25	6
A. New York	11–15	6
B. Office des Nations Unies à Genève	16–19	8
C. Office des Nations Unies à Vienne	20–25	8
III. Services communs examinés	26–124	9
A. Services juridiques	26–34	9
B. Services financiers	35–46	11
C. Arrangements communs en matière d'achats	47–57	13
D. Installations d'imprimerie	58–66	15
E. Gestion des bâtiments	67–72	16
F. Services de voyages et de transports	73–76	18
G. Gestion des archives et des dossiers	77–86	19
H. Services de sécurité et de sûreté	87–90	20
I. Gestion des ressources humaines, y compris les services médicaux	91–107	21
J. Système intégré de gestion	108–114	24
K. Techniques de l'information et télécommunications	115–124	25
IV. Conclusions	125–128	27
V. Recommandations	129–150	28
Annexes		
I. Services d'administration et d'appui au Centre international de Vienne		31
II. Départements/bureaux desservis par le Service du personnel de l'Office des Nations Unies à Genève et types de services fournis par la Section du recrutement et des affectations et la Section de l'administration du personnel		32

I. Introduction

1. Le Secrétaire général a exposé les objectifs de la réforme globale de la gestion dans sa note du 17 mars 1997 adressée au Président de l'Assemblée générale (A/51/829) et dans son programme de réformes soumis à l'Assemblée générale le 14 juillet 1997 (A/51/950). Dans ce dernier document, il était déclaré sous **Stratégie 6 : Élargir et renforcer les services communs** : «L'ONU et les organisations qui lui sont reliées partagent de nombreux services et installations au Siège et dans les autres lieux d'affectation. Le Secrétaire général réexamine l'ensemble des principaux services d'appui en vue de renforcer les services communs existants et de généraliser la fourniture intégrée de ces services si cela devait permettre de mettre à disposition des services de manière plus rationnelle et efficace. L'examen porte notamment sur les domaines suivants : achats; technologie de l'information et télécommunications; Système intégré de gestion (SIG); services du personnel, y compris services médicaux; services financiers, y compris services bancaires, trésorerie et paie; services juridiques; opérations de transport et de trafic; services de sécurité; gestion des installations; installations d'imprimerie; archives et gestion des dossiers. Il s'agit de veiller à fournir aux clients, en temps voulu, des services d'appui de haute qualité, pleinement satisfaisants à des prix rentables en ayant recours à des appels d'offres. Pour ce faire, il faudrait établir une tarification claire des services communs et un système de budgétisation et de remboursement transparent, donner aux clients des garanties de livraison; instituer un système de rétro-information à l'intention des utilisateurs; harmoniser les réglementations, règles, politiques et procédures, créer des économies d'échelle et recourir à des services extérieurs, selon que de besoin.»

2. Une inspection des services communs menée dans le cadre de cet examen a été faite en octobre 1998 par le Groupe central du contrôle et des inspections du Bureau des services de contrôle interne au Siège de l'ONU et aux Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne. Les autres lieux d'affectation comme Nairobi et les Commissions régionales n'étaient pas concernés. *Le Groupe des Nations Unies pour le développement (créé aussi dans le cadre du programme de réformes du Secrétaire général) a constitué un groupe de travail des services communs au niveau national* et le Secrétariat communiquera aux autres lieux d'affectation les enseignements tirés et les meilleures pratiques relevées à New York, à Genève et à Vienne.

3. La responsabilité de développer les propositions du Secrétaire général relatives aux services communs a été confiée au Secrétaire général adjoint à la gestion qui, *en mars 1997, a demandé au Sous-Secrétaire général (Bureau des*

services de conférence et services d'appui) de constituer une équipe spéciale chargée d'identifier des initiatives concrètes qui contribueraient à la réalisation des objectifs du Secrétaire général dans ce domaine. En octobre 1997, le Secrétaire général adjoint à la gestion a nommé un Coordonnateur des services communs et chargé l'Équipe spéciale et ses groupes de travail de trouver des moyens pratiques de renforcer le concept d'une Organisation des Nations Unies unitaire, au sein de laquelle différentes entités, mettant en commun leurs ressources et normalisant leurs pratiques, pourront plus facilement et plus efficacement tirer le meilleur parti de leurs forces respectives. Élaboré par l'Équipe spéciale en janvier 1999, un document intitulé «Stratégie pour les services communs» qui définit les principes de base de l'initiative a servi de référence pour la conduite de cette inspection. D'autres matériels et documents fournis par les bureaux concernés ont été utilisés ainsi que les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) sur les services communs à New York (A/51/686 et Add.1 et 2) et le rapport intitulé «Services communs des organismes des Nations Unies à Genève, première partie : vue d'ensemble de la coopération et de la coordination administratives» (A/53/787).

4. Les principales définitions employées dans le présent rapport sont tirées du document sur la stratégie mentionné ci-dessus : on entend par **services communs**, les services utilisés à la fois par le Secrétariat de l'ONU et une ou plusieurs organisations du système des Nations Unies, c'est-à-dire les fonds de contributions volontaires et les programmes ainsi que les institutions spécialisées. On entend par **services centraux d'appui** les services fournis à différentes unités administratives de la **même** organisation, qui relèvent directement d'une autorité de gestion se trouvant dans cette organisation.

5. L'inspection a comporté deux volets : premièrement, partant de l'hypothèse que les services communs s'appuient nécessairement sur des services centraux de qualité, elle a déterminé comment les services centraux d'appui dans les domaines cités par le Secrétaire général avaient été améliorés ou comment les méthodes de travail avaient été modifiées dans un sens favorable au rapport coût-efficacité, à la qualité des services offerts et à la ponctualité de l'exécution. Elle a également déterminé si ces services faisaient l'objet d'appels d'offres et étaient considérés comme satisfaisants par les organisations «clientes». L'application des politiques et des procédures du Secrétariat par les services centraux a été examinée du point de vue de leur concordance dans les trois lieux d'affectation. Des entretiens ont eu lieu avec les directeurs de programme pour recueillir des renseignements sur les mécanismes existants dans les institutions, pour connaître leur avis en tant qu'utilisateurs et évaluer leur degré de

satisfaction. Certains organismes «clients» ont aussi été interviewés. Deuxièmement, l'inspection a évalué l'état d'avancement de la mise en oeuvre des objectifs du Secrétaire général destinés à renforcer les services communs et à en élargir la fourniture intégrée lorsque cela peut améliorer leur efficacité. Les services communs existants ont été étudiés ainsi que les domaines se prêtant à un élargissement éventuel, c'est-à-dire ceux dans lesquels on peut raisonnablement espérer que la mise en commun des ressources permettra des économies d'échelle et évitera que les mêmes activités soient effectuées par plusieurs entités des Nations Unies dans chaque lieu d'affectation. Les résultats de cette inspection concernent donc les services communs existants, les services centraux d'appui apparentés et la suite donnée entre octobre 1998 et mars 1999 aux initiatives du Secrétaire général. Le présent rapport décrit ce qui a été fait pour atteindre les objectifs fixés par le Secrétaire général et ne couvre pas l'analyse des économies réalisées ou escomptées. L'Équipe spéciale et ses groupes de travail doivent recommander des arrangements de participation aux coûts pour l'ONU et les fonds et programmes.

6. Il importe de préciser qu'une inspection du Bureau des services de contrôle interne ne constitue ni un audit interne ni une évaluation approfondie et qu'elle donne seulement une image ponctuelle indiquant l'état de l'objet examiné à un moment donné.

7. Le Bureau des services de contrôle interne remercie le Coordonnateur, le Corps commun d'inspection, les départements du Secrétariat, l'ONUG et l'ONUV ainsi que les fonds et programmes de leur coopération et de l'aide précieuse qu'ils lui ont apportée.

II. Arrangements relatifs aux services communs et services centraux d'appui à New York, à l'ONUG et à l'ONUV

8. L'inspection a confirmé qu'il était nécessaire d'examiner de plus près les arrangements en vigueur afin d'élargir les services communs là où cela peut améliorer leur efficacité.

9. La notion de services communs n'est pas nouvelle puisque la question est inscrite au programme de la gestion des Nations Unies depuis de nombreuses années. Elle concerne essentiellement New York mais aussi dans une certaine mesure Genève où les arrangements sont moins formels et Vienne où ils sont rationnels et cohérents. Il existe ainsi des différences entre ces trois lieux d'affectation pour ce qui est de la participation aux coûts et des mécanismes de

suivi. L'expérience montre que les services communs comportant la fourniture directe de services, comme la paie, la valise diplomatique et les télécommunications, sont dans l'ensemble bien acceptés par les utilisateurs et les fournisseurs alors que la mise en commun de processus qui exigent des décisions en matière de gestion comme les questions d'achat ou de recrutement, suscite certaines réticences.

10. L'organisation des services communs dans les trois lieux d'affectation dépend de nombreux facteurs, notamment de la taille en termes d'effectifs et de départements, du volume de travail, de la situation des locaux et des relations opérationnelles entre les organismes dans chacune de ces villes. D'aucuns ont jugé dissuasif le manque d'efficacité que l'on reproche à certains services centraux d'appui qui pourraient justement fournir des services communs. À New York, *l'Équipe spéciale a réussi à instaurer un esprit de collaboration qui tient compte des susceptibilités des organismes participants quant à leur identité et à leur mandat et leur a fait accepter le principe de l'élargissement des services communs.*

A. New York

11. Les mesures de réforme du Secrétaire général ont rappelé la nécessité d'améliorer le rapport coût-efficacité, éventuellement par un élargissement des services communs. Au Siège de l'ONU, une Équipe spéciale chargée des services communs, comprenant des représentants de l'ONU, de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et du Bureau de l'ONU pour les services d'appui aux projets, a été créée au début de 1997 et a constitué des groupes de travail pour les 11 domaines cités dans le rapport du Secrétaire général. *La coopération des fonds et des programmes, qui ont dirigé les divers groupes de travail et détaché du personnel pour l'exécution des services communs, a beaucoup contribué au démarrage des activités.* Le Bureau des services de contrôle interne s'est entretenu avec les présidents des groupes de travail et avec les fonctionnaires concernés des services centraux d'appui. Les informations ainsi obtenues sur l'état d'avancement des activités, les progrès réalisés, les difficultés rencontrées et ce qui reste à faire pour concrétiser les objectifs du Secrétaire général, sont décrits dans le présent rapport.

12. L'initiative du Secrétaire général concernant les services communs a d'abord été appliquée à New York, selon l'approche décrite dans le document sur la stratégie. *Conformément à la stratégie établie, la participation de l'ONUG et de l'ONUV a consisté jusqu'ici en un échange d'informations – l'ONUG et l'ONUV ont fait part au Coordonnateur de leurs constatations passées et présentes, et en retour,*

l'Équipe spéciale les a constamment tenus au courant de l'avancement des travaux à New York et des résultats obtenus. Le Coordonnateur a annoncé au Bureau des services de contrôle interne que les relations entre le Siège et les bureaux extérieurs seront renforcées sur la base de l'expérience acquise à New York et compte tenu du contexte particulier et de l'historique des services communs dans ces lieux d'affectation. D'après l'Équipe spéciale, les services communs de New York sont à certains égards plus faciles à gérer car ils ont pour principaux partenaires les fonds et les programmes. À Genève et à Vienne, il existe déjà certains arrangements de services communs. Les principaux partenaires sont des institutions spécialisées qui ne relèvent pas directement du Secrétaire général. Le Bureau des services de contrôle interne estime néanmoins que si l'Équipe spéciale avait instauré plus tôt une coordination avec l'ONUG et l'ONUSU et leur avait fourni des orientations, cela aurait accéléré la réalisation des objectifs du Secrétaire général pour les services communs, étant donné la complexité des problèmes à résoudre dans ces lieux d'affectation.

13. L'un des buts de la nouvelle conception de la gestion du Secrétaire général est d'améliorer l'exécution des programmes par une délégation de pouvoirs et de la responsabilité intégrale aux responsables de la gestion des ressources financières et humaines. Le Secrétaire général a déploré dans son programme de réformes que trop souvent l'exécution des programmes était freinée par la lourdeur des procédures et des règles administratives, la gestion des ressources étant confiée à des administrateurs qui n'avaient pas à rendre compte de l'exécution des programmes (A/51/950, par. 236 et 237). Pour le Bureau des services de contrôle interne, c'est là un élément essentiel de la réforme des services centraux d'appui et le Département de la gestion à New York met au point actuellement des modalités d'application. À cet égard, il faut se féliciter des mesures qui ont été prises en novembre 1998, comme indiqué dans le document ST/AI/1999/1, en vue de déléguer des pouvoirs aux directeurs de programme dans tous les lieux d'affectation, pour ce qui est des ressources humaines. Cependant, la liste des questions administratives qui continuaient de devoir être soumises au Bureau de la gestion des ressources humaines montre que pratiquement rien n'avait encore été fait pour rendre effectives la responsabilité et l'obligation redditionnelle des directeurs de programme, malgré les engagements pris par l'Organisation vis-à-vis des États Membres et en dépit des demandes formulées par l'Assemblée générale dans la section E de sa résolution 48/218 A en date du 23 décembre 1993. Le Bureau des services de contrôle interne devrait mener à bien le plus rapidement possible la délégation de pouvoirs aux directeurs de programme et mettre en place le mécanisme d'obligation

redditionnelle correspondant, comme l'Assemblée générale le lui a demandé.

14. Pour ce qui est de la qualité des services d'appui et de la rapidité avec laquelle ils sont fournis par le Département de la gestion aux autres départements à New York, les utilisateurs interrogés ont reconnu que des efforts avaient été faits dans de nombreuses divisions (notamment la Division de la comptabilité). Les critiques revenant le plus souvent dénonçaient le défaut d'«orientation des services» au Bureau des services de contrôle interne et la lenteur excessive d'opérations administratives courantes comme les prolongations de contrats, la diffusion des annonces de vacances de poste, les réponses aux demandes de renseignements formulées par téléphone ou en personne et l'assistance pour la gestion du personnel.

15. À l'ONUG et à l'ONUSU, il existe une Division de l'administration qui est structurée de la même façon que le Département de la gestion à New York mais l'Office de Vienne comporte un élément de services de conférence distinct. Les chefs de ces divisions, comme les chefs des services administratifs des départements à New York, sont responsables à la fois devant le Secrétaire général adjoint à la gestion et devant les Directeurs généraux de l'ONUG et de l'ONUSU, et de nombreuses décisions, en particulier celles qui portent sur les ressources humaines et les questions financières, doivent être approuvées par le Siège. L'ONUG et l'ONUSU ont insisté sur la nécessité de leur déléguer certains pouvoirs pour améliorer l'efficacité et accélérer la fourniture des services. En plus de la délégation de pouvoirs aux directeurs de programme, le Siège devrait déléguer aux Divisions de l'administration de Genève et de Vienne suffisamment de pouvoirs et de responsabilités pour qu'elles puissent interpréter et appliquer les politiques générales et contrôler les opérations administratives pour le compte du Siège, au lieu de servir comme actuellement de simple intermédiaire entre les divers départements et New York. Elles devraient être investies d'une autorité de même niveau que les services centraux d'appui du Département de la gestion. Cet arrangement se traduirait par un gain de temps considérable lors des prises de décisions et supprimerait le chevauchement des fonctions administratives ainsi que le gaspillage de ressources qui en résulte, dans la mesure où le Siège revérifie et recontrôle les opérations qui ont déjà été mises au point à Genève et à Vienne.

B. Office des Nations Unies à Genève

16. Comme on l'a vu plus haut, une coordination précoce aurait été très utile s'agissant de l'Office des Nations Unies

à Genève puisqu'un grand nombre d'organisations des Nations Unies ont leur siège dans cette ville et que l'établissement de services communs y semblerait donc particulièrement judicieux. Plusieurs enquêtes internes et externes ont permis d'obtenir des renseignements qui ont fait apparaître dans toute leur complexité les problèmes que poserait la mise en place de services communs à Genève. Les résultats les plus récents figurent dans le rapport du Corps commun d'inspection (A/53/787) où il est noté : « bien qu'ils soient physiquement très proches les uns des autres et qu'ils partagent plusieurs caractéristiques institutionnelles issues du système commun des Nations Unies, les secrétariats situés à Genève gèrent très peu de services en commun... Dans l'ensemble, on constate qu'il y a beaucoup de morcellement et de doubles emplois en ce qui concerne les frais généraux et les structures administratives ». Les inspecteurs ont conclu que les États Membres devraient encourager et appuyer des réformes d'efficacité et renforcer la coopération entre les secrétariats afin d'améliorer le rapport coût-efficacité des méthodes et des moyens d'exécution des programmes, puisque Genève est, des huit grands lieux d'affectation du système des Nations Unies, celui où le coût de la vie est le plus élevé.

17. La possibilité d'élargir les services communs aux organisations du système des Nations Unies à Genève en se fondant sur l'expérience de New York doit être étudiée sans attendre. Certaines initiatives en ce sens ont déjà été prises. Par exemple, un service commun d'achats a été créé pour l'Office des Nations Unies à Genève et les institutions spécialisées. L'ONUG a lancé d'autres discussions informelles qu'il convient de poursuivre afin d'envisager sérieusement l'élargissement des services communs dans cette ville.

18. Au Siège, pour les questions de gestion, les départements et les bureaux relèvent du Département de la gestion. À l'ONUG, il existe différents types d'arrangements des services centraux d'appui selon les utilisateurs. La CEE et la CNUCED relèvent directement du Siège pour leur budget-programme alors même qu'un grand nombre de leurs activités ont des incidences budgétaires sur l'administration et les services de conférence de l'Office. Elles ont leurs propres services administratifs qui connaissent bien les activités techniques des départements et simplifient les tâches administratives pour les chefs de ces départements. Il ressort des observations des « clients » qu'il est nécessaire d'intégrer et d'harmoniser les opérations administratives à l'ONUG. Il est temps aussi que l'Office aligne la désignation de ses services sur les appellations utilisées à New York et à Vienne. Ainsi, dans le projet de document ST/SGB/1998/12, on trouve encore les termes Service du personnel et Services généraux employés à la place de Ressources humaines et Services centraux d'appui.

19. Pour ce qui est des services d'appui fournis par l'ONUG, une enquête faite auprès des organismes « clients » en septembre 1998 a montré que dans l'ensemble les clients étaient satisfaits, sauf pour ce qui est du système d'imputation automatique des frais, comme on le verra dans la section du présent rapport qui traite des services financiers (par. 35 à 46). L'ONUG a reconnu qu'il était indispensable d'améliorer la communication et l'attitude vis-à-vis des utilisateurs, compte tenu notamment de la délégation de pouvoirs envisagée par le Siège.

C. Office des Nations Unies à Vienne

20. À Vienne, les services communs, établis de longue date, sont organisés conformément au Mémorandum d'accord de 1977 concernant la fourniture de services communs et questions connexes au Centre international de Vienne, signé par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Organisation des Nations Unies et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) (voir annexe II). Les coûts directs de ces services sont partagés selon des formules convenues, tenant compte principalement de la superficie occupée et du nombre d'effectifs. Le Comité consultatif sur les services communs, dont la présidence est assurée tous les ans à tour de rôle par les chefs d'administration des trois organisations, définit les grandes orientations et gère tous les aspects relatifs à la planification et à l'application des accords régissant la fourniture de services communs au Centre international de Vienne. Au fil des ans, d'autres groupes ont été constitués pour s'occuper de questions intéressantes des domaines particuliers.

21. Le recrutement à la mi-1996, sur un poste financé conjointement, d'un consultant chargé d'examiner les arrangements relatifs au partage des coûts des services communs au Centre est un exemple de la coopération permanente entre les membres du Comité consultatif. Le consultant a constaté que, même si les dispositifs existants étaient compliqués et reposaient sur de nombreuses statistiques et formules différentes, les accords d'origine avaient permis de faire face aux besoins des principaux occupants pendant plus de 10 ans et l'information comptable était transparente et aisément accessible.

22. En mars 1997, le Secrétariat technique provisoire de la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires est entré en activité au Centre international de Vienne. L'Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV) lui a procuré du personnel et des services d'achat pendant les six premiers mois. L'arrangement n'a pas été reconduit en 1998, notamment parce que la Commission préparatoire voulait simplifier le Statut et le

Règlement du personnel de l'ONU et les adapter à ses propres besoins d'organisation à effectifs relativement modestes, n'offrant pas de possibilité de carrière et exerçant ses activités de façon centralisée. Comme cela a été le cas pour d'autres organisations internationales, dès qu'elle a élargi ses activités, la Commission préparatoire a jugé préférable d'étoffer ses propres capacités dans ces domaines.

23. L'accord conclu en 1998 entre la Commission préparatoire et l'ONUV précise les conditions de fourniture de services en matière de sécurité et de sûreté, de communications, d'appui informatique, d'installations centrales et de garage. Il prévoit notamment de constituer un groupe de travail mixte pour examiner son application tous les trimestres, ou à la demande expresse de l'une des parties. Par ailleurs, l'Office fournit à la Commission préparatoire des services de conférence (traduction, interprétation, reproduction, service des séances, notamment) et des services connexes. En 1998, le Mémoire d'accord entre l'ONUV, l'AIEA et l'ONUDI a été révisé pour y inclure la participation de la Commission préparatoire.

24. Sans revenir sur les arrangements existants à l'Office des Nations Unies à Vienne, le Bureau a constaté qu'il y avait lieu d'élargir les services communs, notamment dans des domaines tels que les achats, les voyages, les services au personnel et les services linguistiques (on trouvera des recommandations spécifiques aux chapitres pertinents du présent rapport).

25. Le Bureau a apprécié les mesures prises par l'ONUV pour renforcer l'efficacité et la rentabilité de ses services d'appui centraux et considéré le passage en revue des activités de l'année précédente comme une excellente pratique. À ce titre, il a estimé qu'autant les services communs que les services centraux d'appui étaient bien organisés et fonctionnaient correctement. Toutefois, dans la mesure où le programme de réforme du Secrétaire général prévoit de réduire les dépenses administratives à l'ONU, le Bureau est profondément préoccupé par le fait que les trois organisations de Vienne – AIEA, ONUDI et ONUV – ont chacune une division de l'administration pleinement opérationnelle, dotée de ses propres services de gestion des ressources humaines et financières et d'appui. En outre, l'AIEA a ses propres services de conférence, à l'exception des services d'interprétation qui sont fournis par l'ONUV, lequel assure aussi les services de conférence de l'ONUDI. De nombreux services d'appui sont communs, mais les services administratifs demeurent distincts. Le Bureau estime nécessaire d'examiner minutieusement le montant total des dépenses d'administration et d'appui engagées à l'ONUV en les rapprochant des coûts du fonctionnement effectif de l'ONU à Vienne, en étudiant en particulier la possibilité d'utiliser la structure

administrative en place à l'AIEA, la plus importante des organisations installées au Centre international de Vienne, pour réduire le montant des dépenses d'appui à la charge du Secrétariat de l'ONU.

III. Services communs examinés

A. Services juridiques

26. *Le Bureau des affaires juridiques fournit des services centralisés au Secrétariat et à d'autres organes de l'Organisation auxquels, à ce titre, il donne des conseils sur des questions touchant le droit international, le droit interne, le droit public, le droit privé et le droit administratif.* Dans ce cadre, il fournit des services d'appui juridique aux organes (principaux et subsidiaires) de l'ONU, y compris les missions de maintien de la paix et d'imposition de la paix et les missions humanitaires, notamment; à tous les départements et bureaux du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège; aux organes subsidiaires des Nations Unies qui disposent de leur propre administration et de leur propre budget (UNICEF, PNUD, FNUAP, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et leurs bureaux extérieurs), aux organisations internationales et aux organismes créés en vertu d'instruments internationaux qui ont des liens institutionnels avec l'ONU; aux États Membres; et aux organisations intergouvernementales. *L'objectif visé n'est pas uniquement de rendre service aux utilisateurs mais, de façon plus générale, de garantir une application uniforme et cohérente du droit au sein de l'Organisation et, partant, de protéger les intérêts de cette dernière et d'en limiter autant que possible la responsabilité financière. De ce fait, les services juridiques se distinguent des autres services communs et, par conséquent, ne sont pas traités exactement de la même façon que les autres services par l'Équipe spéciale sur les services communs.*

27. *Le Bureau du Conseiller juridique, la Division des questions juridiques générales et le secrétariat du Tribunal administratif des Nations Unies offrent les services centraux énumérés ci-dessous.*

28. *Le Bureau du Conseiller juridique donne des avis sur des questions et régimes juridiques découlant des activités de maintien de la paix de l'Organisation et des résolutions et décisions des organes (principaux et subsidiaires) de celle-ci; la négociation et l'application d'accords de coopération, notamment, avec le pays hôte, y compris les accords de base type en matière d'assistance du PNUD et les accords de base de coopération de l'UNICEF; le respect des privilèges et immunités des Nations Unies et des fonctionnaires et*

experts en mission de l'ONU; et l'examen et l'application des règlements intérieurs et des questions touchant les représentants et leurs pouvoirs. La Division des questions juridiques générales donne des avis sur l'interprétation de la Charte des Nations Unies, les règles du droit administratif de l'Organisation, le droit international privé et les résolutions et règlements de l'ONU, les aspects juridiques des programmes et activités exécutés par l'Organisation et la rédaction de conventions et accords internationaux, de résolutions et de règlements; elle donne également des avis juridiques concernant leurs activités opérationnelles dans les domaines économique et social aux fonds et programmes de l'Organisation financés par des contributions volontaires, y compris en ce qui concerne l'interprétation de leurs mandats et règlements, l'élaboration et la négociation de textes types et les nouvelles modalités de coopération relatives aux activités opérationnelles entreprises avec d'autres organismes des Nations Unies, des gouvernements et d'autres entités. Le Tribunal administratif des Nations Unies examine les recours contre des décisions administratives touchant des fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU et des fonds et programmes financés par des contributions volontaires – dont l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), ainsi que les fonctionnaires de l'Organisation maritime internationale (OMI) et de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) – qui ont accepté sa compétence.

29. En avril 1996, un groupe de travail, composé de représentants du Bureau des affaires juridiques, de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS, a été créé à New York, en tant que mécanisme chargé du remboursement, par les fonds et programmes, des services juridiques fournis par le Secrétariat. L'objectif visé était double : donner aux entités intéressées l'appui juridique dont elles ont besoin pour réaliser leurs objectifs de mission et les aider à se prémunir de tout risque et à réduire autant que possible leur responsabilité, tout en protégeant les intérêts de l'Organisation. Ce mécanisme ayant été créé, le Groupe de travail sur les services communs a été supprimé car il était entendu que l'on renforcerait les services juridiques communs dans le cadre du dispositif existant.

30. Le groupe de travail a examiné et précisé la gamme des services devant être fournis par le Bureau des affaires juridiques, y compris les réponses aux demandes formulées par les bureaux extérieurs, l'ordre dans lequel les demandes devaient être traitées, le détachement de juristes et l'échange de fonctionnaires. Les membres du groupe, qui continuent à se réunir à intervalles réguliers, s'accordent à reconnaître que l'officialisation des consultations a eu pour effet, du moins

jusqu'à présent, d'empêcher que les propositions de créer des bureaux des affaires juridiques distincts formulées par certains organes dotés d'un budget propre aboutissent. Par ailleurs, pour répondre rapidement aux demandes d'avis, en tenant compte de ses effectifs restreints et du large éventail de questions dont elle est saisie, la Division des questions juridiques générales a établi un système de suivi, grâce auquel les juristes de la Division peuvent vérifier si les demandes ont été satisfaites. Ce nouveau dispositif s'est révélé un instrument fiable de gestion du personnel de la Division.

31. En sa qualité de Conseiller juridique de l'Organisation, le Secrétaire général adjoint aux affaires juridiques organise des réunions annuelles des conseillers juridiques des organismes des Nations Unies, où il représente l'ONU. Des questions d'intérêt commun sont examinées à ces réunions, comme celles concernant le Tribunal administratif et les questions relatives aux fonctionnaires, la participation d'organisations internationales aux appels d'offres et le règlement de différends par des tierces parties.

32. Pour accroître son efficacité et son utilité en tant que service central d'appui de l'Organisation, chargé notamment de répondre aux utilisateurs qui se plaignent du retard avec lequel ils ont obtenu avis et assistance, le Bureau des affaires juridiques a entrepris un certain nombre de réformes d'ordre administratif et institutionnel. Entre autres mesures, il a réorganisé les divisions; établi des directives concernant les priorités et les mécanismes de contrôle lors des réunions mensuelles avec les services utilisateurs; lancé un programme de formation juridique continue pour tenir son personnel au courant des faits nouveaux dans les domaines, notamment, des finances, des assurances, des copyrights et marques de fabrique et de l'arbitrage; pris une part plus active à la sélection et à la formation des juristes affectés aux missions de maintien de la paix; et institué un système de comptabilisation du temps.

33. À l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), un attaché de liaison juridique, rattaché au Bureau du Directeur général, est particulièrement chargé de se tenir en rapport avec le Bureau des affaires juridiques du Siège, auquel il rend compte. Il assure des services juridiques centraux aux bureaux et départements de l'Organisation situés à Genève et à ceux de l'UNICEF et du PNUD. L'ONUG disposant d'un juriste pour répondre à toutes les demandes d'avis juridiques intéressant ses activités, il n'existe pas de dispositif assurant des services juridiques communs. En tout état de cause, chaque institution spécialisée sise à Genève est dotée de son propre service juridique, qui possède les compétences voulues dans les domaines de spécialisation qui sont les siens.

34. À Vienne, ces services sont assurés par un attaché de liaison juridique pour l'ONUV et des juristes pour le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) et le Service du droit commercial international, qui dépend du Bureau des affaires juridiques et dessert la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. *Le Chef et les fonctionnaires du Service du droit commercial international rendent directement compte au Conseiller juridique à New York. L'ONUDI et l'AIEA ont toutes deux fait savoir qu'elles préféreraient conserver des services juridiques distincts, eu égard au caractère particulier des activités menées par chacune de ces organisations.*

B. Services financiers

35. L'examen des services financiers a porté principalement sur le service de la paie, les transactions bancaires et la gestion de la trésorerie.

36. Au Siège, le système d'établissement des états de paie, qui est géré par la Division de la comptabilité, est un service commun offert depuis longtemps par l'ONU à l'UNICEF, au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS. L'Organisation facture à ces derniers les services fournis. La transition du système actuel au module 4 du Système intégré de gestion (SIG) est prévue pour août 1999.

37. La Division de la comptabilité assure également des services communs concernant les arrangements relatifs aux remboursements d'impôt au pays hôte pour les quatre organismes sis à New York.

38. En 1998, afin de mieux servir ses clients, la Division a institué des réunions mensuelles avec les chefs des sections des états de paie de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS. Par ailleurs, les griefs relatifs aux coûts ont été examinés lors de réunions périodiques avec les fonctionnaires des finances. En ce qui concerne le paiement de l'indemnité d'installation et de celle pour frais d'étude, ainsi que le versement d'une somme forfaitaire pour les voyages à l'occasion du congé dans les foyers, l'ONU a mis en place les procédures nécessaires pour que les besoins les plus urgents soient traités en priorité. Les délais afférents aux paiements à effectuer en cas de cessation de service ont été raccourcis lorsque la Division s'est mise à communiquer par écrit avec les services administratifs et non plus oralement, comme c'était le cas auparavant, lorsque des problèmes se posaient.

39. La Trésorerie de l'ONU s'est attachée à définir et à promouvoir des pratiques optimales visant à assurer le recouvrement en temps voulu et la bonne garde des ressources de trésorerie, à accroître le rendement potentiel des fonds, à consolider les mécanismes de contrôle et à tirer le plus

grand profit du regroupement des liquidités, dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour élargir les services communs à New York.

40. Le Groupe de travail sur les services financiers à New York, qui est composé des trésoriers/contrôleurs du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du Programme alimentaire mondial (PAM), s'efforce d'harmoniser et d'améliorer les opérations de trésorerie et de renforcer les services communs dans les domaines suivants : états de paie, placements à court terme, établissement de comptes et d'arrangements bancaires, systèmes de paiement (chèques et transferts de fonds électroniques), transport de fonds, gestion de devises et infrastructure, y compris les systèmes d'information. Peu de temps après avoir commencé leurs travaux, les trésoriers de l'UNICEF, du PNUD et de l'ONU sont convenus de se consulter pour vérifier qu'il n'était pas préférable d'effectuer une transaction entre organisations au taux de change opérationnel de l'ONU, avant d'acheter des devises auprès d'institutions privées. Le Groupe de travail a produit deux documents – «Pratiques optimales pour le contrôle de l'émission de chèques», dans lequel les principaux mécanismes de contrôle et procédures pour la protection des stocks de chèques et l'émission de chèques sont brièvement exposés, à l'intention des fonctionnaires habilités à signer des chèques sur les comptes de l'Organisation, et «Pratiques optimales pour les bureaux utilisant des billets de banque», destiné aux services manipulant des espèces et publié en tant que directive de sécurité à inclure dans le Manuel de sécurité de l'ONU, qui contient des instructions et directives opérationnelles destinées aux responsables de la sécurité dans les bureaux des Nations Unies du monde entier. Le Trésorier de l'ONU a demandé que tout bureau géré par l'Organisation qui décaisse un montant en liquide au moins équivalant à 100 000 dollars par mois arrête des modalités relatives à la manipulation d'espèces qui reprennent au maximum les pratiques optimales susmentionnées. Les deux documents intéressent particulièrement les opérations de maintien de la paix et les opérations hors Siège et leur publication est l'un des résultats positifs des travaux réalisés par le Groupe de travail jusqu'à présent.

41. En revanche, les résultats sont plus décevants pour ce qui est de s'entendre sur les efforts engagés par le Trésorier de l'ONU pour promouvoir des placements communs, c'est-à-dire partagés, dans un système comptable transparent. Tant l'UNICEF que le PNUD veulent être absolument sûrs que des procédures comptables complètement transparentes et cohérentes existent pour les placements communs et que des avantages concrets découleront de l'arrangement proposé. À ce sujet, le Trésorier a informé le Bureau que des mesures ont été prises au cours des dernières années pour accroître l'efficacité et la fiabilité du personnel de ce service, contri-

buant ainsi à améliorer l'image de la Trésorerie dans le Secrétariat et auprès des fonds et programmes.

42. À l'ONUG, les services relatifs au budget, à la comptabilité, aux paiements et à la trésorerie sont assurés par le Service de la gestion des ressources financières et de l'électronique de la Division de l'administration. La Trésorerie est notamment chargée des opérations de caisse et de la garde des ressources de trésorerie, d'appliquer les instructions relatives aux paiements et de choisir et gérer les placements à court terme. La Section des finances, entre autres fonctions, gère des données comptables et financières se rapportant aux différentes sources de financement; contrôle le calcul et le versement des traitements et autres prestations payables aux fonctionnaires de l'ONU à Genève ainsi qu'à ceux des bureaux extérieurs du HCR, de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et du Centre (CNUCED/GATT) du commerce international (CCI); et établit les états financiers et les rapports sur l'allocation des crédits, pour présentation aux directeurs de programme, au Siège et aux vérificateurs des comptes.

43. C'est la Section de la planification des programmes et du budget qui est chargée d'arrêter les taux et les politiques concernant le remboursement des services communs fournis par l'ONUG. L'équipe d'inspection a concentré son attention sur cette fonction, en raison, d'une part, de la large gamme de services – états de paie, comptabilité, rapprochements bancaires et assurance maladie, pour n'en citer que quelques-uns – fournis par l'Office à un nombre non moins large d'entités différentes – une trentaine d'unités administratives et environ 140 bureaux extérieurs – dont, notamment, le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Centre international de calcul, la Commission d'indemnisation des Nations Unies, le Corps commun d'inspection (CCI), le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA), l'UNICEF et le PNUD, ainsi que deux institutions spécialisées; et, d'autre part, des griefs formulés par les utilisateurs des services de l'ONUG, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le HCR et la CNUCED, au sujet de l'absence de directives transparentes convenues d'un commun accord entre les entités bénéficiaires et l'ONUG, en tant que prestataire de services. De toute évidence, la méthode d'imputation des coûts avait besoin d'être uniformisée, en ventilant les paramètres relatifs à la charge de travail par source de financement, à savoir budget ordinaire et fonds extrabudgétaires. Le Bureau a appris que, bien qu'il se soit passé plus d'un an depuis qu'il avait été convenu de créer un groupe de travail interdépartemental pour examiner les critères retenus par l'ONUG afin de facturer ses services, aucune mesure concrète

n'avait encore été prise. Pour sa part, l'Office considérait que le remboursement des dépenses engagées au titre d'activités financées par des fonds extrabudgétaires devait être soumis à un examen approfondi.

44. En ce qui concerne l'efficacité des services centraux d'appui financier, le Service de la gestion des ressources financières et de l'électronique a, au début de 1998, passé en revue l'année précédente, mettant en évidence les initiatives ayant permis de réaliser des gains de productivité en 1997, comme par exemple la délégation par le Siège de pouvoirs concernant le placement à long terme des réserves au titre de l'assurance maladie, la réduction de 33 % du nombre de chèques émis (au profit de transferts électroniques) et l'appel à la concurrence pour les opérations bancaires avec les particuliers et avec les autres organisations afin d'obtenir les meilleurs rendements. Cela étant, le Bureau a été informé que des retards se produisaient dans les opérations financières et budgétaires du fait qu'il était toujours nécessaire d'obtenir l'aval du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité au Siège pour tout ce qui touche aux différents aspects de ces opérations. Par ailleurs, les pouvoirs n'étaient pas délégués de façon uniforme, certains départements rendaient compte au Siège directement tandis que d'autres le faisaient par l'intermédiaire du Service de la gestion des ressources financières et de l'électronique.

45. La fourniture de services financiers à l'ONUV, la liaison avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité au Siège, ainsi qu'avec les États Membres, à propos de questions financières, y compris les contributions, et la négociation et l'administration des arrangements de partage des coûts des services communs et des services mixtes conclus entre les organisations installées au Centre international de Vienne sont toutes autant d'attributions qui reviennent à la Section des finances et du budget de la Division des services administratifs et des services communs.

46. La Section des finances et du budget n'assure pas de services financiers pour les trois autres organisations dont le siège est installé au Centre international de Vienne (AIEA, ONUDI et Secrétariat technique provisoire de la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires). Les récentes tentatives de l'ONUV visant à instituer des appels d'offres communs pour les services bancaires destinés à l'ONU et aux trois autres organisations restent vaines pour le moment, chaque organisation tenant à conserver les accords bilatéraux existants. L'existence de différents règlements financiers, cycles budgétaires et arrangements concernant les taux de change et l'organisation administrative semble s'opposer à toute possibilité de services communs concernant les comptes et

les opérations bancaires. Par ailleurs, l'ONU se préoccupe davantage de mettre en service les modules 3 et 4 du SIG que d'instituer des services financiers communs dans le domaine de la gestion de trésorerie et des états de paie. La Section des finances et du budget fournit différents services financiers à plusieurs organisations financées par des fonds extrabudgétaires qui sont installées au Centre international de Vienne, et à leur personnel hors Siège, comme, par exemple, le Bureau du contrôle des drogues et de la prévention du crime, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le PNUD.

C. Arrangements communs en matière d'achats

47. Le Groupe de travail des achats basé à New York s'est bien rendu compte que, en eux-mêmes, les services communs d'achats ne pourraient être considérés comme une simple centralisation des achats par une organisation au nom d'autres organisations. En conséquence, il procède actuellement à l'étude de dispositions communes, notamment l'adoption de mesures conjointes dans le domaine des achats, la prise en compte par une organisation des mesures prises par une autre organisation pour les mêmes besoins, le recours aux services d'achats d'autres organisations, ou l'utilisation de contrats mis au point par d'autres organisations.

48. Afin de mettre en évidence les aspects de la passation des marchés qui rempliraient les conditions voulues pour faire l'objet d'arrangements communs, le Groupe de travail des achats a fait appel aux données rassemblées à New York et auprès du Bureau des services d'achats interorganisations de Copenhague en ce qui concerne les accords-cadres, les offres permanentes, etc., actuellement utilisés dans tout le système des Nations Unies. Le Bureau procède à l'heure actuelle à l'analyse des données en vue de définir des arrangements communs, pilotes ou autres, qui seraient exécutés dans le cadre de mémorandums d'accord conclus entre les organismes participants. Il cherche par ailleurs à identifier des accords de type cadre ou des accords de passation conjointe des marchés susceptibles d'être élargis et utilisés davantage dans le cadre desdits mémorandums d'accord. Il propose également que soit signé un mémorandum d'accord normalisé, interorganisations, qui constituerait la base d'arrangements communs dans le domaine des achats. *La mise au point de mémorandums d'accord génériques, qui permettraient aux divers organismes des Nations Unies d'exécuter plus facilement des activités communes, est achevée; on cherche actuellement à identifier d'éventuels domaines d'activité à*

entreprendre avec d'autres bureaux à Genève, Nairobi et Vienne.

49. *Le Bureau des services de contrôle interne a été informé que le Groupe de travail des achats avait achevé l'analyse des premières données sur laquelle on s'était fondé pour mettre au point un contrat commun à l'intention des organismes basés à New York, relatif à l'achat de fournitures d'entretien. À ce jour, l'ONU, le PNUD et le FNUAP ont confirmé leur participation à un arrangement conjoint de sous-traitance en matière de fourniture d'entretien. Les analyses auxquelles il est procédé actuellement font ressortir d'autres possibilités d'approches communes, notamment en ce qui concerne la location de photocopieuses, l'achat de papier de reproduction, le recyclage des cartouches d'encre et les opérations transit de marchandises. Dans le cadre d'une action commune, le Groupe de travail des achats et le Groupe de travail des achats interorganisations examinent actuellement des plans de travail qui déboucheraient sur la formulation de recommandations et de projets de documents de sous-traitance communs et cherchent à donner à ces questions un rang de priorité plus élevé.*

50. *Le sous-groupe du Groupe de travail des achats, présidé par l'UNICEF, procède actuellement à l'examen des choix ouverts à Copenhague dans certains domaines dont la passation de marchés relative à divers types de biens et services, l'utilisation des installations d'imprimerie internes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et des entrepôts de l'UNICEF. Cet examen devrait être achevé au début de 1999.*

51. Le Groupe de travail des achats est déjà parvenu à mettre au point un règlement financier commun des achats, qui a déjà obtenu l'approbation du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. *De nouvelles règles de gestion financières communes seront bientôt prêtes à être promulguées. Le Groupe de travail procède par ailleurs à la mise au point de normes de conduite supplémentaires ou d'un code d'éthique à l'intention du personnel affecté aux achats, y compris la définition des pratiques optimales et la rationalisation des procédures requises pour sous-tendre les nouvelles règles de passation des marchés.*

52. Le sous-groupe s'occupe actuellement de la passation, par adjudication d'un marché conjoint pour l'acquisition de fournitures d'entretien au Siège. L'organisation chef de file de cette activité commune est la Division des achats, le plus grand acheteur de ces fournitures.

53. L'élaboration d'une Base de données des Nations Unies sur les fournisseurs a été entreprise conjointement en mai 1998 par l'ONU et les fonds et programmes qui relèvent d'elle, y compris certaines institutions spécialisées. Les premiers membres en ont été l'ONU, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, le PAM, l'AIEA, le HCR, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), le CCI, l'UNRWA et l'Organisation internationale du travail (OIT). Le Comité directeur de la Base est présidé par l'UNICEF (Copenhague); le Groupe de la gestion, par le PNUD, et le Bureau des services d'achats interorganisations, qui fournissent également un appui opérationnel à Copenhague et à Oslo. On compte qu'à terme, la Base sera l'accès unique au système des Nations Unies ouvert aux fournisseurs et qu'elle permettra aux divers organismes des Nations Unies de mettre en commun les informations concernant les fournisseurs et la qualité des prestations. *La phase 1 du projet qui est maintenant terminée, prévoyait l'enregistrement des fournisseurs et la consultation de la Base de données via Internet. Elle fait actuellement l'objet d'un examen par le Groupe de travail des achats interorganisations en vue de son adoption par tous les membres du Groupe de travail des achats.*

54. Comme on l'a mentionné plus haut, un Service commun d'achats a été mis en place à l'Office des Nations Unies à Genève, auquel participent l'Office et les institutions spécialisées. À l'heure actuelle, les membres du Service sont l'Office des Nations Unies à Genève, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'UIT, l'Organisation météorologique mondiale (OMM), le Bureau international d'éducation (BIE) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). L'OIT, qui en faisait partie à ses débuts, s'en est retirée. Le Service commun d'achats a pour objet d'aider les organisations membres à mettre en commun les résultats de leur expérience et de leur recherche, et de coordonner leurs opérations en matière de fournitures et d'achats de manière : a) à élargir les perspectives du marché et découvrir de nouvelles sources de fournitures et donc à obtenir de meilleurs prix; b) à promouvoir la normalisation du matériel, des articles de papeterie, etc.; c) à minimiser le temps consacré à ces activités dans chaque organisation en confiant certaines tâches dont s'acquittent actuellement diverses organisations à une seule organisation; d) à obtenir de meilleurs prix des fournisseurs, notamment en regroupant les commandes de plusieurs organisations; et e) à réduire les dépenses de fonctionnement des divers services en centralisant la recherche de marchés, la publicité, l'échantillonnage et la correspondance. Jusqu'à présent, le Service s'est occupé des fournitures d'entretien et, dans le cas de certaines organisations, comme l'OMS, n'assure qu'une part limitée de l'ensemble des achats effectués.

55. À l'ONUG, un accord a été réalisé concernant l'achat de matériel informatique, en particulier les ordinateurs et leurs accessoires, grâce auquel les départements participants peuvent bénéficier d'avantages résultant de la normalisation de l'équipement, de rabais de quantité d'achat ou d'économies d'échelle, de l'accélération du processus, de délais de livraison plus rapides et de meilleures garanties.

56. Un certain nombre d'organisations ont introduit des procédures révisées de réquisition et de répartition des offres ainsi que de traitement des recettes et des paiements, ce qui facilite les recherches électroniques et le traitement des données, et par là raccourcit le processus des achats. Afin d'améliorer la productivité et de renforcer la transparence, les organisations ont élaboré des contrats-cadres pour l'acquisition des marchandises courantes, établis sur la base d'arrangements mondiaux de recherche et compte tenu du volume global annuel des achats effectués par l'ONU.

57. À Vienne, chaque organisation dispose de ses propres services d'achat fournis par leur section d'appui. Le Bureau des services de contrôle interne a été informé qu'aucune mesure n'était prise à l'heure actuelle pour faire des achats un service commun mais que, dans plusieurs domaines, les achats étaient effectués en commun par l'Office des Nations-Unies à Vienne (ONUV) et l'ONUDI, par exemple les contrats liant les organisations à des agences de voyages et l'achat de papier pour photocopieuse; et que l'ONUDI et l'AIEA avaient conclu un arrangement conjoint pour l'achat de matériel destiné à leurs bureaux de terrain.

D. Installations d'imprimerie

58. Dans ses ateliers du bâtiment de la pelouse nord au Siège, le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence fournit des services d'imprimerie aux divers départements du Secrétariat de l'ONU ainsi qu'aux bureaux hors Siège et aux missions extérieures. Les installations sont en mesure d'imprimer des produits allant d'un document de conférence d'une seule page à des affiches multicolores. Ainsi, la série des «Livres bleus» a été imprimée pour ainsi dire entièrement dans les ateliers d'imprimerie internes, y compris les couvertures laminées multicolores.

59. En matière de services spéciaux d'imprimerie, les délais de production et de parution sont déterminés par voie d'accord entre le bureau demandeur, les ateliers d'imprimerie, la Section de la distribution et la Section du contrôle des documents. Un mécanisme bien rodé assure la coordination, l'échelonnement et le suivi des travaux; des réunions auxquelles ont accès les représentants des unités clientes sont tenues en vue de répartir les tâches entre les différentes unités

concernées. Les installations d'imprimerie, désormais équipées de matériel et de techniques de pointe, sont en mesure de produire des publications de haute qualité, dans des conditions rentables, tout en respectant les délais impartis. Il ne fait aucun doute que la décision de confier ou non la réalisation d'une publication à l'extérieur sera fondée sur des considérations de coût, de ponctualité et de qualité. *Le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence a mis au point une méthode de détermination des coûts de revient qui permet d'établir comme il convient le coût des matériaux et du temps consacré par le personnel à la production de travaux spécifiques.* Les départements et bureaux clients du Secrétariat se sont déclarés généralement satisfaits de la ponctualité et de la qualité des services d'imprimerie fournis par le Département.

60. Le Département a présenté au Groupe de travail de l'imprimerie de l'Équipe spéciale chargée des services communs un texte dans lequel il décrit les services qu'il peut fournir à ses clients. Le PNUD a indiqué qu'il s'est engagé à recourir à des services extérieurs d'imprimerie pendant les deux années à venir, mais qu'il est disposé, sur la base d'une comparaison des coûts et des délais, à envisager d'avoir recours aux services des installations d'imprimerie de l'ONU pour l'impression des formulaires administratifs. L'UNOPS a fait savoir que, pour la plupart de ses publications et documents, il doit faire appel à des compétences techniques et à un équipement dont ne disposent pas les installations d'imprimerie de l'ONU, mais qu'il est disposé à envisager des offres de l'ONU pour des travaux qui pourraient correspondre à la compétence technique de l'Organisation.

61. Le FNUAP dispose de ses propres capacités internes d'impression et a fait savoir que les travaux qu'il confie à l'extérieur sont généralement complexes en ce qu'ils nécessitent des travaux conceptuels particuliers et qu'ils doivent être produits et distribués en plusieurs langues. On s'attend à ce que la demande de services d'impression de l'ONU ne soit que négligeable, les services que le Secrétariat pourraient normalement offrir ne correspondant pas aux compétences techniques requises pour l'impression des publications du Fonds.

62. *Le Groupe de travail des services d'impression mène une action de sensibilisation visant à mettre en place un éventuel service commun susceptible de satisfaire les besoins d'autres organisations utilisatrices qui ont déployé des efforts récemment pour réviser et améliorer leurs processus internes. Dans la perspective d'assurer un service commun à toutes les organisations utilisatrices, le Groupe de travail des achats étudie actuellement la possibilité de faire paraître une brochure à l'intention des utilisateurs, intitulée «Pitfalls of local printing» (Pièges de l'impression locale) qui*

contiendra des directives générales et indiquera les questions qu'il faut se poser à cet égard. La brochure s'adressera également aux gestionnaires des programmes et aux administrateurs des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

63. Les organismes des Nations Unies établis à Genève comptent entre eux six installations d'imprimerie et de reproduction au moins. Dans le cadre des efforts que déploient actuellement toutes les organisations pour faire face aux contraintes financières, il a été jugé opportun d'essayer de voir s'il serait possible d'accroître l'efficacité et la rentabilité en adoptant des arrangements permettant de répartir le volume de travail ou des pratiques communes en matière de location et d'achats. L'OIT, l'UIT, l'ONUG, l'OMS, l'OMPI et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui ont participé à cette action, ont conclu qu'il est certainement possible de mettre en place à Genève des installations communes d'imprimerie et de reproduction. Un tel arrangement permettrait de réaliser des économies d'échelle grâce à des accords communs portant sur la location du matériel de photocopie, l'achat en gros de papier de photocopie, tout en augmentant les capacités grâce à l'équipement que chaque organisation apporterait. De l'opinion générale, une proposition faisable de mise en commun des installations d'imprimerie devrait entraîner des économies de coûts appréciables tout en assurant aux organisations utilisatrices une production de qualité, dans les délais requis.

64. Un certain nombre d'organisations se sont déclarées préoccupées de ce qu'un service commun d'imprimerie ne puisse faire face aux volumes de pointe, notamment en ce qui concerne la production de la documentation requise par les organes directeurs en session, et que la ponctualité et la qualité de la production pourraient être affectées. Essentiellement, ils sont préoccupés par le fait qu'une structure de services communs à grande échelle pourrait être plus lourde du point de vue administratif et que les avantages du regroupement des services pourraient ainsi en être diminués. À la lumière de ces considérations, il semble généralement admis que la première étape sur la voie de la réalisation de services communs serait de conclure des accords communs, notamment des accords relatifs aux photocopieuses et au papier de photocopie que toutes les organisations utilisent et qui leur coûtent cher, mais que chaque organisation devrait disposer de ses propres installations.

65. Les divers organismes des Nations Unies ayant leur siège à Genève peuvent donc choisir entre trois possibilités en ce qui concerne l'impression et la reproduction : production interne, recours à des services extérieurs, ou installations communes ou accords conjoints. Leur choix, qui serait basé sur une analyse comparative des coûts, pourrait se porter sur

l'un ou plus de ces éléments. Les installations d'imprimerie de l'ONUG ont fait l'objet de quelques études et, en juin 1998, la Réunion interorganisations sur les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP) s'est penchée sur la question. Il semble que la difficulté soit d'atteindre les objectifs visés sans pour autant compromettre les engagements opérationnels des diverses organisations. Un projet de plan d'action, visant à établir des services communs à tous les organismes ayant leur siège à Genève *au cours des 10 prochaines années a déjà été mis au point*. Un tel plan, une fois approuvé et mis en oeuvre par les organisations participantes, ne peut qu'avoir une influence positive sur l'utilisation et la gestion des installations d'imprimerie à Genève. *Il convient de mentionner à cet égard qu'une méthode de détermination des coûts de revient a déjà été formulée, qui se fonde sur la méthode utilisée au Siège, dûment ajustée pour tenir compte des besoins particuliers de Genève.*

66. La Section des impressions de l'AIEA fournit des services communs d'imprimerie aux trois organisations ayant leur siège à Vienne. Elle a entrepris depuis deux ans un programme de modernisation et fait l'acquisition d'équipements modernes et de pointe pour des raisons à la fois techniques et économiques. Il est désormais possible «d'imprimer à la demande», c'est-à-dire d'envoyer électroniquement des documents à la Section pour traitement. Les dépenses afférentes aux installations, à l'exclusion des dépenses de distribution, sont à la charge de l'organisme utilisateur et établies sur la base d'un taux calculé en divisant le budget total de l'AIEA pour les services d'imprimerie par le nombre estimé de pages imprimées au nom de chaque organisation. Pour 1996, ce taux était d'environ 0,03 dollar des États-Unis par page imprimée. La comparaison de ce taux avec les taux appliqués par des installations comparables d'autres organisations internationales se révèle favorable. Le montant dont chaque organisme est redevable chaque mois est égal à un douzième du nombre estimé de pages imprimées en son nom multiplié par le taux appliqué pour le service rendu. Outre ces frais mensuels, les usagers doivent prendre à leur charge les dépenses effectives des heures supplémentaires et les dépenses afférentes aux travaux confiés à l'extérieur lorsqu'ils dépassent un montant convenu. Le système a été conçu pour permettre à la Section des impressions de financer ses frais fixes quels que soient les changements qui pourraient intervenir en cours d'exercice budgétaire dans le nombre de pages effectivement imprimées. Autrement dit, chaque usager garantit un certain volume de travail. De nombreux arrangements similaires ont été conclus par des établissements d'imprimerie au niveau national aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. L'AIEA estime que les organisations pourraient toutes réaliser des économies

considérables si l'Office des Nations Unies à Vienne et l'ONUDI utilisaient pleinement les services offerts par la Section des impressions au lieu de continuer à exploiter leur propre matériel de reproduction, ce qui entraîne des frais d'entretien élevés. Tout en convenant que les coûts unitaires d'entretien encourus par les services communs d'impression pourraient être moins élevés, l'ONUV a expliqué que la raison pour laquelle il continue d'utiliser son propre matériel de reproduction au nom de l'ONUV et de l'ONUDI tient au fait que les délais requis pour la présentation de la documentation parlementaire aux délégations sont très courts.

E. Gestion des bâtiments

67. Depuis qu'il a été créé, le Groupe de travail de la gestion des bâtiments (qui relève de l'Équipe spéciale chargée des services communs) a essayé à titre préliminaire d'utiliser le courrier électronique pour des échanges d'information visant une meilleure gestion des bâtiments, permettant notamment de signaler rapidement des locaux vacants et d'en faire le meilleur usage. Le Groupe a créé des sous-groupes de travail respectivement chargés : des éléments technologiques de la gestion des bâtiments; des locaux communs; des économies d'énergie; et de la gestion des avoirs. L'une des grandes réalisations du Groupe de travail a été de doter le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF du logiciel de gestion des bâtiments du Secrétariat de l'ONU, Apertur/Link, et de l'y faire utiliser. L'ONU, qui se sert du système depuis plusieurs années, apporte son aide à ces organisations.

68. Le Sous-Groupe de travail chargé des économies d'énergie a fait valoir l'intérêt et l'importance qu'il y aurait à faire réaliser un audit énergétique par des professionnels dans toutes les organisations du système, afin de dégager des possibilités d'économies sur les frais d'énergie. Le Secrétariat a fait réaliser en conséquence un audit énergétique, et réaménagé des équipements dans le bâtiment du Secrétariat, ce qui devrait permettre des économies. L'UNICEF prévoit de modifier les installations d'éclairage et de chauffage dans son entrepôt, ce qui devrait également permettre des économies appréciables. Le Sous-Groupe s'est intéressé aussi à ce qu'ont fait les institutions des Nations Unies pour soumettre l'achat de fournitures de bureau à des critères de qualité écologique; aux incitations budgétaires visant les économies d'énergie; à la possibilité de grouper les achats d'électricité des institutions des Nations Unies pour réaliser le maximum d'économies.

69. Le Sous-Groupe de travail chargé de la gestion des avoirs a étudié entre autres la possibilité d'uniformiser la façon dont on se débarrasse à l'Organisation des micro-

ordinateurs désuets. Il s'est penché sur deux méthodes, l'une consistant à donner le matériel désuet à des organisations méritoires sans but lucratif de la région métropolitaine de New York, l'autre à revendre le matériel à des membres du personnel. Cette dernière obligerait à fixer un juste prix pour ce matériel et à mettre en place des modalités pratiques ne représentant qu'une charge administrative minimale. Le Sous-Groupe a étudié aussi des normes communes pour le mobilier de bureau, et défini une méthode viable et économique qui est actuellement appliquée aux normes de mobilier et aux fabricants. En appliquant cette méthode, et en tirant parti des contrats favorables déjà négociés par le Secrétariat pour le mobilier de bureau, les fonds et programmes devraient constater des économies tangibles.

70. Il n'y a pas de véritables groupes de travail chargés des services communs à Genève, mais l'ONUG et les institutions de Genève sont en pourparlers pour arriver à faire de la gestion des bâtiments un service commun. Des pourparlers tenus également avec une fondation suisse (la Fondation des immeubles pour les organisations internationales), qui gère les bâtiments fournis aux organisations internationales, servent à étudier selon quelles modalités on pourrait échanger des informations et des données d'expérience sur les meilleures méthodes, afin de créer une structure qui permette de mieux gérer les bâtiments et de mieux planifier la répartition des locaux de bureaux à l'Office de Genève. Ce dernier assure à l'heure actuelle les services communs pour tous les locaux situés à l'intérieur du Palais, ainsi que pour ceux des bâtiments alentour (Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, UNICEF, Geneva Executive Centre, Petit-Saconnex et Commission d'indemnisation des Nations Unies). Les services fournis par l'ONUG pour tous ces locaux visent l'éclairage, la climatisation, le chauffage, les sanitaires et les ascenseurs, ainsi que l'entretien général et les services de construction et de rénovation. Des arrangements de facturation sont en place, de manière que les différentes entités fonctionnant sur des fonds extrabudgétaires remboursent l'Office pour l'usage des locaux qu'elles occupent. Mais l'application en a suscité des réticences, ce qui montre bien qu'il faut mettre en place des arrangements clairs et transparents de partage des coûts.

71. À Vienne, la gestion des bâtiments entre dans les services communs. Aux termes d'un mémorandum d'accord signé en 1977 par l'Organisation des Nations Unies, l'ONUDI et l'AIEA, c'est l'ONUDI qui, responsable des services de gestion des bâtiments, doit assurer au Centre international de Vienne le fonctionnement sûr et sans aléas, l'entretien et les réparations (terrains, bâtiments, installations et matériel) sans retard, de manière économique et efficace. La Section de l'appui de l'ONUV assure la gestion et l'administration

des services d'appui et coordonne l'utilisation des locaux à l'Office, *et notamment, en coordination avec les autres organisations du Centre international de Vienne, celle des locaux communs du Centre*, demeurant en liaison avec l'ONUDI pour la gestion des bâtiments.

72. En décembre 1997, l'ONUDI, dans le projet de budget concernant la gestion des bâtiments qu'il a présenté à la Conférence générale, a indiqué qu'il n'inscrirait plus à son budget, à compter de janvier 1999, les frais de personnel ou d'exploitation des bâtiments. À la réunion du Conseil du développement industriel de novembre 1998, le Directeur général a annoncé qu'il entendait continuer à procéder avec réalisme pour rendre encore plus rentable le fonctionnement de la gestion des bâtiments, et rouvrir parallèlement les négociations avec les chefs de secrétariat des autres organisations basées à Vienne pour voir s'il serait possible à l'avenir de centraliser les services communs. Lors de l'inspection, les trois parties intéressées étaient en pourparlers sur le choix des mesures à prendre. *Le consensus au Comité consultatif sur les services communs était que si l'ONUDI venait à ne plus assumer la responsabilité de la gestion des bâtiments dont il était chargé en vertu du mémorandum d'accord, il y aurait lieu de demander au pays hôte de s'en charger, étant entendu qu'il serait remboursé par les occupants au moyen d'un loyer réel (au lieu de percevoir un loyer symbolique d'un schilling autrichien et un montant d'environ 44 millions de dollars des États-Unis correspondant aux frais d'entretien et de fonctionnement).* Le Bureau des services de contrôle interne estime que ce serait en effet la solution la plus rationnelle à apporter au problème.

F. Services de voyages et de transports

73. Les services de voyages et de transports sont pour une bonne part fournis aux fonds et programmes par le Secrétariat de l'ONU en tant que services communs. À New York, le Service des voyages et des transports du Bureau des services centraux d'appui est chargé de négocier tous les marchés avec les compagnies aériennes sélectionnées [y compris pour le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)], de délivrer les laissez-passer et d'obtenir les visas, de coordonner le transport et l'assurance des effets personnels des fonctionnaires changeant d'affectation et de régler les questions se posant avec le pays hôte (notamment d'obtenir les visas nécessaires et de signaler aux autorités les mouvements de personnel au Siège). Le BSCI a noté que les négociations directes menées par le Service des voyages et des transports avec les compagnies aériennes pour le Secrétariat, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et l'UNOPS permettaient d'assurer un service

commun économique, 28 transporteurs accordant ainsi des remises importantes, directement pour des itinéraires donnés, et à la fin de l'année en fonction du volume annuel des voyages. Le Service des voyages et des transports est chargé en outre du fonctionnement et de la gestion des véhicules officiels, de la livraison des envois en nombre, de la réception et de l'inspection des articles livrés par des fournisseurs du commerce, du contrôle et de la répartition des fournitures de bureau, et de la tenue à jour des formulaires. L'ONUG connaît des dispositions analogues, le Bureau des voyages entrant également en rapport direct avec les différentes compagnies aériennes pour réaliser des économies.

74. Le Groupe de travail des voyages et des transports de l'Équipe spéciale chargée des services communs, à New York, *s'est attaché surtout à harmoniser l'application des normes relatives aux voyages aériens, et à élaborer un contrat-type avec les agences de voyage, dont les lieux d'affectation du monde entier pourraient s'inspirer pour l'achat de services de voyage. La documentation relative aux voyages et aux contrats avec les agences est communiquée sur demande aux autres lieux d'affectation.* On étudie actuellement la possibilité de mettre en place un service de réservation par Internet, qui permettrait aux fonctionnaires de faire eux-mêmes les réservations, l'agence de voyage n'ayant plus qu'à les vérifier et à délivrer les billets. Ce système faciliterait les communications et rendrait les opérations plus rapides. *Le Service des voyages et des transports suit de très près l'évolution des divers outils de réservation par Internet.*

75. À Vienne, l'ONUV délivre, en tant que service commun remboursable, les laissez-passer des fonctionnaires de toutes les organisations des Nations Unies situées au Centre international de Vienne. Chacune des organisations dispose de son propre bureau de voyages et de transports. L'ONUV et l'ONUDI utilisent la même agence de voyage (American Express) pour les voyages autorisés, l'AIEA et l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires ont recours à une autre (Rosenbluth). On considère à Vienne que la présence d'agences de voyage différentes au Centre est avantageuse, la concurrence entre elles permettant d'obtenir le meilleur service aux meilleurs prix. Le contrat conclu par l'Office avec l'agence de voyage prévoit des enquêtes de satisfaction concernant les voyages autorisés. Le contrat souscrit avec Rosenbluth par l'AIEA comprend une incitation à trouver les vols les moins coûteux, l'agence percevant la totalité des frais de fonctionnement augmentés d'une partie des économies réalisées grâce à l'achat des billets les moins coûteux. Le volume annuel actuel des voyages achetés par le biais du contrat avec Rosenbluth s'établissant à 13 millions de dollars environ, l'AIEA a pu obtenir l'équivalent d'une

remise de 6 % sur le prix des billets. Ayant adhéré au contrat souscrit par l'AIEA, l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires bénéficie des mêmes conditions favorables.

76. L'ONUV et l'ONUDI se sont arrangés pour partager l'utilisation des voitures officielles. Chacune des organisations dispose de ses propres voitures et chauffeurs, mais un agent régulateur unique répartit l'usage des moyens de transport disponibles de la manière la plus avantageuse. L'AIEA est en pourparlers pour participer éventuellement à ce système.

G. Gestion des archives et des dossiers

77. La Section des archives et des dossiers est chargée de définir les politiques et les procédures d'archivage (sur papier et sous forme électronique) pour le Secrétariat du Siège et les organes qui l'ont précédé, pour les archives des services situés ailleurs qu'au Siège, et pour celles des fonds et programmes tels que le HCR, l'UNICEF et la CNUCED. À examiner la portée des services communs assurés dans ce domaine, on a pu constater qu'il serait possible de les étendre à d'autres lieux d'affectation et à d'autres organisations, de manière à réduire les frais et à mieux réaliser des activités prescrites, mais que ces possibilités n'avaient guère été étudiées.

78. Les services ci-après sont actuellement fournis à New York en tant que services communs : stockage de dossiers d'archives *sur papier* à New York pour l'UNICEF et le FNUAP, mais pas des dossiers administratifs temporaires (l'entrepôt des Nations Unies situé sur Park Avenue est remboursé à proportion de l'espace occupé), et partage des services de recherche technique et professionnelle. Le personnel de la région de New York responsable de ces aspects des activités se réunit pour examiner les questions présentant une importance pour tous (recherche sur le

marché, achat de logiciels de gestion standard, mise au point et renouvellement des matériels). La coopération entre la Section des archives et des dossiers de l'ONU et le Groupe de travail des projets de gestion des archives et des dossiers de l'Équipe spéciale a débouché sur un exposé de plan stratégique visant un fonds d'archives numérique des Nations Unies.

79. On voit dans 7 des 19 fonctions ou services représentés dans la matrice qui suit les arrangements d'externalisation adoptés par plusieurs des participants du Groupe de travail à New York. Le volume de services et la qualité de réalisation pour chacune des fonctions peuvent être très différents d'une organisation à l'autre, même si elles indiquent toutes les deux que le service considéré est fourni. Pour permettre des comparaisons valables, il faudrait que cette liste soit affinée.

80. La matrice ci-après montre qu'à New York, l'UNOPS et le PNUD ont recours à l'externalisation pour le stockage des dossiers, y compris des plus délicats. De plus, le PNUD y a recours pour l'extraction des dossiers. L'UNOPS et le PNUD considèrent tous deux que l'externalisation de la gestion des archives et des dossiers répond à leurs besoins et l'ont trouvée rentable à l'usage.

Fonction/Service	ONU	UNOPS	PNUD	UNICEF	FNUAP
1. Stockage des dossiers – archivage, stockage permanent, y compris dossiers très délicats	x	x Extern.	Extern.	x Archives	ONU
2. Entreposage temporaire de dossiers administratifs	x Extern.	x Extern.	Extern.	x	Extern.
3. Extraction de dossiers – interne	x	x Extern.		x	
4. Recherche de dossiers – externe	x		S.O.	x	
5. Évaluation/calendrier de conservation	x	x	x Extern.	x	x
6. Définition/révision des principes applicables à la conservation des dossiers pour les départements et bureaux	x	x	x	x	x
7. Définition de règles pour l'accès du public aux dossiers	x		x	x Sous la direction de l'ONU	x
8. Définition de règles pour l'ouverture des dossiers affectés d'une classification de sécurité	x		x	x Sous la direction de l'ONU	x
9. Fixation de normes et de procédures pour la sécurité de l'information	x			x Sous la direction de l'ONU	

81. Le bail des locaux de stockage des archives et des dossiers de l'ONU arrivant bientôt à expiration, ce pourrait être l'occasion de centraliser la gestion des archives et des

dossiers et d'analyser de près les coûts-avantages des méthodes de stockage. Si le Secrétaire général déléguait plus de pouvoirs à des responsables *convenablement formés* en

matière de stockage et de destruction de leurs archives et dossiers, on pourrait obtenir qu'ils assument la responsabilité d'améliorer d'eux-mêmes l'efficacité et la productivité, et les encourager à participer à l'évaluation des économies d'échelle que pourrait livrer un accord de partage des services entre toutes les organisations. *Les cadres hiérarchiques ayant à faire face à d'autres pressions, cette délégation de responsabilités supplémentaires demanderait à être périodiquement revue et réapprouvée par les responsables de la gestion des archives et des dossiers, afin de garantir des pratiques de tenue fiable des dossiers et la complétude des archives.*

82. Dans son rapport, le Groupe de travail de la gestion des archives et des dossiers a émis trois grandes recommandations : elles visaient la création d'un comité de coordination de la gestion des archives et des dossiers, chargé de coordonner les compétences spécialisées, de fixer des normes et des règles visant les archives et les dossiers, et d'assurer la coordination avec les bureaux extérieurs; la mise en place d'un centre de recherche sur les archives en tant que service commun, afin de réduire les coûts, de rendre les archives et les dossiers plus aisément accessibles et de mieux les protéger, et d'étudier les différents moyens de stockage envisageables; et la définition d'une stratégie commune de protection et d'accès à long terme aux fichiers électroniques, (y compris archives numérisées). Il était convenu avec le Coordonnateur des services communs au moment de l'inspection que *les membres du Groupe de travail feraient office de groupe fonctionnel de coordination.*

83. Les principales difficultés soulevées par le plan du Groupe de travail sont les suivantes : on n'a pas les ressources financières et les effectifs voulus; les institutions participantes ne se sont pas engagées officiellement en ce qui concerne les mesures envisagées; on n'a pas de site à consacrer à un centre commun de recherche sur les archives. Quant à la proposition de partenariat mixte à conclure avec une tierce partie extérieure aux Nations Unies qui aiderait à externaliser le stockage commercial des dossiers autres qu'essentiels, elle a été soumise pour avis au Bureau des affaires juridiques, l'inviolabilité de certains documents des Nations Unies devant impérativement être préservée.

84. À Genève et à Vienne, chaque organisation tient et stocke ses propres dossiers. Il n'y a pas de système commun. Les chefs d'organisation et les organes délibérants estiment en fait devoir conserver leur pouvoir souverain sur la documentation. On n'en admet pas moins qu'un accord de partage des services d'administration et de stockage des dossiers entre les organisations du système des Nations Unies permettrait sans doute de réaliser des économies d'échelle.

85. Il existe une réglementation de l'accès aux documents et de leur préservation dans l'ensemble du système; elle vise les aspects ci-après : règles gouvernant l'accès du public aux dossiers et archives des Nations Unies; accès aux dossiers affectés d'une classification de sécurité et ouverture de ces dossiers au public; identification des dossiers d'archives et autorisation de destruction de dossiers. Mais la mise en application dans le système des Nations Unies en est atomisée et manque de cohérence, et les institutions spécialisées ont leur propre réglementation et procédures visant leurs fonctions de gestion des archives et des dossiers.

86. *Il a été dit au Bureau des services de contrôle interne que la Section des archives et des dossiers de l'ONU avait eu des difficultés lorsqu'elle avait cherché à faire mettre en service le logiciel de tenue des dossiers en usage à l'ONU dans certains bureaux très en vue du Secrétariat de l'ONU, afin de garantir l'intégration de la tenue des dossiers électronique et sur papier et la mise en place d'un système entièrement fiable. Le fait que ses recommandations aient été si diversement suivies confirme qu'elles ne pourront être appliquées que si la hiérarchie intervient en ce sens, et si les bureaux clients s'engagent à adopter les systèmes recommandés. L'archivage numérisé est une suite logique de la tenue de dossiers électroniques entièrement fiables. La Section des archives et des dossiers et le Groupe de travail de la gestion des archives et des dossiers ont élaboré en commun un exposé et un appel d'offres par un plan stratégique de fonds d'archives numériques, mais se heurtent à des restrictions financières.*

H. Services de sécurité et de sûreté

87. Les services de sécurité et de sûreté ont vu l'importance de leur rôle s'accroître à mesure que les risques s'aggravaient pour l'Organisation. À New York, le Service de la sécurité et de la sûreté du Bureau des services centraux d'appui assure déjà des services communs pour les neuf sites abritant des bureaux du Secrétariat de l'ONU, de l'UNICEF, du FNUAP, du PNUD et de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR).

88. À Genève, la sécurité en tant que service commun a été élargie à d'autres organisations internationales. À l'heure actuelle, la Section de la sécurité et de la sûreté est chargée du Palais des Nations ainsi que de bâtiments situés à l'extérieur, dont l'annexe du Petit-Saconnex, le Geneva Executive Centre, l'UNICEF, le HCR et le Palais Wilson. De plus, elle coopère actuellement avec le Centre du commerce international et la Commission d'indemnisation des Nations Unies pour la fourniture des services de sécurité au Centre international

de conférences situé non loin de là à Cointtrin. Deux fois par an, l'ONUG assure les services de sécurité pour les conférences générales de l'OIT et de l'OMS, recrutant à cette fin du personnel supplémentaire. Les services de sécurité nécessaires sont également assurés pour les conférences internationales. Le Centre d'opérations et de contrôle de la Section assure la liaison avec tous les bâtiments desservis, de sorte que des équipes d'intervention peuvent être envoyées en renfort sur les lieux en cas d'urgence. À l'échelon international, l'ONUG fournit une assistance technique pour la formation, les uniformes et les enquêtes aux bureaux des Nations Unies situés à Bonn (Allemagne) – Volontaires des Nations Unies et Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. En matière de coopération interinstitutions, on peut signaler par exemple que le Service de sécurité de la FAO a récemment envoyé des officiers de sécurité à Genève s'enrichir de l'expérience qu'y a acquise le personnel de la sécurité.

89. Les services de sécurité et de sûreté nécessaires aux organisations situées au Centre international de Vienne sont assurés par l'ONU selon une formule de partage des coûts calculée en fonction de leurs effectifs respectifs et de la surface qu'elles occupent. L'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires n'assurant aucun service commun aux autres organisations du Centre, sa part des coûts est majorée de 5 % pour frais généraux. Le Chef du Service est nommé par accord mutuel entre l'ONUV, l'ONUDI et l'AIEA. Des représentants de l'ONUV, du Service de la sécurité et de la sûreté, de l'AIEA et du Service de la gestion des bâtiments de l'ONUDI se réunissent tous les mois pour parler des problèmes qui les intéressent. Ces consultations ont débouché ces dernières années sur la réalisation d'un certain nombre de mesures d'efficacité, notamment une réduction de 50 % des heures supplémentaires en 1997. Un groupe de travail placé sous la présidence du Chef adjoint du Service a été chargé de proposer des mesures visant à améliorer l'efficacité et la productivité. Les services clients sont généralement très satisfaits des services de sécurité. Il est à noter qu'un appel d'offres concernant les services de sécurité et de sûreté a livré des soumissions dont les coûts seraient légèrement inférieurs à ceux de la gestion actuelle. Mais les activités des organisations situées au Centre international de Vienne étant par nature délicates, il a été décidé de ne pas externaliser les services de sécurité.

90. Le Bureau des services de contrôle interne a estimé suffisante la coopération entre les trois lieux d'affectation, qui, en cas de nécessité, se fournissent mutuellement avis et assistance sans tarder. On pourrait l'améliorer encore par un échange permanent des meilleures pratiques et l'élaboration d'un manuel exposant l'expérience acquise pour les situations

d'urgence qui ne sont pas traitées dans les manuels et les instructions déjà parus.

I. Gestion des ressources humaines, y compris les services médicaux

91. Le Groupe de travail chargé d'étudier les questions relatives au personnel, *créé sous l'égide de l'Équipe spéciale chargée des services communs*, est composé de représentants de divers départements, du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Le Groupe de travail a établi un inventaire des services communs en matière de personnel au Siège; il a examiné ces services en vue de déterminer les domaines susceptibles d'être améliorés et de présenter un meilleur rapport coût-efficacité, et il a identifié les domaines requérant des services communs et permettant leur application. Les examens du Groupe ont été menés dans l'optique de pouvoir présenter des recommandations assurant que les services prestés soient d'un bon rapport coût-efficacité, de haute qualité, et répondant aux besoins des divers organismes des Nations Unies.

92. Le Groupe a examiné les services communs des organismes des Nations Unies au Siège dans les domaines du service médical, des conseils au personnel y inclus le Comité des visas, des cours de langues, des examens d'aptitude linguistique, des examens d'aptitude des agents des services généraux et de la politique de compensation et rémunération. Au cours des discussions avec les prestataires de services, l'importance d'un échange d'informations continu entre prestataires et utilisateurs de services a été soulignée, de même que le besoin de rapports statistiques périodiques sur les services fournis aux organismes concernés. Certaines recommandations spécifiques ont déjà été suivies, notamment celles sur la diminution de la charge de travail administratif de la Division des services médicaux au Siège et sur une délégation de l'administration dans les limites du possible, pour concentrer les ressources sur le service médical en tant que tel.

93. Le Groupe de travail a mis en place des sous-groupes qui ont émis des recommandations relatives à une approche commune concernant les indemnités accordées au personnel dans les lieux d'affectation à haut risque et les lieux d'affectation sans famille et l'option du versement d'une somme forfaitaire pour couvrir les frais de voyage. En ce qui concerne cette option, des propositions spécifiques ont été soumises au Groupe de travail chargé d'étudier les questions relatives au personnel et le sous-groupe qui travaille sur cette question

poursuit son examen des autres aspects des indemnités de voyage.

94. En ce qui concerne les indemnités attachées aux lieux d'affectation à haut risque, un sous-groupe a été créé pour procéder à l'inventaire des indemnités du personnel des bureaux extérieurs et de les examiner aux fins d'établir une approche commune dans toute la mesure du possible.

95. Dans le but de faciliter les échanges de personnel, le Groupe de travail chargé d'étudier les questions relatives au personnel a mené une enquête auprès du Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité, le Département des opérations de maintien de la paix, la Division de l'administration et de la logistique des missions, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, l'UNICEF, le FNUAP et le PAM. Les objectifs étaient de connaître leur définition de lieux d'affectation à haut risque et de lieux d'affectation sans famille ainsi que leurs pratiques à cet égard; d'identifier les différentes indemnités et formes d'incitation offertes au personnel des bureaux extérieurs, y compris leur justification; de recueillir leurs expériences et leurs points de vue au sujet du défi posé par les différences d'indemnité et d'incitations octroyées par des organismes du système commun; et de solliciter leurs recommandations. Le Groupe de travail a également abordé les mécanismes susceptibles de faciliter les échanges de personnel entre organismes du système des Nations Unies. Tout en assurant la coordination avec d'autres groupes chargés d'étudier cette question, le Groupe a également établi des contacts avec le Groupe de travail chargé des questions de sécurité et de sûreté à propos de critères communs de recrutement et de directives de formation des agents chargés de la sécurité ainsi qu'avec le Groupe de travail chargé des questions de voyage et de transport.

96. *Les membres du Groupe de travail estiment que leurs activités à ce jour, avec des membres représentant le Secrétariat ainsi que les fonds et programmes, constituent un important pas en avant dans le domaine de la coopération entre les organismes basés à New York en matière de gestion des ressources humaines. En plus du partage des meilleures pratiques, des progrès ont été réalisés dans la coordination de l'élaboration des politiques et de la cohérence dans leur application.*

97. *Les activités du Groupe de travail complètent celles de la réforme en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui constitue une partie intégrante du programme de réforme mis en oeuvre par le Secrétaire général. Le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale (A/53/414) présente les grandes orientations, les travaux en cours et les mesures envisagées en matière de réforme de la gestion des ressources humaines, y compris*

les conclusions de l'Équipe spéciale mise en place pour conseiller le Secrétaire général sur les priorités et les stratégies de changement.

98. Le Bureau de la gestion des ressources humaines fournit des services centraux d'appui à tous les départements de l'Organisation des Nations Unies. Il élabore les politiques régissant la gestion des ressources humaines au Secrétariat et la définition des conditions d'emploi, ainsi que les procédures et les pratiques correspondantes, en conformité avec les dispositions contenues dans la Charte et les directives de l'Assemblée générale, et il veille que ces politiques, procédures et pratiques soient effectivement reflétées dans le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ainsi que dans les autres textes administratifs. Il est responsable notamment de la planification et de la gestion du recrutement, des affectations, du perfectionnement et de la cessation de service du personnel du Secrétariat; de la planification de la gestion des ressources humaines, du système de notation des fonctionnaires, du perfectionnement et de la formation du personnel et de l'aide au déroulement des carrières; des consultations entre la Direction et le personnel; et de l'élaboration et de l'application d'une stratégie relative au bien-être du personnel et aux conditions d'emploi.

99. Ainsi qu'indiqué précédemment (par. 15), les départements et bureaux utilisateurs de ces services interrogés au cours de l'inspection ont fait part de leurs préoccupations quant à la qualité et au respect des délais des services prestés par le Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui a trait aux processus administratifs courants. À cet égard, le Bureau de la gestion des ressources humaines doit s'assurer que ses travaux sur les grandes réformes de la gestion des ressources humaines ne l'amènent pas à négliger les services administratifs auxquels le personnel s'attend et sur lesquels comptent les départements et bureaux. À l'heure actuelle, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas de mécanisme formel pour mesurer le degré de satisfaction de ses utilisateurs quant aux services prestés. Les réactions sont connues par le biais de conversations, de lettres, de mémoranda ou de courrier électronique. Il est crucial que le Bureau de la gestion des ressources humaines procède à une enquête sur la satisfaction de ses utilisateurs afin d'identifier les secteurs qui font problème et de tenter d'y apporter des solutions. Les innovations récentes du Bureau, telles que le cyber-Forum, qui permet au moyen du courrier électronique un échange d'information entre le Bureau et le personnel, et *HRM Highlights*, accessible sur le réseau de l'ONU, constituent des initiatives bienvenues pour augmenter la transparence du Bureau et informer le personnel des changements de circonstances qui l'affectent directement. Néanmoins, elles doivent

être complétées par une gestion des ressources humaines qui réponde effectivement aux besoins du personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a souligné que les responsables de programmes devaient assumer leurs responsabilités de gérer de façon appropriée leurs ressources humaines, et que certaines attentes de la part de divers départements étaient hors du contrôle du Bureau ou au-delà de ses capacités. Le Bureau a en outre fait état des restrictions imposées à la gestion des ressources humaines par l'Assemblée générale dans sa résolution 51/226 d'avril 1957. Toutefois, cette résolution (à l'instar de la résolution 53/221 sur la gestion des ressources humaines) a réitéré l'appui de l'Assemblée générale au Secrétaire général comme Chef de l'administration ainsi qu'à l'intégrité et l'indépendance du service civil international. Elle a aussi réaffirmé l'autorité et la responsabilité du Bureau de la gestion des ressources humaines de faire appliquer les politiques de recrutement, d'affectation et de promotion dans l'ensemble du Secrétariat. Tout en reconnaissant que les critiques adressées au Bureau de la gestion des ressources humaines n'étaient sans doute pas toutes bien fondées, le Bureau des services de contrôle interne est d'avis que les résolutions 51/226 et 53/221 encouragent de fait le Bureau à jouer un rôle plus dynamique, en consultation avec les directeurs de programmes, en vue d'améliorer l'efficacité et la prestation en temps voulu des services gérés au niveau central et d'améliorer le bien-être du personnel. Le Bureau des services de contrôle interne a également été tenu au courant des activités entreprises dans le cadre de la réforme pour diminuer le temps nécessaire au recrutement du personnel, domaine où d'énormes retards ont été notés. Par conséquent, la grande priorité au sein des mesures de réforme devrait être accordée aux procédures de recrutement.

100. Le service du personnel de l'ONUG est responsable de la gestion des ressources humaines pour l'ensemble des bureaux du Secrétariat des Nations Unies ainsi que pour les fonds et programmes à l'exception du CCI (voir annexe II). L'ONUG fournit également des services de formation à toutes les entités du système des Nations Unies qui sont basées à Genève. Le HCR a pleine délégation de pouvoir sur la gestion des ressources humaines. La CNUCED a cette délégation en ce qui concerne son propre personnel soumis à la série 200 ainsi que pour l'administration des personnels soumis à la série 200 de la Commission économique pour l'Europe, du Haut Commissariat aux droits de l'homme et du Bureau de coordination des affaires humanitaires. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme a signé récemment un accord avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour administrer le personnel des bureaux extérieurs, qui l'était auparavant par l'ONUG.

101. Les efforts entrepris en vue de réorganiser la répartition du travail des services du personnel de l'ONUG se poursuivent. Depuis le 1er janvier 1999, les sections du recrutement et de l'affectation et celle de l'administration du personnel ont fusionné pour devenir un service intégré de gestion des ressources humaines afin de permettre à un utilisateur de n'avoir qu'un seul et même interlocuteur pour l'ensemble des services du personnel. Un Groupe de gestion de la qualité a été créé afin d'améliorer les procédures actuelles. Un système de rotation du personnel entre les différentes fonctions au sein des services du personnel a été initié et la formation pour tenir le personnel au courant de la technologie de l'information est en cours.

102. À Vienne, il y a trois types de délégations de pouvoir au Directeur général de l'ONUV/Directeur exécutif du BCDPC. Il y a pleine délégation de pouvoir à l'égard du personnel appartenant aux services généraux. La Commission des nominations et des promotions est responsable pour le personnel sur des postes financés par le budget ordinaire ou extraordinaire jusqu'à la classe P-4. Le Comité des nominations et des promotions qui a été mis en place en 1990 ne porte que sur le personnel sur des postes extra-budgétaires, provenant en majorité du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues qui a délégation pour la gestion du personnel jusqu'à la classe D-1. En 1997, l'ONUV a demandé une plus large délégation de pouvoir à l'égard du personnel recruté sur le plan international pour des postes financés par le budget ordinaire, mais à ce jour, aucune réaction n'est parvenue du Siège.

103. La Section de la gestion des ressources humaines prépare une page d'accueil sur le site Web qui permettra aux utilisateurs de faire part de leurs réactions. Les relations de travail avec le Service d'appui du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues sont bonnes. Un examen plus approfondi des méthodes de remboursement pour services fournis en ce qui concerne la gestion du personnel financé sur fonds extrabudgétaires est nécessaire.

104. En juillet 1997, l'ONUV a repris les services de cours de langue de l'UNIDO, qui avait dû les abolir pour des raisons de contrainte budgétaire. L'AIEA a décidé d'organiser ses propres cours de langues en 1993 car elle avait considéré à l'époque cette solution plus rentable que le service commun, mais elle examine à nouveau la possibilité de cours de langue communs avec l'ONUV.

105. Au cours de l'inspection, des plaintes se sont élevées disant que les services centraux d'appui de l'Organisation des Nations Unies à Genève et à Vienne étaient dépourvus d'une attitude axée sur la satisfaction des usagers, et que le processus de recrutement en particulier était lent et pesant. Bien que le Bureau des services de contrôle interne ne soit pas en

possession d'informations complètes pour établir si ces plaintes sont représentatives, ces plaintes manifestent clairement qu'il y a des possibilités d'améliorer le dialogue avec les utilisateurs et qu'elles méritent d'être approfondies et de recevoir une suite de la part des responsables de Genève et de Vienne.

106. Les services médicaux sont fournis en tant que services communs dans les trois sites, mais avec des différences quant à l'organisme qui en est la cheville ouvrière : l'ONU à New York, l'OMS à Genève, et l'AIEA à Vienne. Les coûts directs de ces services sont de façon générale remboursés aux prestataires de services en fonction du nombre de personnes de chacun des organismes faisant appel au service médical commun. Les frais généraux de fonctionnement ne sont pas habituellement inclus dans ces formules de remboursement.

107. La délégation de pouvoir aux responsables opérationnels devrait être l'occasion pour le Département de la gestion d'examiner plus en détail l'organisation de la gestion des ressources humaines dans les différents lieux d'affectation. Les trois bureaux examinés ici partageaient le point de vue du Bureau du contrôle des services internes selon lequel il y avait des possibilités d'élargir le champ des services communs, à l'instar de ceux qui existent déjà pour les services médicaux et pour la formation. Le recrutement des agents de services généraux qui exécutent des fonctions identiques dans l'ensemble du système des Nations Unies, la classification des postes ainsi que la tenue de fichiers régulièrement mis à jour sur les candidats qualifiés ont été mentionnés comme des domaines susceptibles de faire l'objet de services communs et, de plus, de réduire le double emploi actuel des structures tout en améliorant la qualité des services. De tels services communs encourageraient une plus forte mobilité du personnel entre les lieux d'affectation et entre organismes des Nations Unies, l'un des objectifs cités dans le rapport du Secrétaire général sur les ressources humaines (A/53/414) et confirmé par l'Assemblée générale au paragraphe 8, section III, de sa résolution 53/221. Les organismes utilisateurs potentiels de ces services pourraient prendre part à l'élaboration de ce processus. Des services partagés devraient être constitués de telle sorte qu'ils préserveraient le pouvoir de décision des entités participantes en ce qui concerne le recrutement et l'administration des ressources humaines.

J. Système intégré de gestion

108. Le Système intégré de gestion (SIG), que l'Assemblée générale a approuvé en décembre 1988, a pour objet de faciliter la gestion des décisions administratives et des notifications correspondantes dans les principaux lieux

d'affectation. Sa mise en place s'effectue en plusieurs étapes désignées sous le nom de modules. Le module 1 (Gestion du personnel) a été installé au Siège en septembre 1993 et fonctionne actuellement dans les principaux lieux d'affectation du Secrétariat (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, Santiago et Vienne), ainsi qu'à l'OIT, au PNUD et à l'UNICEF. On estime que 27 000 fonctionnaires du système des Nations Unies sont à présent administrés par l'intermédiaire du SIG. Une version améliorée du module 2 (Prestations payables au personnel) a été installée en avril 1998 au Siège. En février 1999, elle était opérationnelle dans tous les lieux d'affectation de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'au PNUD et à l'UNICEF. Le module 3 (Services financiers et services d'appui) a été installé au Siège en 1996. Une nouvelle version importante du logiciel (version 3.4.1) a été mise en service à compter du 1er février 1999. Elle comporte également des modifications dictées par les besoins particuliers du PNUD. Les versions 3.4.2 et 3.4.3 devaient être installées en mai et juin 1999. Le nouveau module comprend des perfectionnements visant à faciliter la gestion des transactions et la mise en service dans les bureaux hors Siège en 1999 (Office des Nations Unies à Vienne, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale et Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) et d'ici à août 2000 (pour les quatre bureaux restants). *La version 3.4.4 intégrant la version 11.9 de Sybase, qui est compatible 2000, devrait être installée en juillet 1999.* Le maître d'oeuvre continue de travailler à la mise au point des modules 4 et 5, relatifs aux états de paie et aux opérations du Système. Ces modules seront installés au Siège à partir de septembre 1999 et dans tous les autres lieux d'affectation d'ici à août 2000.

109. Le SIG illustre les avantages liés à l'utilisation de services communs par les organismes des Nations Unies. On a calculé que l'OIT, le PNUD et l'UNICEF auraient dû chacun dépenser une *somme considérable* pour mettre en place un système comparable s'ils n'avaient pas eu la possibilité d'utiliser celui conçu pour le Secrétariat. Le Secrétariat a lui aussi tiré profit des améliorations apportées à certaines fonctions du SIG pour les besoins d'autres organismes utilisateurs, qui ont été financées par eux et mises à la disposition de toutes les organisations.

110. Une étude réalisée par deux experts indépendants en juillet 1998 à la demande de l'Assemblée générale portait sur la question de la création d'un service partagé avec d'autres organismes utilisateurs aux fins de la maintenance du SIG. L'Équipe spéciale chargée des services communs a entrepris une étude complémentaire à la mi-octobre en vue d'établir un rapport détaillé sur les solutions possibles pour la création d'un service commun. Le rapport analysait la structure

décisionnelle qui devait permettre de déterminer les stratégies à adopter pour l'élaboration et la mise en service des systèmes, les ressources additionnelles nécessaires pour compléter l'équipe en place chargée de la maintenance à l'ONU de façon que le dispositif actuel, axé sur un client unique, puisse être remplacé par un dispositif adapté à des clients multiples, une formule de partage des coûts pour financer les activités du service commun et des méthodes de gestion du processus d'élaboration et de mise en service analogues aux procédés employés par les sociétés de services et d'ingénierie en informatique.

111. Les experts indépendants ont également recommandé d'intégrer à l'équipe du SIG un groupe central de la maintenance qui assurerait provisoirement la maintenance du Système jusqu'à ce qu'ait été mis en place un mécanisme interinstitutions pour l'exploitation et la maintenance du SIG. Ils ont recommandé en outre que la mise en oeuvre de la stratégie de maintenance provisoire soit financée conjointement – en sus des frais de maintenance financés par le PNUD, l'UNICEF ou l'OIT. *Trois fonctionnaires du PNUD collaborent avec l'équipe de l'Organisation des Nations Unies.*

112. Lors des réunions du Groupe de travail sur le SIG de l'Équipe spéciale chargée des services communs, en février et mars 1999, différents scénarios ont été examinés quant à la structure d'un service commun pour la maintenance du SIG. Cette entité pourrait être un service véritablement commun ou un service plus ou moins centralisé en fonction de la stratégie et des besoins propres à chaque organisation, avec des structures équivalentes. En procédant par itération, on a élaboré des propositions pour parvenir à un accord sur la meilleure façon d'envisager la maintenance du SIG à long terme. Le Groupe de travail a également examiné la structure organisationnelle, le niveau des effectifs, les crédits budgétaires et les fonds qui seraient alloués à ce service. Des précisions sur la nature des prestations qui devaient être fournies et de celles qui n'entreraient pas dans le cadre des attributions du service commun ont été données et des mandats définis pour les groupes d'intérêts proposés. On a demandé aux consultants d'établir un document de synthèse révisé en tenant compte des observations faites par les membres du Groupe de travail. Après un examen complémentaire, les scénarios remaniés seraient présentés à l'Équipe spéciale chargée des services communs.

113. À l'Office des Nations Unies à Genève, le SIG compte quelque 230 utilisateurs et 3 800 fonctionnaires dans la base de données. L'un des principaux avantages offerts par ce système réside dans la normalisation des procédures : par exemple, le SIG fixe le mode de calcul des indemnités et autres prestations. Les directives élaborées pour New York ne pourraient pas être appliquées telles quelles à Genève mais

elles sont tout de même fort utiles. *Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a décidé de ne pas utiliser le SIG.* Bien que l'Office des Nations Unies à Genève exécute certaines opérations comptables, y compris l'établissement des états de paie pour le compte du Haut Commissariat, celui-ci était déjà doté d'un système d'information pour la gestion du personnel et d'un système de comptabilité sur le terrain. Le BSCI a estimé que, si le Haut Commissariat avait décidé d'utiliser le SIG, cela aurait été une bonne chose car, d'un point de vue opérationnel, il était plus étroitement lié au Secrétariat qu'à l'OIT, par exemple. *Le BSCI a également été informé de la possibilité d'un accès à distance au SIG à partir de La Haye et de Bonn.*

114. À Vienne, le SIG compte actuellement entre 40 et 50 utilisateurs actifs et environ 840 fonctionnaires dans la base de données. Les applications relatives au budget et aux finances de l'Office des Nations Unies sont toujours gérées par l'ONUDI sur la base du recouvrement des coûts en attendant la mise en service du module 3. L'ONUDI n'a pas encore décidé si elle allait ou non utiliser le SIG avant l'achèvement de sa mise au point, mais elle étudie comment les opérations se déroulent dans d'autres organismes.

K. Techniques de l'information et télécommunications

115. Sur la recommandation du Groupe de travail des services communs en matière de techniques de l'information et de télécommunications, un comité de gestion chargé de ces questions et composé de représentants du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, du FNUAP, de l'ONU, du PNUD et de l'UNICEF a été créé à New York. Ses membres exercent les fonctions d'administrateur en chef à l'information ou des fonctions équivalentes liées à la supervision des techniques de l'information au sein des organisations participantes. Les objectifs du Comité consistent à assurer un échange d'informations entre les organismes des Nations Unies situés à New York sur les politiques, les normes et les services communs institués en ce qui concerne les techniques de l'information *pour déterminer quelles activités pourraient être menées conjointement* et à veiller à ce que les activités opérationnelles qui sont susceptibles d'être regroupées dans le cadre des services communs soient gérées de manière satisfaisante pour tous les participants.

116. Le Comité de gestion a recensé 14 domaines qui pourraient faire l'objet d'une coordination pour les services : planification et coordination des techniques de l'information et des télécommunications; introduction de matériels et de logiciels standard; évaluation des choix techniques pour les

nouveaux produits et les nouvelles installations; courrier électronique et logiciels de groupe; services d'appui Internet/Intranet; prestation de services aux États Membres; conception de l'infrastructure du réseau local et services d'appui; appui technique hautement spécialisé pour les techniques de l'information et les télécommunications; appui nécessaire pour les systèmes téléphoniques; gestion du réseau longue distance; vidéoconférences; mise au point de systèmes généraux; moyens de formation pour les produits informatiques et télématiques; protection contre les pannes et les sinistres et sécurité de l'information.

117. En janvier 1999, un nouveau président a été nommé au sein du Groupe de travail des services communs en matière de techniques de l'information et de télécommunications. Au cours des six premiers mois de l'année, le Groupe de travail s'est attaché à explorer la possibilité de coordonner les achats et les arrangements concernant les autocommutateurs privés (PABX); de collaborer avec le Groupe de travail de la gestion des installations et des services d'achat pour d'autres arrangements communs; et de collaborer avec le Groupe de travail de la gestion des archives et des dossiers pour l'archivage électronique.

118. L'étude en cours sur la structure et les fonctions de la Division de l'informatique du Secrétariat de l'ONU doit être menée à bonne fin le plus tôt possible afin d'établir une base solide pour la collaboration ultérieure avec d'autres organisations. Les restructurations successives de la Division et la rotation rapide de ses cadres l'ont affaiblie ces dernières années, réduisant ainsi son influence et sa crédibilité dans le domaine des techniques de l'information.

119. À Genève, la Section des services électroniques fait partie du Service de la gestion des ressources financières et de l'électronique de la Division de l'administration de l'Office des Nations Unies. Elle regroupe les services de télécommunications qui étaient auparavant assurés par la Section de la gestion des bâtiments et les aspects du traitement électronique des données relatifs au matériel qui relevaient de la Section des finances. On a fait observer que la Section avait été créée principalement pour gérer le réseau de données mais qu'à ce jour, il n'y avait pas d'instructions explicites à cet égard. La CNUCED et la Commission économique pour l'Europe avaient leurs propres serveurs, ce qui créait parfois des problèmes pour le réseau. On a estimé que la publication de la circulaire du Secrétaire général consacrée à l'Office des Nations Unies à Genève, qui était en préparation, donnerait une délimitation précise des responsabilités, condition nécessaire pour assurer une gestion plus efficace.

120. La Section des services électroniques est le secrétariat du Comité des innovations technologiques de l'Office des Nations Unies à Genève, qui comprend des représentants des

différentes entités au niveau opérationnel. Elle a créé une équipe spéciale chargée de la normalisation qui se réunit une fois par mois et qui est dirigée par une entité utilisatrice. L'approbation de la configuration normalisée proposée par la Section pour les ordinateurs personnels a été l'un des résultats obtenus.

121. À Vienne, les services informatiques destinés au Secrétariat sont fournis principalement par le Groupe des techniques de l'information de la Division de l'administration et des services de conférence de l'Office des Nations Unies. *Ce groupe a été créé le 20 octobre 1998 en fusionnant les fonctions précédemment exercées par le Groupe d'appui électronique avec des fonctions analogues, essentiellement celles relatives à l'infrastructure informatique – éléments de réseau, serveurs, postes de travail des utilisateurs finals et autres périphériques, logiciels pour ordinateurs de table – et qui étaient auparavant assumées par le Service de la mise en valeur des ressources en matière d'information du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues.* Le personnel du Programme continue à développer les applications spécialement adaptées à leurs besoins. Les télécommunications sont gérées conjointement par l'Office des Nations Unies à Vienne et l'ONUDI. La procédure d'appel à la concurrence instituée pour les communications téléphoniques internationales et interurbaines a permis de réduire les dépenses des deux organisations de près de 50 % par rapport aux arrangements précédemment adoptés. L'Office des Nations Unies à Vienne a passé un contrat avec l'AIEA pour le raccordement à l'Internet.

122. Le Centre international de calcul est l'un des services communs qui sont organisés sur la base d'une collaboration au sein du système des Nations Unies. Le Centre est situé à Genève et fournit des services informatiques aux organisations sises à Genève, New York et Rome. En 1998, 23 organisations étaient représentées au sein de son Comité de gestion. Les dépenses du Centre étaient réparties à 90 % entre le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'ONU, l'OMPI, le PAM et l'OMS en 1996 et 1997.

123. Depuis sa création en 1971, le Centre international de calcul fonctionne selon le principe du recouvrement des dépenses. À la suite des changements enregistrés dans la nature des services fournis aux utilisateurs – environnement informatique à distribution transparente, technologies Internet et communications par réseaux au lieu de liaisons spécialisées, par exemple – de nouveaux modèles d'imputation ont dû être élaborés. Les centres de coûts, qui ont été redéfinis en 1995, restent inchangés pour l'exercice biennal 1998-1999 mais un certain nombre de perfectionnements envisagés dans les modèles doivent être présentés au Comité de gestion. Ils permettraient notamment de comparer plus facilement les

dépenses imputées par le Centre international de calcul et les prestataires de services du secteur privé. Les Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne ont informé le BSCI que le modèle élaboré par le Centre, tel qu'il était actuellement appliqué, faisait obstacle à l'utilisation des techniques standard de contrôle des finances car les catégories définies pour les prévisions de dépenses différaient de celles qui étaient utilisées dans la facturation.

124. Le Centre a estimé que si l'on continuait à regrouper les centres de données, à rationaliser les logiciels et à automatiser les opérations dans l'ensemble du système des Nations Unies, cela pourrait entraîner des économies importantes. Par exemple, le regroupement des opérations exécutées sur le gros ordinateur de New York pour le Centre s'était traduit par une économie estimée à 1,2 million de dollars par an.

IV. Conclusions

125. La stratégie du Secrétaire général en matière de services communs avait pour objet de souligner que les organismes du système des Nations Unies devaient obtenir des économies d'échelle et accroître l'efficacité, faciliter les processus et éviter les chevauchements et les doubles emplois, ainsi que de promouvoir un sentiment unifié de responsabilité en vue d'améliorer le rapport coût-efficacité dans le système des Nations Unies.

126. Les difficultés identifiées par les responsables des départements/bureaux interrogés dans les trois lieux d'affectation concernaient notamment la nécessité pour chaque organisation de contrôler ses propres ressources et son personnel, le manque de confiance dans la capacité des autres entités de fixer un ordre de priorité équitable pour la fourniture des services, les différents mandats définis par les organes directeurs, et le manque d'interaction et de communication entre les chefs des organisations. Au cours de l'inspection, on a aussi souvent mentionné la nécessité d'une «volonté politique», comme si la volonté de changement devait émaner uniquement des États Membres ou du Secrétaire général lui-même. Par conséquent, le défi auquel doit faire face l'Organisation des Nations Unies consiste à éliminer ces obstacles au niveau de chaque fonctionnaire et de chaque directeur de programme pour qu'ils prennent les initiatives et les risques nécessaires afin de parvenir au changement qui, comme l'a déclaré le Secrétaire général, renforcera la confiance des États Membres et du personnel dans l'utilité et l'efficacité continues de l'Organisation.

127. Comme le montre le présent rapport, les activités exécutées par l'Équipe spéciale chargée des services communs et ses groupes de travail ont progressé. *Le Coordonnateur*

des services communs a choisi de se fonder sur un processus qui dépend de la demande et sur une approche de collaboration, étant donné l'importance que les organisations participantes attachent à leur identité et à leur mandat. Cette approche a été bien accueillie par les acteurs concernés et a permis de créer un environnement propice au dialogue et une acceptation des avantages que le système des Nations Unies tirerait d'une expansion des services communs. C'est un pas dans la bonne direction. Il est important de maintenir l'élan et de signaler régulièrement au Coordonnateur des services communs les progrès réalisés. Il est tout aussi important que les Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne participent à tout le processus dès le début pour que les stratégies soient appliquées de manière cohérente dans les principaux lieux d'affectation. Les autres lieux d'affectation doivent être informés des mesures prises.

128. En outre, le succès de l'établissement de services communs couvrant non seulement l'Organisation des Nations Unies, mais également les institutions spécialisées, dépendrait fortement de la détermination des États Membres, étant donné l'indépendance dont jouissent les différentes institutions. Les États Membres qui réclament à grands cris des changements et des réductions des coûts à l'Assemblée générale devraient faire la même chose au sein des organes directeurs des organisations du système des Nations Unies et devraient souligner la nécessité d'obtenir des économies d'échelle et une plus grande efficacité grâce à une expansion des services communs à l'échelle du système. L'intervention du Secrétaire général et de la Vice-Secrétaire générale à cet égard, directement auprès des États Membres et par l'intermédiaire du Comité administratif de coordination, est donc nécessaire.

V. Recommandations

129. Le Département de la gestion devrait accélérer l'application de la délégation de pouvoirs et de responsabilités aux directeurs, comme l'a déclaré le Secrétaire général et comme l'a demandé l'Assemblée générale (SP-98-001-01) (par. 13).

130. Afin d'améliorer en général l'efficacité et la rapidité des services d'appui fournis par les Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne aux départements dans ces deux lieux d'affectation, le Département de la gestion devrait accélérer la décentralisation des pouvoirs en matière de ressources humaines, de questions financières et de services d'appui généraux en faveur des deux offices, ce qui permettrait de réduire considérablement les demandes d'autorisation soumises au Siège, et il devrait fournir la formation et les directives nécessaires pour assurer une application effective (SP-98-001-02) (par. 15).

131. L'Équipe spéciale chargée des services communs et l'Office des Nations Unies à Genève doivent travailler ensemble afin de déterminer comment les services communs peuvent être élargis à Genève, en tenant compte des enseignements tirés et des mesures prises par les groupes de travail à New York. L'Office des Nations Unies à Vienne devrait également être informé des activités des groupes de travail (SP-98-001-03) (par. 16, 17, 127).

132. L'Office des Nations Unies à Genève devrait : a) élaborer un rapport, en consultation avec les départements et bureaux à Genève, sur les moyens de rationaliser les procédures administratives au Palais des Nations, de manière à éviter les doubles emplois; et b) tenir des réunions régulières avec les fonctionnaires d'administration au Palais et effectuer régulièrement des enquêtes sur la satisfaction des clients (SP-98-001-04) (par. 18 et 19).

133. a) Le système actuel de facturation à l'Office des Nations Unies à Genève devrait être encore amélioré sur la base de principes et de politiques clairement définis afin d'accroître la transparence et la fiabilité des données et de tenir compte des arrangements mutuels concernant les coûts conclus avec les organisations clientes. Un rapport sur l'état du mécanisme de facturation devrait être soumis au Contrôleur dès que possible en 1999; b) *la question du remboursement des coûts d'autres services (chauffage, nettoyage, etc.) fournis dans le cadre de la location de locaux, qui est actuellement à l'examen*, devrait faire partie de l'examen global des arrangements concernant les coûts conclus entre l'ONUG et les différentes entités (SP-98-001-05) (par. 43 et 70).

134. L'Office des Nations Unies à Vienne devrait : a) établir une analyse des coûts entraînés par l'existence d'une division de l'administration à l'Office afin de déterminer si sa structure d'appui administratif est rationnelle par rapport aux programmes de fond exécutés et au personnel desservi, et identifier des moyens de réduire les dépenses d'administration en utilisant, si possible, les structures administratives existantes de l'ONUDI et de l'AIEA; b) en collaboration avec l'AIEA et ses partenaires au sein du MOU, réexaminer la méthode utilisée pour la reproduction des documents de conférence en vue d'accroître son utilisation du Service commun d'impression et de reproduction; c) examiner la manière dont l'Office des Nations Unies à Vienne pourrait profiter des avantages que l'AIEA tire des arrangements pris avec les agences de voyage (SP-98-001-06) (par. 25, 66 et 75).

135. Il est essentiel de maintenir des services juridiques centralisés au sein d'une entité unique couvrant le Secrétariat de l'ONU et les fonds et programmes, c'est-à-dire au sein du Bureau des affaires juridiques, afin d'assurer l'application

uniforme et cohérente de la réglementation au sein de l'Organisation, de protéger ses intérêts et de réduire au minimum les risques de responsabilité civile. Cela comprend également la protection du nom et de l'emblème de l'Organisation (SP-98-001-07) (par. 28).

136. Le Département de la gestion devrait encourager le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets à New York à utiliser le Système de gestion intégré (SIG) afin d'appuyer le système actuel des états de paie communs et les économies d'échelle qui en résultent (SP-98-001-08) (par. 36).

137. Le Trésorier des Nations Unies devrait poursuivre ses efforts en vue d'établir un système de «finances internes des Nations Unies» de manière à promouvoir des investissements communs entre les organismes des Nations Unies à New York (SP-98-001-09) (par. 41).

138. Le Département de la gestion et le Bureau des services centraux d'appui devraient prendre les mesures nécessaires pour obtenir que les fonds et programmes ayant leur siège à New York concluent ensemble un accord avec un seul fournisseur, au lieu des contrats actuels multiples passés avec différents fournisseurs, en ce qui concerne, par exemple, l'achat de papier à photocopier, les services d'expédition ainsi que d'autres fournitures et services (similaire aux arrangements concernant les fournitures de bureau qui sont entrés en vigueur le 1er février 1999). Ce contrat devrait être négocié sur la base du volume total requis par la famille des Nations Unies, y compris la livraison, afin d'obtenir des économies d'échelle (SP-98-001-10) (par. 49 et 50).

139. L'Office des Nations Unies à Genève devrait intensifier ses efforts pour promouvoir la conclusion d'accords communs parmi les organismes ayant leur siège à Genève, étant donné les avantages déjà tirés du contrat-cadre passé par son Service des achats et des transports pour le matériel et les accessoires informatiques (SP-98-001-11) (par. 54 et 55).

140. L'Office des Nations Unies à Vienne devrait identifier d'autres domaines où les achats effectués en commun par les trois organismes ayant leur siège au Centre international de Vienne, par exemple, pour le papier à photocopier, les fournitures de bureau *et les travaux contractuels de traduction*, auprès d'autres organismes ou d'autres fournisseurs, permettraient de réduire le coût global des biens et services fournis et devrait prendre les mesures qui s'imposent (SP-98-001-12) (par. 57).

141. Le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence devrait : a) s'efforcer plus activement d'obtenir une utilisation optimale des services d'impression des Nations Unies par les entités du Secrétariat et les fonds et programmes, par l'intermédiaire du Groupe de

travail sur l'impression; b) en tenant compte des efforts déjà déployés par les services d'impression de New York et de Genève pour mettre au point des méthodes de comptabilité des prix de revient qui reflètent d'une manière appropriée les coûts des matériaux et du temps de travail consacré à la réalisation de tâches spécifiques, demander l'assistance des services financiers compétents afin d'établir les paramètres des prix de revient qui seraient utilisés pour la fourniture de services d'impression aux organismes et programmes; c) dans le cadre de la Réunion interorganisations concernant les services linguistiques, la documentation et les publications, encourager les organismes membres à prendre des mesures qui permettraient d'améliorer le rapport coût-efficacité pour le système des Nations Unies. *La Division des services de conférence de l'Office des Nations Unies à Genève devrait proposer de jouer un rôle de chef de file dans ce domaine, étant donné qu'elle a déjà pris des mesures visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité des services locaux d'impression sous de nombreux aspects* (SP-98-001-13) (par. 59, 60 à 62 et 65).

142. Le Bureau des services centraux d'appui devrait : a) utiliser en commun avec d'autres lieux d'affectation les services d'agences de voyage mis au point par le Groupe de travail sur les voyages et les transports; b) continuer à suivre de près l'évolution des différents instruments de réservation de voyages sur le Web, en vue d'accélérer la mise en place d'un système de réservation sur l'Internet pour permettre aux fonctionnaires de faire leurs propres réservations et de transmettre les informations directement à l'agence de voyage; il faudrait identifier les économies qui en résulteraient en termes de temps et de coût; et c) faire des suggestions quant à la manière de renforcer les systèmes de contrôle et de coordination entre les lieux d'affectation en ce qui concerne les voyages et les expéditions de bagages, afin d'éviter les retards et d'obtenir les meilleurs itinéraires et tarifs ainsi que le meilleur service au meilleur prix et de réduire les coûts indirects et les frais généraux (SP-98-001-14) (par. 73 et 74).

143. Le Département de la gestion et le Bureau des services centraux d'appui devraient : a) réexaminer immédiatement les propositions faites par le Groupe de travail pour la gestion des archives et des dossiers, et les utiliser comme cadre pour l'application efficace de nouveaux systèmes de gestion des archives dans tous les lieux d'affectation; informer/consulter les Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne au sujet de ces propositions et de leurs objectifs pour qu'une politique cohérente puisse être établie; b) effectuer une analyse des coûts et du niveau des services concernant le recours à des ressources extérieures pour l'entreposage des documents et *proposer des solutions pour traiter de tout risque de sécurité*

de l'information ou d'autres préoccupations relevées dans l'avis juridique demandé sur les «arrangements d'entreposage contractuels et de consortium» (SP-98-001-15) (par. 70 et 82).

144. Le Département de la gestion devrait : a) identifier les aspects de la sécurité qui doivent être renforcés et définir le nombre idéal d'agents de sécurité nécessaires pour assurer ces services; à cet égard, obtenir l'assistance d'une entreprise professionnelle internationale dans le domaine de la sécurité afin d'effectuer une analyse de gestion qui porterait également sur d'autres lieux d'affectation des Nations Unies; entreprendre une évaluation des dépenses sur la base du volume de travail, du coût total par agent de sécurité et du nombre d'agents employés par chaque bureau, en vue de déterminer la part adéquate des coûts qui doit être remboursée par les fonds et programmes aux services de la sécurité et de la sûreté à New York et Genève; et c) consulter l'Office des Nations Unies à Vienne au sujet des expériences en matière de partage des coûts (SP-98-001-16) (par. 88 à 90).

145. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait : a) entreprendre le plus rapidement possible une enquête sur la satisfaction des clients afin de déterminer les domaines dans lesquels les services doivent être améliorés en termes de qualité et de rapidité d'exécution; les résultats de cette enquête et les mesures à prendre pour rectifier les lacunes identifiées devraient être communiqués à tous les départements; b) mettre en oeuvre des réformes pour accélérer le processus de recrutement; c) entreprendre une étude afin d'évaluer les avantages en matière d'efficacité qui pourraient être tirés d'une mise en commun du plus grand nombre possible de services de gestion des ressources humaines dans les différents lieux d'affectation, par exemple, pour le recrutement du personnel des services généraux; d) prendre des mesures pour avoir accès mutuellement aux listes de candidats et/ou étendre l'inventaire des qualifications aux organismes du système des Nations Unies (SP-98-001-17) (par. 99 et 107).

146. a) Il faudrait prendre le plus rapidement possible les mesures nécessaires pour mettre en place un arrangement officiel entre les utilisateurs du Système intégré de gestion (SIG) afin d'obtenir un service commun pour maintenir et appuyer le système; b) l'équipe de projet du SIG devrait redoubler d'efforts pour que le système soit connu des autres organismes du système commun, de sorte qu'ils puissent faire des choix en toute connaissance de cause lorsqu'ils envisagent de mettre au point ou d'améliorer leurs systèmes de gestion (SP-98-001-18) (par. 109 et 110).

147. Le Département de la gestion devrait réorganiser et renforcer dès que possible la Division de l'informatique, afin de permettre à l'ONU à New York de promouvoir efficace-

ment des services communs dans les domaines de l'informatique et des télécommunications (SP-98-001-19) (par. 118).

148. L'Office des Nations Unies à Genève et l'Office des Nations Unies à Vienne devraient jouer un rôle de chef de file pour réexaminer les arrangements dans les domaines de l'informatique et des télécommunications à Genève et à Vienne en vue de renforcer la coopération et l'utilisation de systèmes compatibles. Ils devraient créer des groupes de travail similaires à ceux qui existent à New York afin d'examiner les possibilités d'expansion des services communs d'informatique dans ces deux lieux d'affectation (SP-98-001-20) (par. 119 et 121).

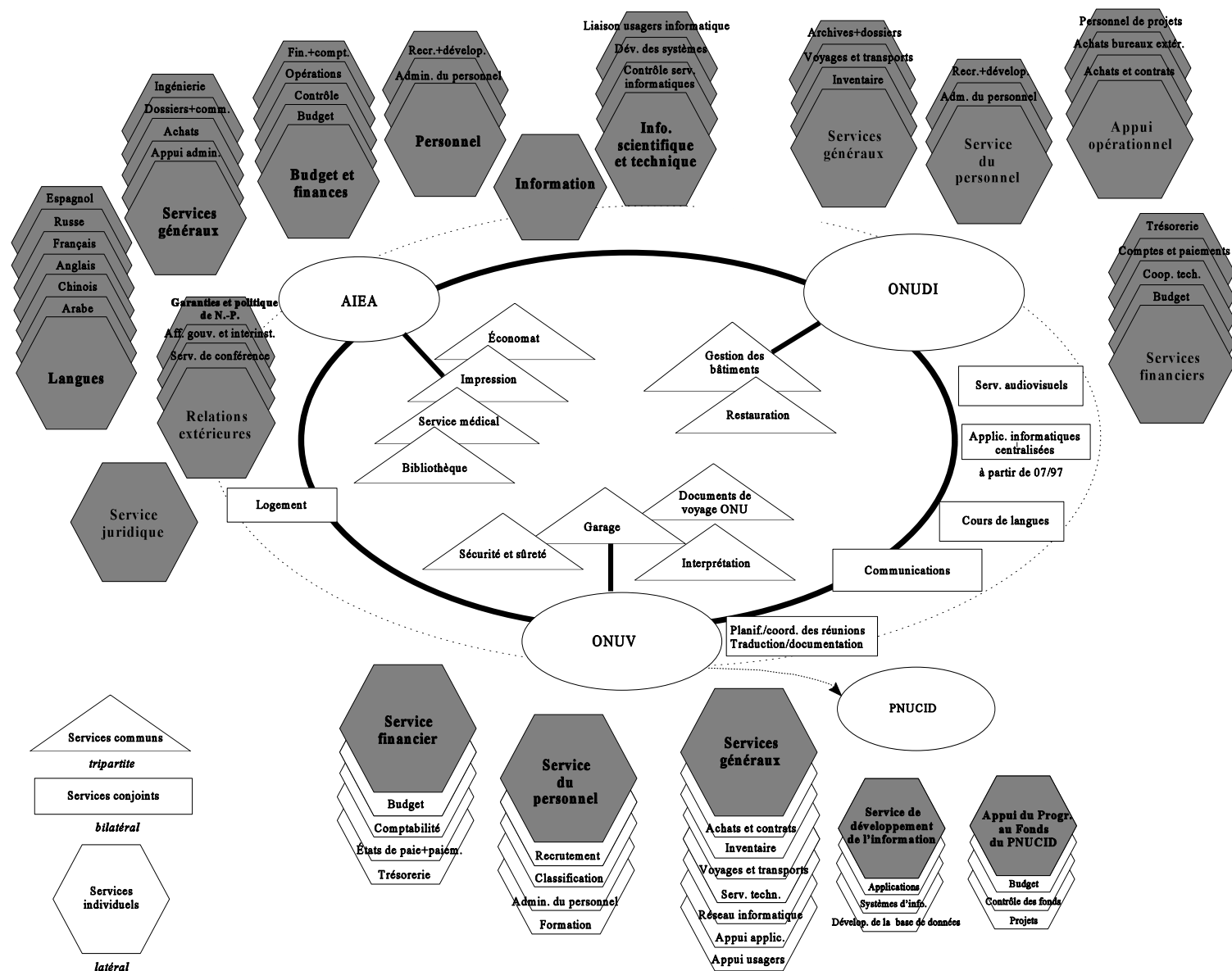
149. Lors de l'établissement ou de l'expansion de services communs, des méthodes de tarification fondées sur des critères bien définis et une transparence de la comptabilité des prix de revient pour les usagers devraient être mises au point. Le modèle du Centre international de calcul (CIC) pourrait être utilisé, à condition qu'il soit révisé et modifié afin de tenir compte des préoccupations des Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne (SP-98-001-21) (par. 122 à 124).

150. Le Département de la gestion devrait déterminer quelles mesures pourraient être employées utilement pour promouvoir les services communs au sein du système des Nations Unies, par l'intermédiaire du mécanisme du Comité administratif de coordination (SP-98-001-22) (par. 128).

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

Annexe I

Services d'administration et d'appui au Centre international de Vienne



Annexe II

Départements/bureaux desservis par le Service du personnel de l'Office des Nations Unies à Genève et types de services fournis par la Section du recrutement et des affectations et la Section de l'administration du personnel

<i>Départements/bureaux</i>	<i>Prise de décisions sur les nominations et promotions</i>	<i>Administration des droits du personnel – Traitement des notifications administratives</i>	<i>Conseils concernant les politiques</i>	<i>Les entités jouissent d'une autonomie complète ou dépendent de leur siège (à New York ou ailleurs) pour les décisions de principe</i>
Division de l'audit et des conseils de gestion (20 effectifs)	Non	Oui	Oui	Groupe du Bureau des services de contrôle interne à New York
Comité consultatif pour les questions administratives (6 effectifs)	Oui (SG)	Oui	Oui	Financement interinstitutions
Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (2 effectifs)	Oui (SG)	Oui	Oui	Financement interinstitutions
Centre pour les affaires de désarmement (10 effectifs)	Oui (SG)	Oui	Oui	Dépend du Département pour les affaires de désarmement à New York
Département des affaires économiques et sociales (37 effectifs)	Oui (SG)	Oui	Oui	Dépend de New York
Bureau de coordination des affaires humanitaires (88 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Le Bureau du Coordonnateur pour les secours d'urgence à New York donne des conseils concernant les politiques
Département de la coordination des politiques et du développement durable	Oui (SG)	Oui	Oui	Dépend de New York pour la nomination des administrateurs
Département de l'information (58 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Le Département de l'information à New York donne des conseils concernant les politiques
Commission économique pour l'Europe (181 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Applique intégralement le Règlement et le Statut du personnel de l'ONU et les résolutions de l'Assemblée générale concernant la gestion des ressources humaines
FAFI (4 effectifs)	Non	Oui	Oui	Financement interinstitutions
Comité de coordination des systèmes d'information (1 fonctionnaire)	Non	Oui	Oui	Indépendant
CCI (21 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Financement interinstitutions; flexibilité dans l'application du Règlement et du Statut du personnel de l'ONU et des résolutions de l'Assemblée générale concernant la gestion des ressources humaines
Commission d'indemnisation des Nations Unies (220 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Autonomie complète
HCR (253 effectifs)	Oui, sauf pour les opérations sur le terrain (UNOPS)	Oui	Oui	Applique intégralement le Règlement et le Statut du personnel de l'ONU et les résolutions de l'Assemblée générale concernant la gestion des ressources humaines
CNUCED (401 effectifs)	Oui (contrats de la série 100)	Oui	Oui	Applique intégralement le Règlement et le Statut du personnel de l'ONU et les résolutions de l'Assemblée générale concernant la gestion des ressources humaines pour le personnel de la série 100. Pouvoirs délégués pour le personnel de la série 200
PNUE (89 effectifs)	Non	Oui	Oui	Dépend de Nairobi
Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (88 effectifs)	Non	Oui	Oui	Délégation de pouvoirs après la réinstallation à Bonn

<i>Départements/bureaux</i>	<i>Prise de décisions sur les nominations et promotions</i>	<i>Administration des droits du personnel – Traitement des notifications administratives</i>	<i>Conseils concernant les politiques</i>	<i>Les entités jouissent d'une autonomie complète ou dépendent de leur siège (à New York ou ailleurs) pour les décisions de principe</i>
UNICC (2 effectifs)	Non	Oui	Oui	Indépendant
UNIDIR (19 effectifs)	Non	Oui	Oui	Autonome
UNITAR (15 effectifs)	Non	Oui	Oui	Conseil d'administration
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (12 effectifs)	Non	Oui	Oui	Financement interinstitutions
Office des Nations Unies à Genève Bureau du Directeur général (22 effectifs) Division de l'administration (530 effectifs) Commission du développement durable (884 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Oui
Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (17 effectifs)	Non	Oui	Oui	Autonome
Division de statistique de l'ONU (5 effectifs)	Non	Oui	Oui	Dépend de New York
Département des opérations de maintien de la paix (32 effectifs)	Non	Oui	Oui	Dépend de New York
Mutuelle d'épargne et de crédit (11 effectifs)	Non	Oui	Oui	Indépendante
ONUDI (5 effectifs)	Non	Oui	Oui	Dépend de Vienne
Groupement de prévoyance et d'assurance des fonctionnaires internationaux (5 effectifs)	Oui (SG)	Oui	Oui	Interinstitutions
Commission consultative permanente (2 effectifs)	Oui	Oui	Oui	Application intégrale
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	Non	Oui	Oui	Dépend de New York