



Assemblée générale

Distr. générale
21 mars 2018
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session

Points 124, 134, 136 et 149 de l'ordre du jour

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

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

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

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

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la section XVII de la résolution [71/272 A](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport contenant une proposition globale et détaillée concernant le modèle de prestation de services centralisée qui prenne toujours en compte les vues de toutes les parties prenantes. Dans cette résolution, l'Assemblée a également prié le Secrétaire général de veiller à ce que les propositions budgétaires liées aux avantages qualitatifs et quantitatifs à tirer de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée soient assorties d'un plan clair de valorisation des avantages.

L'objectif de la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est d'assurer la fourniture de services d'appui administratif qui contribuent effectivement à l'exécution des mandats de l'Organisation. Si Umoja a normalisé et automatisé les processus métier, le dispositif de prestation de services centralisée permettra de regrouper les services administratifs actuellement fragmentés dans les lieux d'affectation ou entre eux en vue d'améliorer la prestation de services. Il s'agira notamment de modifier la structure administrative du Secrétariat de manière à établir une distinction plus claire entre

* Nouveau tirage pour raisons techniques (14 juin 2018).



activités stratégiques et activités opérationnelles et entre contrôle stratégique et prestation de services d'administration.

Le présent rapport donne une description détaillée du dispositif de prestation de services centralisée qu'il est proposé de mettre en place, y compris les données de référence et les avantages qu'il présente sur les plans qualitatif et quantitatif. Sous réserve des décisions que prendra l'Assemblée générale sur ce rapport, le Secrétariat lancerait la mise en service de ce nouveau dispositif en janvier 2019. En outre, le rapport présente un état récapitulatif des ressources demandées aux fins de l'exécution du projet compte tenu du calendrier de mise en œuvre accélérée du dispositif.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Intérêt du nouveau dispositif proposé	5
A. Objectif du dispositif de prestation de services centralisée	5
B. Dossier de décision	7
III. Proposition détaillée	12
A. Étendue des services	13
B. Choix des lieux d'implantation des centres de services partagés	14
C. Cadre régissant les services partagés	17
D. Cadre de gestion de la performance	26
E. Progiciel de gestion de la relation client	28
F. Amélioration des procédures et innovation	29
G. Plan de financement	30
IV. Proposition de mise en œuvre	32
A. Modalités de mise en œuvre	32
B. Impact au niveau de l'Organisation	35
C. Mesures d'atténuation des incidences négatives du projet sur le personnel	36
D. Dispositif de gestion des risques	37
E. Gestion du changement	40
V. Récapitulatif des incidences sur le budget	41
A. Ressources nécessaires	41
B. Répartition des ressources nécessaires	42
C. Incidences du dispositif sur les ressources des entités du Secrétariat	43
VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	44
Annexes	
I. Retours d'expérience examinés lors de l'élaboration de la proposition concernant les centres de services partagés	46
II. Liste des procédures par domaine administratif	52
III. Deux exemples de prestation de services	54
IV. Prévisions révisées relatives au projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée	57
V. Glossaire	72

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution [71/272 A](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter une proposition détaillée concernant un dispositif de prestation de services centralisée. Il s'appuie sur les activités décrites dans le rapport du Secrétaire général sur le cadre pour la mise en œuvre d'un modèle de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/70/323](#)) et dans le rapport suivant, qui donne une description plus détaillée dudit modèle ([A/71/417](#)). Les décisions adoptées par l'Assemblée sur la question, ainsi que les observations et recommandations correspondantes du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et des organes de contrôle, ont été prises en compte lors de l'établissement du rapport.

2. Dans son rapport de 2016 sur le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'ONU ([A/71/417](#)), le Secrétaire général a prévu que la mise en œuvre du dispositif se ferait en deux phases. La première phase, prévue pour la période biennale 2018-2019, était limitée à l'administration des ressources humaines, aux paiements et aux états de paie, et consistait à regrouper ces fonctions dans six lieux d'affectation. Elle visait également à regrouper les fonctions administratives à New York, et à étendre les services partagés aux missions. La deuxième phase, programmée pour la période biennale 2020-2021, visait à regrouper l'exécution des opérations liées à l'administration des ressources humaines, aux paiements et aux états de paie, ainsi que d'autres fonctions, dans deux centres de services partagés seulement.

3. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#)), publié en 2017, le Secrétaire général a proposé d'accélérer la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée en lançant la création des centres de services partagés dès janvier 2019 au lieu de regrouper les services concernés d'abord dans six lieux d'affectation puis dans deux centres seulement. L'élimination de la phase initiale permettra d'accélérer l'instauration du système de services partagés à l'échelle du Secrétariat et donc de renforcer plus rapidement la cohérence, la qualité et l'efficacité des services fournis. Compte tenu de la nécessité de tenir des consultations avec toutes les parties prenantes sur l'incidence de l'accélération de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée et des initiatives de réforme en général, il a été jugé préférable de présenter à l'Assemblée générale la proposition détaillée relative à la mise en œuvre accélérée en même temps que celles sur la réforme de la gestion au cours de la deuxième partie de la reprise de la soixante-douzième session. Cette mesure garantira que le dispositif de prestation de services centralisée soit mis en œuvre d'une manière pleinement conforme à toutes les autres initiatives de réforme.

4. On trouvera donc dans le présent rapport une description complète de la proposition tendant à avancer à 2019 la mise en place d'un système de centres de services partagés à l'échelle du Secrétariat ainsi que les incidences budgétaires détaillées de ce projet. Les informations qui concernent l'évaluation des lieux d'implantation potentiels figurent à la section III.B et dans l'additif au présent rapport ([A/72/801/Add.1](#)). Si, dans son précédent rapport ([A/71/417](#)), le Secrétaire général mettait l'accent sur plusieurs fonctions (administration des ressources humaines, paiements et états de paie), il donne, dans le présent rapport, une vue d'ensemble de celles qui peuvent être regroupées dans les centres de services partagés en 2019 dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre accélérée. La proposition fait fond sur l'expérience et les enseignements tirés des dispositifs de services partagés dont disposent déjà d'autres entités des Nations Unies.

II. Intérêt du nouveau dispositif proposé

A. Objectif du dispositif de prestation de services centralisée

5. Le dispositif de prestation de services centralisée est l'un des éléments clefs du programme de réforme du Secrétaire général et cadre parfaitement avec la nouvelle structure organisationnelle et le nouveau mécanisme de fonctionnement envisagés par le Secrétaire général dans son projet de réforme de la gestion. Il tient également compte des enseignements tirés de l'application du système de services de traitement administratif partagés du Secrétariat à un grand nombre d'agents civils recrutés sur le plan international, d'agents recrutés sur le plan national et d'agents en tenue dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et d'autres opérations sur le terrain¹. Le dispositif de prestation de services centralisée (voir fig. I), qui repose notamment sur un système de gouvernance, des technologies clefs et un dispositif de gestion du changement, consistera à proposer des services intégrés pour les fonctions suivantes :

a) **Fonctions du Siège.** Il s'agit de fonctions qui ont principalement trait à la direction stratégique, la formulation d'orientations, au contrôle et à la mobilisation des parties prenantes ;

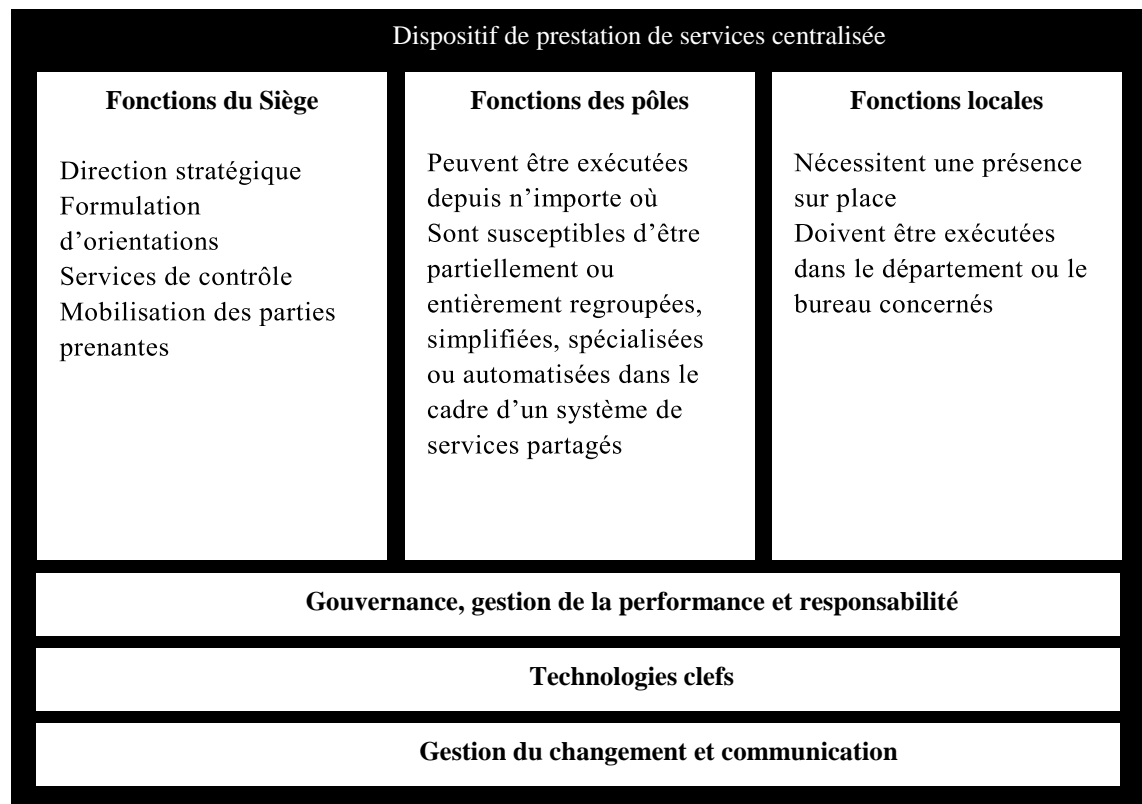
b) **Fonctions des pôles.** Il s'agit de fonctions pouvant être exécutées depuis n'importe quel lieu qui sont exécutées localement et peuvent être partiellement ou entièrement regroupées, simplifiées, spécialisées ou automatisées dans le cadre de services partagés, ou de fonctions qui relèvent du Siège ou des bureaux hors Siège et des missions mais peuvent être exécutées ailleurs ;

c) **Fonctions locales.** Il s'agit de fonctions qui doivent être exécutées sur place et ne sont pas transférables².

¹ Voir, à l'annexe I, le résumé des enseignements tirés par les principales parties prenantes, notamment les chefs de l'administration des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des organismes des Nations Unies, ainsi que les fournisseurs de services du Siège. Ce résumé rend compte de l'expérience acquise par les chefs des centres de services partagés du Département de l'appui aux missions (Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) et Bureau d'appui commun de Koweït), des recommandations issues de l'examen des services effectué en octobre 2017 par le Département de l'appui aux missions, et des conclusions qui figurent dans le rapport du Corps commun d'inspection sur le rôle des centres de services partagés dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs.

² Le Secrétariat continuera d'appuyer les mesures prises par le système des Nations Unies pour le développement pour intégrer la prestation de services au niveau des pays (centres horizontaux) ou à l'échelon mondial ou régional (centres verticaux), et veiller à ce qu'elle soit en phase avec les initiatives de réforme de la gestion. Il continuera également de dialoguer avec le Groupe des Nations Unies pour le développement en vue de recenser les services ne pouvant être assurés à distance qui pourraient à l'avenir être regroupés dans un service d'appui commun.

Figure I
Dispositif de prestation de services centralisée



6. Dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, les fonctions des pôles, qui peuvent être assurées à distance, seront regroupées dans des centres de services partagés, ce qui permettra d'améliorer la cohérence des services, de mieux moduler les ressources, de réaliser des économies d'échelle et de réduire les effectifs de l'Organisation dans les lieux d'affectation les plus onéreux et présentant le plus de risques. Ce système permettra également de renforcer la continuité des opérations et d'améliorer la qualité des services fournis. S'il disposait d'une structure dans laquelle les services administratifs seraient fournis où ils doivent l'être, au moment où ils doivent l'être et comme ils doivent l'être, le Secrétariat de l'ONU gagnerait en souplesse et pourrait appuyer les activités normatives et opérationnelles avec davantage d'efficacité et d'efficience.

7. En assurant la fourniture de services administratifs souples, fiables et d'un bon rapport coût-efficacité à tous les clients³, le dispositif de prestation de services centralisée aidera l'Organisation à exploiter pleinement ses proçiciels de façon à décharger les directeurs de programme de leurs tâches administratives afin qu'ils puissent mieux se concentrer sur les priorités stratégiques. Les directeurs de programme conserveront leur pouvoir décisionnel, lequel leur sera délégué directement par le Secrétaire général et sera renforcé dans le cadre de la réforme de la gestion. Les centres de services partagés faciliteront l'application des décisions des

³ Le terme « clients » désigne : a) une entité du Secrétariat de l'ONU (y compris les bureaux et départements) ayant besoin de services administratifs pour pouvoir exécuter son mandat ; b) un fonctionnaire ou représentant d'une entité autorisé à demander à bénéficier de services administratifs pour lui-même en tant que membre du personnel de l'Organisation ou au nom de ladite entité.

directeurs de programme en assurant les services d'appui administratif voulus. Le dispositif de prestation de services centralisée facilitera l'apport aux clients d'un appui dynamique, la qualité des services fournis étant systématiquement mesurée de façon à renforcer la transparence des dépenses administratives et d'améliorer la qualité et la rapidité des services, et à disposer d'un mécanisme d'amélioration continue reposant sur un dispositif de gestion de la performance. Il s'appuiera en outre sur de solides mécanismes de gouvernance et de renvoi à la hiérarchie.

B. Dossier de décision

8. L'objectif de la présente section est d'apprécier les avantages de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée tout en tenant compte des dépenses que le projet devrait occasionner. Il s'agit d'examiner ce qu'apportera la mise en place de centres de services partagés par rapport à la situation actuelle, et de comparer les coûts actuels (scénario de référence) aux dépenses escomptées, afin de déterminer au bout de combien de temps le projet deviendra rentable et de calculer le montant des économies qui seront réalisées par la suite. Cette analyse tient compte des procédures qui ont été retenues pour être intégrées au dispositif de prestation de services centralisée à partir de 2019, énoncées à la section III ci-après.

1. Évaluation des autres solutions

9. **Situation actuelle.** Actuellement, les fonctions administratives du Secrétariat de l'ONU sont exécutées par de multiples services dispersés dans le monde entier, ce qui rend la prestation de services incohérente et extrêmement variable du point de vue de la qualité des services aux clients et des coûts. Le dispositif de prestation de services centralisée vise à améliorer l'efficacité de la prestation de services, à uniformiser les services fournis et à moduler plus efficacement et de manière plus prévisible les ressources connexes.

10. **Solutions futures.** D'autres entités du système des Nations Unies, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation internationale pour les migrations, ont déjà adopté un système de services partagés, sous la forme d'un centre de services unique ou d'un ensemble de centres de services. Bien que ce système soit déjà opérationnel, la charge de travail du Secrétariat dépasse largement les capacités de tout centre existant, de sorte qu'aucun des centres déjà en place n'a été jugé apte à répondre aux besoins de l'ensemble du Secrétariat à ce stade. Par conséquent, le dispositif de prestation de services centralisée a pour objet de créer une structure propre au Secrétariat qui réponde au mieux aux besoins de l'Organisation tout en tirant parti des enseignements tirés de la mise en place de mécanismes comparables au Secrétariat (Centre de services régional d'Entebbe et Bureau d'appui commun de Koweït, par exemple) et de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies. Le dispositif tient compte des possibilités futures en matière de fourniture de services à l'échelle du système.

11. Pour déterminer combien de centres de services partagés il faudrait mettre en place et où ceux-ci seraient implantés, on a envisagé différentes configurations et hypothèses, en tenant compte aussi bien des services retenus dans le cadre du projet en 2019 que de ceux qui pourraient être ajoutés ultérieurement. Les avantages et inconvénients des différentes formules proposées concernant le nombre de centres de services partagés sont résumés dans la figure II.

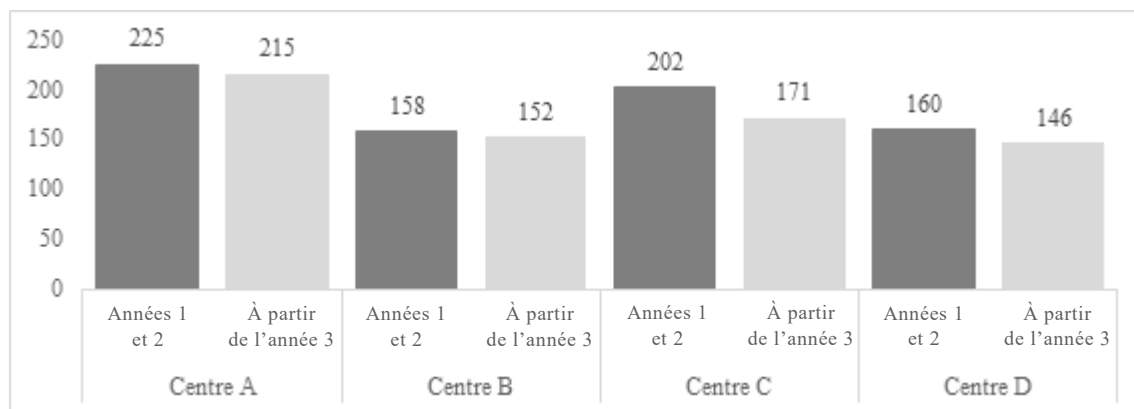
Figure II
Avantages et inconvénients des différentes formules proposées concernant la répartition des services partagés

	Avantages	Inconvénients
Un à deux centres de services partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure cohérence dans l'exécution des procédures et la prestation de services • Frais généraux réduits et structure de gestion simplifiée • Meilleure aptitude à spécialiser les fonctions au sein d'unités de plus grande taille • Mise en œuvre plus facile 	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre couverture des fuseaux horaires et des régions • Mécanisme de continuité des opérations moins solide • Moindre aptitude à trouver des candidats ayant les connaissances linguistiques souhaitées
Trois à quatre centres de services partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure couverture des différents fuseaux horaires et des régions • Possibilité de mettre en œuvre un modèle à étalement des horaires permettant une prestation de services 24 heures sur 24 • Mécanisme de continuité des opérations plus solide • Meilleure aptitude à trouver des candidats ayant les connaissances linguistiques souhaitées 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'incohérence des procédures et de variations dans la prestation de services • Frais généraux plus élevés et structures de gestion plus lourdes • Mise en œuvre plus difficile du fait du nombre de sites concernés

12. Compte tenu des avantages et inconvénients de chacune des formules proposées ci-dessus, le Secrétaire général recommande de regrouper dans quatre centres de services partagés les activités de traitement administratif des bureaux et des missions qui peuvent être exécutées depuis n'importe quel lieu. Si l'on envisageait comme objectif final, dans les propositions antérieures, de ne mettre en place que deux centres de services partagés, cette solution, quelle que soit la configuration retenue, empêcherait largement de répondre promptement aux besoins urgents des clients en dehors des heures de bureau et les centres concernés risqueraient de ne pas avoir les capacités suffisantes pour intervenir d'urgence à certains moments. L'analyse effectuée a montré que les dépenses occasionnées par la mise en place de quatre centres de services partagés ne seraient pas beaucoup plus élevées que celles exigées par la création de deux (comme proposé précédemment) ou trois centres. On trouvera plus de renseignements sur les critères d'évaluation ayant présidé au choix des lieux d'implantation des centres et sur la méthode d'évaluation et de sélection adoptée à la section III.B ci-après.

13. Les quatre centres seront coordonnés par une structure de gestion mondiale qui serait située dans le fuseau horaire le plus central par rapport aux sites recommandés. L'effectif total des quatre centres sera de 745 agents les deux premières années de fonctionnement, avant d'être ramené à 684 à partir de la troisième année grâce aux gains d'efficacité qui auront été réalisés et aux améliorations qui auront été apportées aux procédures. La figure III présente un aperçu de la répartition de ces postes.

Figure III
Répartition prévue des postes, par centre



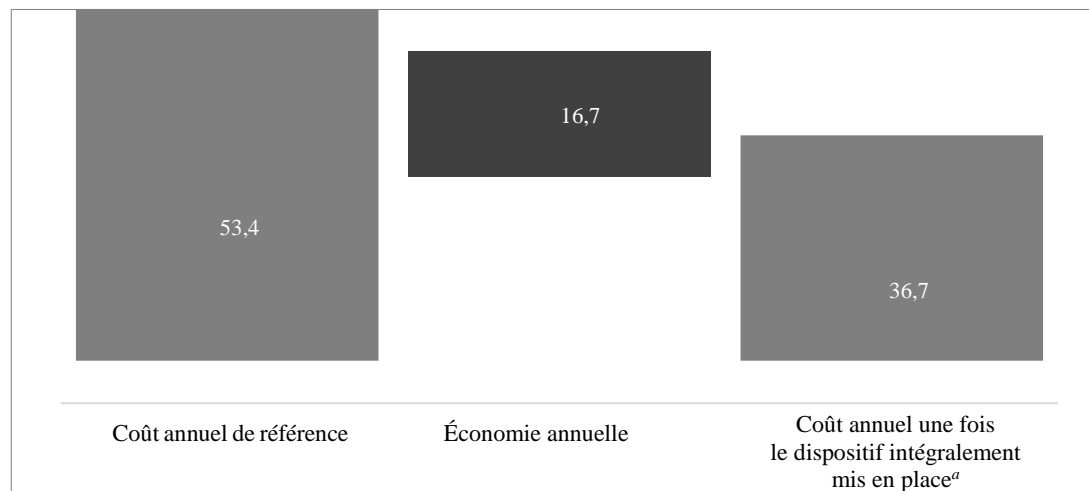
14. Les 684 postes nécessaires pour les opérations de base seront financés comme des postes en tant que tels, et les 61 autres dont on aura besoin les première et deuxième années seront financés au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions). En outre, le recrutement de personnel chargé des activités de renforcement des capacités et de mise en œuvre sera prévu au titre des ressources du projet mentionnées à la section IV.A. ci-après ; ces emplois seront également financés au titre du personnel temporaire.

2. Coût de référence et coûts de fonctionnement futurs

15. Le coût afférent au fonctionnement de quatre centres de services partagés est inférieur aux dépenses qu'occasionnent actuellement les activités de traitement administratif qui seraient couvertes par le projet (voir fig. IV). On estime à 16,7 millions de dollars par an l'économie réalisée par rapport au coût de référence une fois que le projet aura été intégralement mené à bien. À des fins de cohérence sur le plan méthodologique, les dépenses de personnel ont été calculées sur la base des traitements nets et des dépenses communes de personnel, hors contributions du personnel.

Figure IV
Comparaison des coûts annuels finals

(En millions de dollars des États-Unis)



^a À partir de la cinquième année de mise en œuvre.

Hypothèses concernant la mise en œuvre

16. Le coût de référence et les futurs coûts de fonctionnement présentés dans les tableaux ci-après sont fondés sur les hypothèses suivantes :

a) Quatre centres de services partagés seront mis en place successivement au cours de la première année de fonctionnement, et ils intensifieront progressivement leurs activités en vue d'absorber de plus en plus de clients. Pour plus de précisions sur la planification de la mise en œuvre, voir la section IV.A. Vu la taille et la complexité des opérations de maintien de la paix, toute transition qui aurait une incidence sur la prestation de services de maintien de la paix interviendra au cours du deuxième semestre de 2019, ce qui facilitera le transfert des services et permettra de mettre à profit les enseignements tirés de l'absorption de clients de plus petite taille. Pour plus de renseignements sur l'incidence du dispositif de prestation de services centralisée sur les mécanismes de services partagés et de services de soutien en place dans les missions, voir la section IV.B ;

b) Afin de faciliter le transfert de connaissances et le renforcement des capacités dans les centres de services partagés, le plan de mise en œuvre prévoit que dès son démarrage, chaque centre soit doté, dans le cadre d'une affectation temporaire de 12 à 24 mois, d'une équipe d'agents ayant de l'expérience dans la prestation de services de traitement administratif. Ces fonctionnaires formeront et accompagneront les nouvelles recrues et les aideront à s'acquitter de leurs tâches. Environ la moitié d'entre eux conserveront leur poste pendant la deuxième année de fonctionnement afin que les centres puissent continuer de gérer les affaires complexes et d'aider au perfectionnement du personnel recruté sur le plan national ;

c) En plus du personnel s'occupant du renforcement des capacités, un petit guichet d'appui opérationnel faisant appel à des fonctionnaires bénéficiant d'une affectation temporaire sera mis en place pour fournir à tous les centres un appui opérationnel dans le domaine des ressources humaines. Cette fonction sera intégrée aux sections de la gestion des ressources humaines une fois que celle-ci disposera des capacités suffisantes pour exécuter ces services ;

d) Afin d'appuyer le démarrage des centres, un directeur de projet recruté localement et des spécialistes des ressources humaines (chargés du recrutement) seront mis en poste dans chaque centre dans le cadre d'une affectation temporaire d'une année. Le Centre A bénéficiera également de six mois d'appui, qui lui permettront d'établir une présence sur le Web et l'intranet et de construire une architecture de données pour les centres de services.

Analyse coûts-avantages

17. L'analyse coûts-avantages consiste à comparer le coût du système actuel et celui du dispositif proposé. Le coût des opérations dans le cadre du système actuel a été estimé de façon à établir un point de référence auquel le futur dispositif peut être comparé, et la différence nette de coût entre ces deux dispositifs est ensuite mise en rapport avec le coût global de la mise en œuvre afin de déterminer le point de rentabilité du projet.

18. La méthode utilisée exige que l'on fixe une date correspondant au moment où les centres de services partagés commenceront à fonctionner même si, en réalité, l'intégration des services partagés dans les différents centres se fera de manière échelonnée tout au long de 2019 plutôt que par un basculement instantané. Ainsi, la date retenue pour l'analyse coûts-avantages est le 1^{er} juillet 2019, qui représente la date moyenne du début de la prestation de services.

Coût des opérations de référence

19. Le tableau 1 indique le montant estimatif des coûts afférents aux activités de traitement administratif couvertes par le projet dans le système actuel, et montre l'évolution de la situation en cas de maintien du statu quo.

Tableau 1

Coût des opérations de référence

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Montant estimatif des coûts afférents aux services retenus dans le cadre du projet	53 400	53 400	53 400	53 400	53 400

Note : Pour chaque année, on rend compte du coût des opérations pour la période du 1^{er} juillet au 30 juin, la première année commençant le 1^{er} juillet 2019.

Coûts de fonctionnement futurs

20. Le tableau 2 présente les coûts de fonctionnement des centres de services partagés dans les quatre sites recommandés de 2019 à 2023. À mesure que les activités des centres de services communs se stabiliseront, des gains d'efficacité devraient pouvoir être réalisés.

Tableau 2
Coûts de fonctionnement futurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>1^a</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Montant estimatif des coûts afférents aux services retenus dans le cadre du projet	27 357	37 043	36 741	36 741	36 741

^a Les dépenses engagées par les nouveaux centres pendant la phase d'accélération de la mise en service au cours de l'année zéro sont prises en compte dans le coût de la transition présenté au paragraphe 21 et dans le tableau 3, ce qui facilite la comparaison des coûts afférents aux activités de traitement administratif dans les deux dispositifs.

Coûts non récurrents engendrés par la transition

21. Le tableau 3 indique les coûts de mise en œuvre afférents aux trois premières années de fonctionnement des quatre centres de services partagés. Le budget proposé pour l'exécution du projet doit permettre de financer les dépenses liées à la transition des effectifs, à la mise en place des nouveaux sites et installations et à la réduction des effectifs des bureaux concernés, ainsi que toutes les autres dépenses de projet nécessaires pour passer au futur système de centres de services partagés. Comme indiqué dans le tableau, le montant total de ces dépenses, pour les phases de préparation, de mise en place et de stabilisation, devrait avoisiner les 53,045 millions de dollars.

Tableau 3
Coûts non récurrents engendrés par la transition

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Coûts de mise en œuvre non récurrents	23 252	26 708	3 085	–	–	–

Analyse de rentabilité

22. Compte tenu du montant total des coûts de mise en œuvre liés à la proposition et des économies que le nouveau dispositif devrait permettre de réaliser, le projet devrait devenir rentable au bout de trois années et demie et faire économiser à l'Organisation 39 millions de dollars au total sur les cinq premières années.

III. Proposition détaillée

23. La présente section décrit toutes les composantes du dispositif de prestation de services centralisée. La proposition détaillée a été élaborée sur la base de la méthode en six étapes brièvement décrite par le Secrétaire général dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat ([A/70/323](#)). Ces diverses étapes sont les suivantes :

- **Étape 1** : Déterminer si les procédures administratives peuvent ou non être exécutées à distance et les classer dans les catégories « Siège », « pôle » ou « exécution locale » ;

- **Étape 2** : Déterminer les répercussions potentielles sur l'activité du transfert d'une procédure donnée à un centre de services partagés et les difficultés associées à l'opération ;
- **Étape 3** : Mettre en correspondance chaque fonction avec la structure organisationnelle du Secrétariat dont elle relève, afin de déterminer où les fonctions sont actuellement exercées et de quantifier la charge de travail à prévoir pour chaque procédure (voir sect. III.C.3) ;
- **Étape 4** : Déterminer les sites où des services administratifs pourraient être regroupés, compte tenu de considérations qualitatives et du rapport coûts-avantages (voir sect. III.B) ;
- **Étape 5** : Réaliser un dossier de décision relatif au dispositif de prestation de services centralisée (voir sect. II.B) ;
- **Étape 6** : Établir un dispositif de gestion des risques aux fins de l'évaluation des risques éventuels et de l'élaboration d'une stratégie d'atténuation de tels risques (voir sect. IV.D).

A. Étendue des services

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

25. Comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/71/417, par. 7 et 8), il a été procédé à l'évaluation et au classement de 386 procédures administratives exécutées dans le cadre du progiciel de gestion intégré (Umoja) ou indépendamment, ce qui correspondait à la première des six étapes constitutives de la méthode brièvement décrite ci-dessus. Il a été considéré que 201 procédures susceptibles d'être exécutées depuis n'importe quel lieu pourraient être confiées à un pôle, puis ultérieurement regroupées et prises en charge par les futurs centres de services partagés dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée. Dans son rapport contenu dans le document A/71/666, le Comité consultatif a demandé qu'il soit procédé à un inventaire complet et détaillé de ces 201 procédures et que soient recensées celles qui devraient être mises en place à chaque phase du projet.

26. Compte tenu de cette demande et pour préciser l'étendue des services qui seraient proposés une fois le dispositif de prestation de services centralisée mis en œuvre, il a été procédé à un examen plus approfondi des 201 procédures en question (deuxième étape) afin de déterminer l'incidence qu'aurait leur transfert à un centre de services partagés ainsi que les difficultés à prévoir. Il en est ressorti ce qui suit :

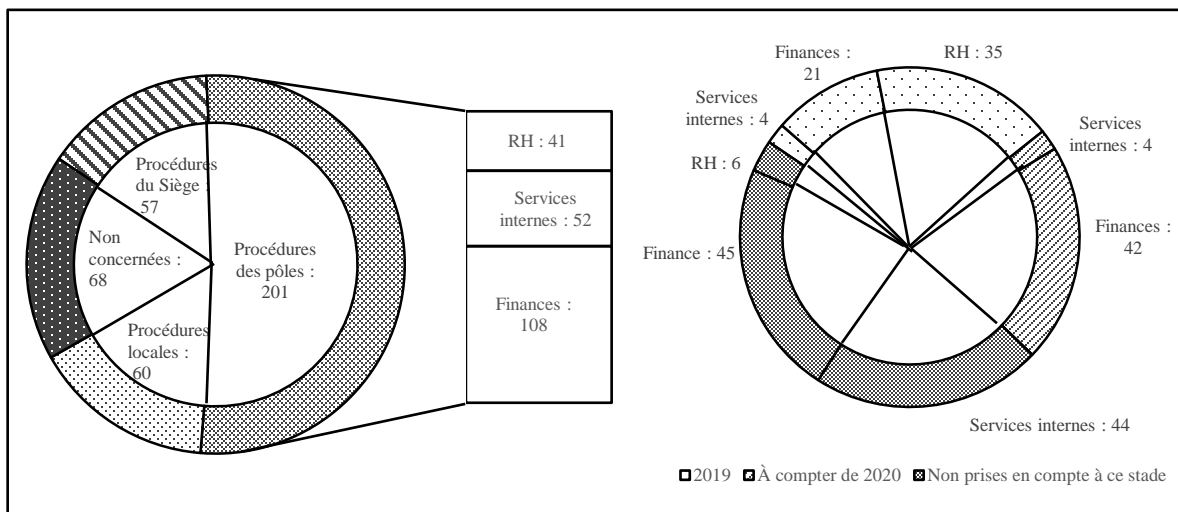
a) **Procédures dont on prévoit qu'elles seront exécutées par les centres de services partagés en 2019.** En majorité, les procédures en question relèvent de trois domaines principaux : administration des ressources humaines, paiements et états de paie. Les procédures liées aux rapprochements bancaires, au calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage et d'expédition ainsi qu'à l'information financière relative aux missions administrées par le Département de l'appui aux missions devraient également être concernées dès 2019, car on estime que le regroupement de ces procédures complémentaires présenterait des avantages immédiats ;

b) **Procédures dont il n'est pas prévu qu'elles soient exécutées par les centres de services partagés en 2019,** mais qui sont susceptibles de l'être par la suite, au fur et à mesure de l'expansion du dispositif à compter de 2020 ;

c) **Procédures dont il n'est pas prévu à ce stade qu'elles soient exécutées par les centres de services partagés**, soit parce qu'elles ne correspondent pas au dispositif de prestation de services centralisée (car elles ne concernent pas l'appui administratif), soit parce qu'elles pourraient bénéficier de gains d'efficacité si elles étaient exécutées sur le même site que d'autres activités ne relevant pas d'un pôle, et qu'il est donc préférable de ne pas les transférer pour le moment. Ces procédures seront de nouveau passées en revue pour vérifier que les services proposés continuent de correspondre aux demandes des clients.

27. Il est ressorti de cette évaluation (voir fig. V) que l'on prévoyait de confier aux centres de services partagés, à partir de 2019, 60 des 201 procédures pouvant être exécutées à distance, soit 35 procédures afférentes à l'administration des ressources humaines, 21 de nature financière et 4 autres relevant des services internes. Il a été déterminé que 46 autres procédures, dont 42 de nature financière et 4 relevant des services internes, pourraient donner lieu à une réévaluation et à un transfert à l'occasion de l'expansion ultérieure du dispositif, à compter de 2020 ; il n'a pas été envisagé de faire exécuter par les centres de services partagés, à ce stade, les 95 autres procédures considérées (ressources humaines : 6 ; services financiers : 45 ; services internes : 44). On trouvera un récapitulatif détaillé des 201 procédures à l'annexe II.

Figure V
Évaluation des procédures (2017)



Abréviation : RH = Ressources humaines.

B. Choix des lieux d'implantation des centres de services partagés

1. Critères retenus pour l'évaluation

28. En 2017, il a été procédé à une évaluation des lieux d'implantation possibles en vue de déterminer la meilleure combinaison de sites complémentaires pour l'établissement des centres de services partagés. Cette évaluation a été menée sur la base des critères définis dans les rapports antérieurs du Secrétaire général (A/70/323 et A/71/417), en tenant compte des résolutions de l'Assemblée générale et des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires qui étaient pertinentes. Ces critères étaient les suivants :

- La sécurité et la stabilité ;

b) Le classement du site dans la catégorie des lieux d'affectation famille autorisée ;

c) Les aspects liés à la santé, à l'éducation et à l'accessibilité, notamment la présence d'installations médicales fiables et d'établissements d'enseignement et la proximité d'un aéroport international ;

d) L'existence d'infrastructures, notamment de ressources informatiques et de moyens de télécommunication modernes et fiables, ainsi que la possibilité d'agrandir rapidement le site pour accueillir de nouveaux membres du personnel sans que l'ONU ait à effectuer des investissements importants dans de nouvelles infrastructures ;

e) La possibilité de recruter sur place du personnel qualifié et doté des compétences requises ;

f) La solidité des relations avec le pays hôte, afin que les privilèges et immunités des Nations Unies y soient reconnus et que les membres du personnel des Nations Unies, ainsi que les conjoints et personnes à charge, puissent obtenir un visa sans difficulté ;

g) Les dépenses de personnel et les dépenses opérationnelles à prévoir.

29. En outre, sur la base des retours d'expérience des autres entités des Nations Unies qui ont déjà mis en place un système de services partagés, ainsi que du rapport du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2016/11), d'autres critères ont été pris en compte dans l'évaluation, à savoir :

a) La nécessité de veiller à ce que l'ensemble des activités du Secrétariat soit assuré sans interruption partout dans le monde. L'implantation de centres de services partagés dans divers fuseaux horaires permettra de dispenser efficacement des services à des clients situés dans différentes zones. Cette approche facilitera aussi la mise en place d'un modèle d'appui à étalement des horaires, certaines opérations du flux de travaux pouvant être, le cas échéant, traitées à tour de rôle par divers centres de services partagés situés dans différents fuseaux horaires pour accroître la réactivité et raccourcir les délais ;

b) La nécessité d'assurer la continuité des activités en cas d'interruption des services dans l'un des centres, de telle sorte que le volume des opérations effectuées demeure stable ;

c) Les exigences spécifiques des divers services du Secrétariat, notamment en matière de langues ;

d) La possibilité de faciliter, le cas échéant, l'intégration future de la prestation de services partagés à l'échelle du système des Nations Unies, ce qui contribuera à l'application du principe « Unis dans l'action ».

2. Méthode retenue pour l'évaluation et la sélection

30. L'évaluation des lieux d'implantation s'est déroulée en quatre étapes. Un cabinet de consultants a été engagé, avec pour mission d'apporter son concours à l'évaluation : l'analyse serait ainsi menée de façon indépendante par des experts – s'agissant notamment de l'élaboration du cadre d'évaluation et de la réalisation de l'évaluation initiale conformément aux critères préalablement approuvés par le comité directeur. Les étapes en question ont été les suivantes :

a) **Élaboration d'un cadre pour l'évaluation :**

- i) Détermination d'exigences minimales⁴ pour les lieux d'implantation possibles appelés à faire l'objet d'une évaluation plus approfondie ;
- ii) Élaboration des critères de notation qui seraient utilisés pour mener l'évaluation ;
- iii) Recensement des sources de données disponibles (tant internes que publiques) pour évaluer le degré d'adéquation à chaque critère ;

b) **Évaluation initiale à l'aune des exigences minimales définies.** Cette étape a été l'occasion d'évaluer tous les sites susceptibles de devenir des lieux d'implantation compte tenu des exigences minimales définies dans le cadre d'évaluation. Les sites qui n'y satisfaisaient pas n'ont pas été retenus ;

c) **Évaluation à l'aune des critères de notation retenus.** Cette étape a été l'occasion d'évaluer les sites qui satisfaisaient aux exigences minimales à l'aune des critères de notation approuvés par le comité directeur, à savoir : coût (40 %), possibilité de recruter sur place du personnel qualifié (40 %) et adéquation du site (20 %) (voir fig. VI) ;

d) **Établissement d'une liste sélective de lieux d'implantation recommandés.** Les lieux d'implantation pressentis ont été classés par ordre de préférence et une liste sélective a été constituée sur la base de l'évaluation menée selon les critères de notation retenus – détermination des coûts selon des critères quantitatifs et qualitatifs, possibilité de recruter sur place du personnel qualifié et adéquation du site. Une étude complémentaire des avantages relatifs présentés par chaque site, s'agissant notamment des facteurs de coût, des fuseaux horaires couverts et des capacités linguistiques disponibles, a ensuite été menée par l'équipe responsable du projet de dispositif de prestation de services centralisée afin de déterminer les combinaisons optimales de lieux d'implantation en fonction de leur complémentarité.

Figure VI

Critères de notation retenus pour l'évaluation des lieux d'implantation

<p>Coût (40 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de personnel • Dépenses opérationnelles • Coûts initiaux non renouvelables 	<p>Possibilité de recruter sur place du personnel qualifié (40 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Qualité • Compétences linguistiques 	<p>Adéquation du lieu d'implantation (20 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie • Risques associés au pays • Infrastructure
---	--	---

3. Sites recommandés

31. Au paragraphe 6 de la section XVII de sa résolution [71/272 A](#), l'Assemblée générale a répété que la proposition de dispositif de prestation de services centralisée devrait prendre en compte l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'ONU, y compris celles qui se situaient hors Siège. En conséquence, 45 sites régionaux existants de l'ONU (y compris ceux de ses fonds et programmes) proposant

⁴ Sur la base des critères proposés à l'Assemblée générale dans les documents [A/70/323](#) et [A/71/417](#).

des services d'appui administratifs ont été inclus dans l'évaluation des lieux d'implantation⁵. Vingt-huit de ces 45 sites satisfaisaient pleinement aux exigences minimales définies et ont fait l'objet d'une évaluation à l'aune des critères de notation.

32. Les résultats de l'évaluation détaillée ont fait apparaître que les sites A, B, C et D⁶ étaient les mieux notés dans leurs régions respectives (l'Europe, l'Afrique, l'Asie et les Amériques). Une analyse plus approfondie des divers cas de figure envisageables, portant sur deux, trois et quatre centres de services partagés sur la base de différentes combinaisons des quatre sites, a été réalisée, en tenant compte de l'estimation des coûts ainsi que des atouts et des faiblesses associés à chaque combinaison. Sur la base du résultat de cette analyse et compte tenu de tous les critères pertinents pour l'évaluation des lieux d'implantation, il a été proposé de sélectionner l'ensemble de ces quatre sites. Cette combinaison n'entraînerait pas d'augmentation notable des coûts en comparaison des combinaisons de deux ou trois centres proposées précédemment. Mais, surtout, elle présenterait les avantages suivants :

a) L'ensemble des fuseaux horaires serait couvert et le lien de proximité avec les clients resserré, ce qui permettrait de répondre plus précisément à leurs demandes et de leur apporter des services efficaces dans diverses zones ;

b) On disposerait d'un centre supplémentaire pour partager une charge de travail très lourde en Afrique et en Europe, d'où des capacités d'anticipation accrue permettant d'assurer la continuité des activités ;

c) On disposerait de capacités linguistiques suffisantes pour servir les clients du monde entier ;

d) Les sites en question partageraient des locaux avec des centres de services partagés existants du système des Nations Unies, ce qui permettrait d'exploiter les connaissances existantes, les pratiques optimales et la coopération déjà en place.

33. L'adoption d'une approche par phases, décrite plus en détail à la section IV.A ci-après, réduirait les risques potentiels associés à la mise en place de quatre centres de services partagés à brève échéance. Quant aux difficultés associées à la prestation de services en continu par un nombre plus élevé de centres de services, elles seraient quelque peu atténuées si le Directeur des services partagés était basé dans l'un des centres et si ces derniers lui étaient directement rattachés. Sachant qu'il est nécessaire d'enrichir encore le dispositif pour faire face aux besoins présentant un caractère d'urgence ou de priorité élevée au Siège, la proposition prévoit aussi la constitution d'une petite équipe « satellite » qui serait basée à New York et dotée des moyens voulus pour intervenir rapidement et, en particulier, mener des activités liées aux conférences ou pour le compte des représentants.

C. Cadre régissant les services partagés

1. Encadrement

34. Les meilleures pratiques et les retours d'expérience des organisations du système des Nations Unies et des centres de services partagés du Secrétariat, ainsi

⁵ Les 45 sites en question étaient Abidjan, Addis-Abeba, Almaty, Amman, Apia, Bangkok, Beyrouth, Bonn, Brindisi, Budapest, Copenhague, Dakar, Dubaï, Entebbe, Fukuoka, Genève, Incheon, Istanbul, Johannesburg, Katmandou, Kigali, Kingston, Koweït, Kuala Lumpur, Le Caire, Lusaka, Manama, Mexico, Montevideo, Nairobi, New Delhi, New York, Niamey, Panama, Port of Spain, Rabat, Rio de Janeiro, Rome, Santiago, Suva, Tachkent, Valence, Vienne, Washington et Yaoundé.

⁶ On trouvera un complément d'information et les noms des lieux retenus dans le document [A/72/801/Add.1](#).

que les recommandations du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2016/11), font ressortir l'importance critique de la mise en place d'un cadre de gestion judicieux, propre à assurer le succès des centres de services partagés et à promouvoir leurs activités. Pour que celles-ci soient efficaces, il est important de créer une structure d'encadrement, avec des lignes hiérarchiques et des responsabilités clairement définies, qui assure le suivi des résultats.

35. À cette fin, l'élaboration du cadre de gestion et de supervision du dispositif de prestation de services centralisée sera guidée par les principes suivants :

a) Définition de lignes hiérarchiques et de modalités de délégation de pouvoirs claires pour les responsables des centres de services, qui soient une garantie d'autorité et d'application du principe de responsabilité ;

b) Indépendance des centres de services partagés sur le plan opérationnel, s'agissant notamment de la prise de décisions, de la maîtrise des ressources et de la supervision des procédures tout au long de leur mise en œuvre, et, en contrepartie, mise en place de filières de mise en jeu des responsabilités et de supervision appropriées ;

c) Responsabilité effective de la qualité des services assumée par les centres de services partagés, tâche facilitée par la conclusion d'accords de prestation de services entre les centres et leurs clients ;

d) Responsabilité et transparence vis-à-vis des États Membres sur les plans financier et opérationnel grâce à la budgétisation axée sur les résultats et à l'établissement de rapports sur l'exécution des budgets ;

e) Coordination et consultations étroites avec les décideurs pour que les grandes lignes de l'action menée correspondent aux besoins opérationnels ;

f) Mise en place de mécanismes de consultation des clients pour que ceux-ci soient impliqués de près dans le suivi de la qualité des services fournis.

36. Selon le nouveau modèle d'encadrement proposé, le Directeur des services partagés rendra compte au Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, tout en agissant en coordination et en consultation étroites avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité afin d'exploiter les synergies possibles entre les politiques et les processus métier exécutés dans les centres de services partagés. Le Département formulera les grandes orientations, assurera le suivi et l'évaluation des activités menées par les centres et formulera des recommandations d'amélioration, le cas échéant.

37. Pour que les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions, les offices et les départements conservent l'intégralité de leur autorité en matière de prise de décisions et s'acquittent efficacement de leurs mandats respectifs, le plan de transition mis au point pour le dispositif de prestation de services centralisée inclura les mesures concrètes suivantes :

a) Transfert aux centres de services des opérations qui peuvent être exécutées à distance, afin que les services organiques se concentrent sur la mise en œuvre des activités prescrites. Par exemple, le bureau client déterminera qui sélectionner en cas de poste à pourvoir et, sur la base de cette décision, le centre de services partagés prendra en charge l'intégration du candidat retenu, le traitement de ses droits à prestations et ses états de paie, conformément au cadre réglementaire en vigueur ;

b) Transition facilitée par la mise en place au niveau local d'une structure d'appui aux clients, gérée par les centres de services ;

c) Participation de représentants des bureaux hors Siège, des commissions régionales, des missions, des offices et des départements au Conseil des clients du dispositif de prestation de services centralisée, de telle sorte qu'ils puissent apporter leur contribution aux opérations des centres et fassent des commentaires en retour.

Gestion des centres de services partagés

38. Une structure de gestion unique pour les services partagés, sous l'autorité du Directeur des services partagés, sera établie avec pour mission d'assurer la direction stratégique et la supervision de tous les centres de services partagés et de veiller à l'harmonisation des fonctions d'un site à l'autre. Le Directeur des services partagés définira des orientations et supervisera les opérations des centres. Chaque chef de centre rendra compte directement au Directeur. Les chefs de centre conserveront l'autorité nécessaire pour superviser au quotidien les opérations et l'utilisation des ressources du centre dont ils ont la charge. Ils seront également responsables de la prestation de services, s'agissant notamment de la formulation et de la mise en œuvre des solutions apportées aux problèmes soulevés par les clients.

Conseil des clients

39. Un Conseil des clients sera établi et coprésidé par le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel et par le Secrétaire général adjoint chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il s'assurera de la qualité des services partagés, passera en revue les résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des clients et formulera des directives visant à améliorer la prestation de services et la satisfaction des clients. Il veillera en outre à ce que les politiques élaborées soient le reflet des besoins opérationnels et à ce que les besoins des clients soient couverts. Des représentants des clients des centres de services partagés y siègeront.

Gestion des procédures

40. La gestion des procédures sera assurée par les responsables des centres de services partagés, qui se concentreront sur l'administration et l'amélioration des résultats à toutes les étapes. Plus spécifiquement, ceux-ci élaboreront et normaliseront les procédures, détermineront, mettront au point et exécuteront des mesures propres à les améliorer, les adapteront à l'évolution des besoins opérationnels, dispenseront des avis aux décideurs en vue du règlement des problèmes ayant une incidence sur les procédures exécutées dans les centres de services partagés et veilleront à ce qu'elles soient alignées sur les politiques définies. En outre, des consultations seront menées de manière continue entre les décideurs et les responsables des centres de services partagés afin de déterminer quelles sont les améliorations possibles.

2. Structure d'ensemble des centres de services partagés

41. Il est proposé de définir des attributions claires pour l'assurance qualité interne à tous les niveaux de la structure des centres de services partagés, l'objectif étant de perfectionner les services, de procéder à leur normalisation et d'optimiser l'utilisation des ressources et les coûts. Ces diverses fonctions seront réparties entre les entités chargées du suivi opérationnel, de l'optimisation des processus, de la formation du personnel et des clients et des relations avec les clients (voir fig. VII). Les équipes en question seront chargées des opérations et de la supervision à l'échelle mondiale, seront basées au Bureau du Directeur des services partagés et occuperont une partie des locaux de l'un des centres de services, comme indiqué à la section II.B ci-dessus. Le Directeur sera responsable de la direction et de la supervision des centres. Ses fonctions seront, entre autres, les suivantes :

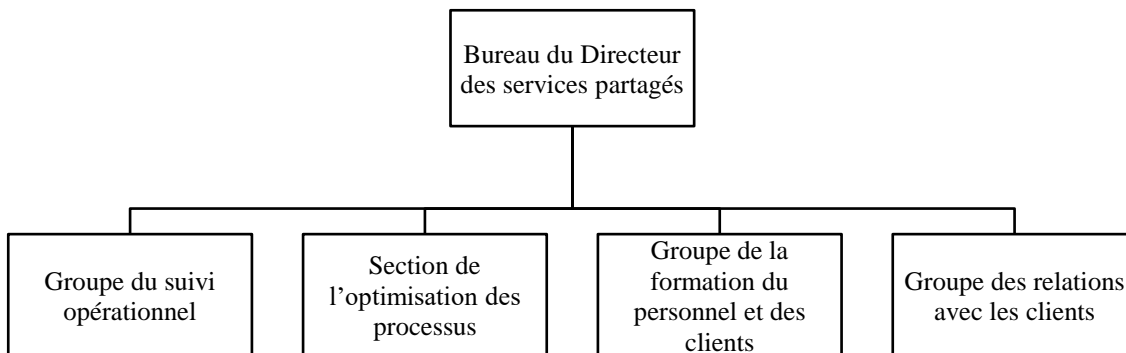
a) Dialoguer avec les gouvernements hôtes des centres de services partagés ;

- b) Dialoguer avec les hauts responsables et les organes de gouvernance ;
- c) Superviser la coordination avec les autres entités des Nations Unies actives dans les lieux d'implantation ;
- d) Conclure des accords de prestation de services avec les clients ;
- e) Veiller à ce que les modalités de prestation des services fournis soient uniformisées d'un centre à l'autre ;
- f) Veiller à ce que les demandes des clients soient prises en charge de la même manière dans tous les centres ;
- g) Définir des priorités pour la prestation de services partagés, applicables dans tous les centres.

42. Le Bureau du Directeur sera composé d'un fonctionnaire administratif chargé d'appuyer les fonctions menées à l'échelle mondiale et de coordonner les activités administratives des quatre centres ; l'unité administrative du Centre de services A lui apportera son concours pour l'appui administratif local (budgétisation, achats et recrutement).

43. Les bureaux des chefs de centre seront composés d'une petite unité administrative dirigée par un fonctionnaire d'administration responsable des procédures exécutées localement – comme la budgétisation, les achats, l'appui informatique et en matière de télécommunications, le recrutement et le suivi du comportement professionnel. Les chefs (D-1) des quatre centres de services rendront compte au Directeur des services partagés (D-2), qui relèvera du Département de l'appui opérationnel.

Figure VII
Structure fonctionnelle des centres de services partagés⁷



Groupe du suivi opérationnel

44. Le Groupe du suivi opérationnel sera chargé de rendre compte des résultats obtenus, mesurés à l'aune des accords de prestation de services et des indicateurs clefs de performance définis pour tous les centres de services partagés, ainsi que de mener des activités d'autoévaluation. Ses principales responsabilités seront les suivantes :

- a) Mettre au point des mécanismes de communication de l'information utilisables par tous les centres de services partagés ;
- b) Appuyer la gestion du personnel et de la performance des centres ;

⁷ On trouvera le détail de la dotation en effectifs à l'annexe IV.

c) Mettre au point et réaliser des enquêtes périodiques sur la satisfaction des clients ; rechercher des améliorations possibles et, sur cette base, contribuer à l'examen des accords de prestation de services ;

d) Regrouper l'information collectée à l'échelle mondiale au sujet des accords de prestation de services et des indicateurs clefs de performance ;

e) Jouer le rôle de référent pour le catalogue général de services iNeed, qu'il s'agisse des services proprement dits, de l'assignation des demandes de services ou de la communication d'information ;

f) Apporter un appui aux décideurs en matière de suivi de la délégation de pouvoirs ;

g) Appuyer l'exécution des audits, conformément aux exigences définies, et communiquer des informations sur le respect des règles, selon les demandes formulées par les décideurs et les responsables des procédures, les organes de supervision et les autres entités compétentes.

Section de l'optimisation des processus

45. La Section de l'optimisation des processus améliorera de façon continue la performance opérationnelle des centres de services. Elle agira en coopération étroite avec le Groupe du suivi opérationnel. Ses principales responsabilités seront les suivantes :

a) Contribuer à la conception, à l'évaluation et à la hiérarchisation de projets axés sur l'amélioration continue de la performance des centres de services partagés ;

b) Élaborer et gérer des projets de perfectionnement des services visant à améliorer la satisfaction des utilisateurs et à unifier les modalités de la prestation dans tous les centres ;

c) Prendre l'initiative pour ce qui est de réaménager les procédures et d'opérer les modifications voulues ;

d) Formuler à l'intention des décideurs des suggestions pour le règlement des problèmes ayant une incidence sur les procédures et veiller à l'alignement de celles-ci sur les principes définis ;

e) Instaurer, appuyer et entretenir des relations de travail efficaces et rationnelles entre les centres de services partagés, le Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information et le Bureau du progiciel de gestion intégré – Umoja ;

f) Faciliter la mise en place progressive des améliorations apportées à Umoja et l'exécution des autres phases prévues dans l'ensemble des centres de services partagés.

Groupe de la formation du personnel et des clients

46. Le Groupe de la formation du personnel et des clients assurera de façon cohérente une formation et offrira des possibilités de perfectionnement au personnel exerçant des fonctions afférentes à l'appui et à la prestation de services aux clients. Il sera également chargé de mettre au point le contenu de la formation destinée aux clients des centres de services partagés, en particulier lors de leur prise en charge initiale par l'un des centres ou lorsque des pratiques ou politiques de fonctionnement bien établies auront été modifiées. Il agira en coopération étroite avec le Groupe du suivi opérationnel et avec la Section de l'optimisation des processus, et ses principales responsabilités seront les suivantes :

- a) Élaborer et tenir à jour des modules de formation destinés à expliquer aux clients le mode de fonctionnement des centres de services partagés et mettre en commun les connaissances acquises et la documentation didactique pour distribution ;
- b) Planifier des activités d'apprentissage et de perfectionnement du personnel au moyen de diverses modalités, notamment la formation sans intermédiaire, des programmes de formation de formateurs et l'apprentissage électronique et mixte, et en faciliter l'exécution ;
- c) Travailler aux côtés des groupes chargés de l'appui aux clients afin de comprendre les demandes courantes des utilisateurs et organiser l'appui aux activités de formation correspondantes ;
- d) Promouvoir l'adoption et l'utilisation de la gestion du savoir dans les centres de services partagés en constituant et en appuyant des communautés de pratique, comme des groupes d'utilisateurs techniques, et gérer le renforcement des capacités dans le cadre des centres ;
- e) Tenir à jour un recueil des instructions permanentes.

Groupe des relations avec les clients

47. Le Groupe des relations avec les clients servira de ressource pour les clients et veillera, aux côtés des principales parties prenantes, à ce que la communication entre les prestataires de services et les clients soit claire, opportune et pertinente. Ses principales responsabilités seront les suivantes :

- a) Élaborer la stratégie de communication des centres de services partagés et en coordonner la mise en place, fournir aux parties prenantes internes des informations précises et en temps opportun, de telle sorte que les changements puissent être opérants ;
- b) Définir et actualiser régulièrement les éléments distinctifs et les principes directeurs des centres de services partagés ;
- c) Gérer les pages intranet et Web des centres de services partagés et les développer de façon continue pour en faire des outils de communication efficaces ;
- d) Sur une base régulière, concevoir et mener des campagnes sur l'intranet, rédiger et diffuser par messagerie électronique des communiqués, des circulaires et des fiches d'information, et faire connaître les questions fréquemment posées au sujet des centres de services partagés, ainsi que les réponses qui y sont apportées ;
- e) Gérer les activités de communication externes – notamment les documents d'information accessibles au public ;
- f) Mettre au point et gérer des activités axées sur les relations avec les clients, notamment la publication de bulletins, l'organisation de réunions-débats ou de séances de conseil « portes ouvertes », etc. ;
- g) Organiser des visites dans les missions à l'intention des responsables et du reste du personnel des centres de services partagés ;
- h) Fournir aux centres de services partagés des lignes directrices s'agissant des problèmes, méthodes et approches liés aux communications (modèles de messages électroniques, de réponses téléphoniques types, de listes de contrôle pour les clients, ensemble de dispositions pour l'accueil des nouveaux membres du personnel, etc.).

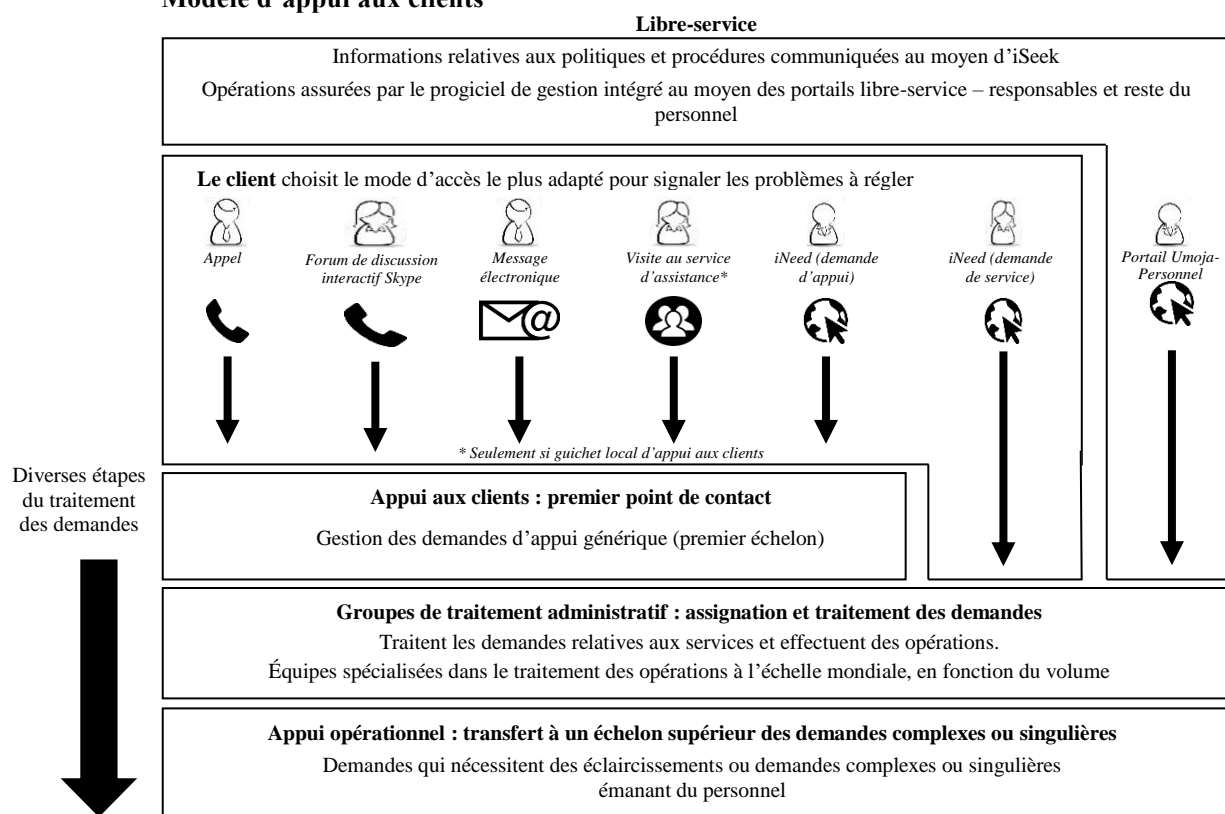
48. En outre, le fonctionnaire supérieur responsable des services aux clients, auxquels rendra compte le Groupe des relations avec les clients, sera également le

responsable principal des services en charge des groupes d'appui aux clients dans les centres de services partagés ; il lui incombera à ce titre d'assurer la cohérence et la continuité de l'appui aux clients et de superviser le règlement des problèmes pressants à l'échelle mondiale.

3. Prestation de services

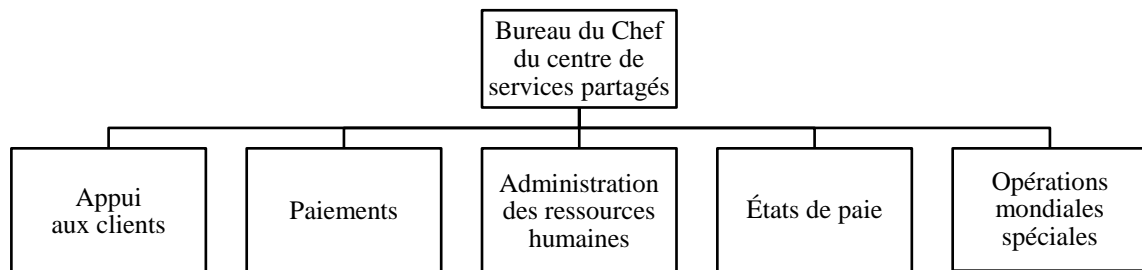
49. L'uniformisation des modalités de la prestation de services aux clients sera un facteur clef de l'accueil positif du dispositif de prestation de services centralisée. Le diagramme ci-après donne à voir la répartition des tâches proposée pour les divers groupes constitutifs des centres de services partagés. Le bon fonctionnement de ce modèle sera facilité par les services téléphoniques et de communication à distance existants, comme la Voix sur IP (VoIP) et Skype for Business, ce qui permettra de répondre aux demandes de services adressées au moyen des outils associés au catalogue général de services (iNeed ou portail libre-service – personnel). Ces diverses possibilités d'accès garantiront que le personnel comme les clients externes, tels que les anciens membres du personnel et les fournisseurs, puissent utiliser les services mis à leur disposition.

Figure VIII
Modèle d'appui aux clients



50. La plupart des membres du personnel des centres de services partagés travailleront avec les groupes et sections chargés de l'appui aux clients ou d'activités de traitement administratif – notamment administration des ressources humaines, paiements et états de paie (voir fig. IX). Chaque centre sera en outre doté d'une petite unité administrative, chargée entre autres d'activités afférentes au recrutement et à la budgétisation.

Figure IX
Structure de la prestation de services dans les centres de services partagés



Groupe de l'appui aux clients

51. Le Groupe de l'appui aux clients veillera à ce que le traitement des demandes soit efficace et normalisé. Ses principales responsabilités incluront : le suivi des demandes émanant du personnel, notamment la réattribution de demandes au personnel chargé des opérations ; le règlement des problèmes courants et la fourniture de directives de portée limitée s'agissant des opérations ; le suivi et la communication aux utilisateurs finals de l'état d'avancement du traitement des demandes. Il incombera aussi au Groupe de transférer à un échelon supérieur les problèmes non réglés ou incorrectement réglés et de fournir un appui 24 heures sur 24 en cas de circonstances exceptionnelles ou de situation de crise.

52. Pour que le Groupe soit en mesure de régler la majorité des problèmes rencontrés, son personnel sera affecté à tour de rôle à l'appui aux clients et à la prestation de services. En exerçant ces deux types de fonctions, il se familiarisera d'autant mieux avec les besoins des clients. Ainsi, les réponses apportées aux demandes le seront par un personnel qui connaît et comprend les services proposés par les centres.

53. Provisoirement, une structure locale d'appui aux clients sera mise en place dans les services d'origine, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, avec pour mission de faciliter les relations avec les clients au niveau local. Ces ressources seront administrées par les centres de services partagés.

Groupes et sections chargés de la prestation de services⁸

54. Les groupes et sections chargés de la prestation de services assureront les services de traitement administratif ; la plupart du personnel des centres de services y sera affectée. Initialement, ils traiteront les paiements (aux fournisseurs, ou en réponse aux demandes de remboursement de frais de voyage), l'administration des ressources humaines et les états de paie.

Opérations mondiales spéciales

55. Les fonctions associées à la prestation de services seront exercées, entre autres, par un Groupe des opérations mondiales spéciales, qui fournira, sur la base de compétences d'experts, des services administratifs distincts des principaux domaines du traitement, qui ne présentent pas de caractère d'urgence, gagnent à être fournis par une équipe basée dans un seul et unique centre de services et exigent une attention ou

⁸ Nomenclature conforme à celle du Secrétariat : une section est composée d'un minimum de quatre postes d'administrateur et dirigée par un chef (P-5 ou P-4) et un groupe est constitué d'un minimum de quatre postes et dirigé par un chef de groupe.

une coordination particulières pour que leur qualité soit garantie. Les fonctions afférentes aux activités suivantes seront initialement assurées par le Groupe : information financière pour les opérations de paix, compensation (régularisation à l'échelle mondiale, entre l'Organisation et ses fournisseurs, des créances et des dettes), rapprochement bancaire et calcul des versements forfaitaires pour les voyages et les expéditions liés aux prestations dues au personnel.

Dotation en effectifs

56. La dotation en effectifs pour la prestation de services sera fonction du volume des opérations à traiter et des estimations du temps de traitement acceptable, ainsi que de l'étendue prédéterminée des contrôles à mener par les responsables (c'est-à-dire du nombre de personne supervisées) pour chaque fonction. Ce modèle permettra de moduler les effectifs au gré de l'évolution du volume des transactions, mais aussi d'apporter des améliorations en matière d'efficacité du traitement. Certains chefs d'équipe seront des administrateurs recrutés sur le plan local, ce qui offrira au personnel local affecté à la prestation de services qui dispose des qualifications et de l'expérience appropriées la possibilité d'obtenir une promotion. Le tableau 4 présente la dotation en effectifs totale des groupes et sections chargés de l'appui aux clients et de la prestation de services pour la première année de fonctionnement, ainsi que la proportion de chefs d'équipe parmi l'ensemble du personnel.

Tableau 4

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

<i>Service</i>	<i>Agents des services généraux</i>	<i>Chefs d'équipe (paiements et états de paie : NPO-C ; ressources humaines : P-3)</i>	<i>Responsables de service (P-4)</i>	<i>Responsables principaux de service (P-5)</i>	<i>Total</i>
Appui aux clients	82	7 (ratio : 1 pour 12)	4	0	93
Administration des ressources humaines	200	20 (ratio : 1 pour 10)	4	1	225
États de paie	68	9 (ratio : 1 pour 8)	4	1	82
Paiements	178	15 (ratio : 1 pour 12)	3	1	197
Opérations mondiales spéciales	31	2 (ratio : 1 pour 15)	1	0	34
Total	559	53	16	3	631

57. Le nombre d'agents des services généraux et de chefs d'équipe nécessaire a été déterminé au moyen de l'analyse de la charge de travail requise pour les procédures à exécuter à l'échelon des pôles. Tant les agents des services généraux que les chefs d'équipe devront exécuter des activités de traitement administratif dans le cadre de leurs fonctions. Des administrateurs recrutés sur le plan national seront employés en qualité de chefs d'équipe dans les services chargés des paiements, de l'appui aux clients, des états de paie et des opérations mondiales spéciales, cependant que des administrateurs recrutés sur le plan international le seront en qualité de chefs d'équipe dans les services chargés de l'administration des ressources humaines – en raison de la complexité des politiques et des pratiques appliquées au Secrétariat en matière de

ressources humaines. C'est un enseignement important qui a été tiré de la mise en place initiale, puis de la stabilisation, du Centre de services régional d'Entebbe.

58. La majorité des postes prévus dans l'organigramme des centres de services partagés et pour les quatre centres proprement dits seront créés au moyen de la suppression de postes dans d'autres lieux d'affectation, en proportion du volume de travail actuel (dans les limites des services qu'il est prévu de fournir dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée). Outre ces groupes, l'équipe chargée d'exercer les fonctions de comptabilité générale pour les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales (voir tableau 5) sera créée au moyen du transfert de fonctions financières depuis des entités qui accomplissent actuellement ces tâches. L'équipe en question assurera l'appui financier aux missions – les fonctions y afférentes ne figurent pas dans le cahier des charges du dispositif de prestation de services centralisés et ne sont pas assurées pour d'autres clients. En raison de la nature spécialisée de ces fonctions et pour garantir une bonne coordination, l'équipe sera basée dans le Centre B, dans les mêmes locaux que le responsable principal des services de paiement.

Tableau 5

Dotation en effectifs au titre de l'information financière pour les opérations de paix

<i>Postes</i>	<i>Nombre</i>
Chef de la Section des finances des missions (P-5)	1
Fonctionnaire des finances (P-4)	2
Fonctionnaire des finances (P-3)	5
Fonctionnaire des finances (AN)	8
Assistant (finances) (G)	39
Total	55

D. Cadre de gestion de la performance

59. On trouvera à la présente section une description du cadre de gestion de la performance dans les centres de services partagés. On y explique aussi les accords de prestation de services seront conçus de telle sorte que l'appui soit fondé sur l'anticipation, ainsi que la manière dont les niveaux de résultats seront déterminés en application d'indicateurs clefs de performance arrêtés et compte tenu d'un engagement mutuel envers l'amélioration continue et les services aux clients.

1. Accords de prestation de services

60. Un accord de prestation de services est un accord formel qui définit des paramètres et des responsabilités pour la prestation d'un service. L'objectif d'un tel accord, dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, est de définir un niveau minimum, attendu et convenu de qualité et de respect de l'échéancier pour les services fournis aux clients. Il est la garantie que les deux parties (le client et le centre de services partagés) ont une compréhension claire des services à fournir et des responsabilités et obligations qui leur incombent mutuellement.

61. Les accords de prestation de services contiendront les dispositions suivantes :

- a) Le(s) service(s) précis que le centre de services partagés est censé fournir au client, décrit(s) de manière claire et détaillée ;

b) Les responsabilités spécifiques de toutes les parties (le client, le centre de services partagés et, dans les cas où une approbation sera requise pour que soit exécutée une opération ou procédure, le Siège) ;

c) L'échéance à laquelle le service sera fourni ;

d) Le cadre défini pour mesurer la performance, assorti d'indicateurs de mesure des résultats, d'objectifs et de modalités de remontée d'information ;

e) Les mécanismes en place pour le renvoi éventuel à un niveau supérieur et le règlement des différends.

62. Au niveau du Secrétariat, un certain nombre d'accords de prestation de services sont actuellement en place, conclus entre les fournisseurs de services actuels (bureaux et départements qui fournissent des services) et leurs clients (bureaux et départements qui reçoivent des services). L'équipe chargée du dispositif de prestation de services centralisée analysera ces accords afin de déterminer quelles modalités sont de nature exceptionnelle, d'exploiter les retours d'expérience des centres de services partagés existants et d'engager une collaboration avec les décideurs et les clients aux fins de l'élaboration d'un accord de prestation de services type incluant toutes les étapes des procédures, en tenant compte des facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence et des dérogations à prévoir.

63. Les meilleures pratiques et les leçons retenues lors de la mise en place des services partagés montrent que l'existence d'un accord de prestation de services ne suffit pas à elle seule à garantir un haut niveau de performance. Il faut maintenir entre les centres de services partagés et leurs clients un dialogue constant, mettre en toutes circonstances l'accent sur les besoins des clients, exercer une responsabilité commune en matière d'appui aux clients à plusieurs niveaux – impliquant l'entité cliente et le centre de services – et maintenir ouvertes des voies de communication. La gestion de l'accord de prestation de services applicable au dispositif de prestation de services centralisée inclura donc des mécanismes de communication propres à faciliter le règlement des problèmes – sur le mode de la collaboration – et le recensement des possibilités offertes d'améliorer l'efficacité des services fournis. Le cas échéant, des réunions sans intermédiaire seront tenues à intervalles réguliers. Des rôles assortis de responsabilités spécifiques pour la gestion des prestations seront définis dans la structure organisationnelle des services partagés, ce qui permettra en outre d'évaluer le degré de conformité aux normes arrêtées en la matière.

2. Mesure des résultats

64. L'application de l'accord de prestation de services sera évaluée à l'aune d'indicateurs clefs de performance arrêtés d'un commun accord, qui permettront de quantifier la performance en termes de coût, de qualité et de respect des échéances. Chaque indicateur clef de performance sera assorti d'objectifs de réalisation attendue, ce qui permettra d'examiner les résultats obtenus par les centres de services partagés au regard des attentes. Ce processus de suivi contribuera à renforcer une culture du service et pourra être utilisé pour encourager des améliorations continues tant en matière d'efficacité des procédures que de qualité des services dispensés aux clients. Lors de l'élaboration des procédures, des catalogues de services et des indicateurs clefs de performance y associés, on mettra au point des outils de mesure de la performance qui soient adaptés à la tolérance aux risques des divers clients et aux contextes opérationnels, notamment pour ce qui est des missions (parfois exposées à des situations d'urgence).

65. Conformément aux recommandations formulées en matière de gestion de la performance par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2016/11, recommandations 1

et 2), le cadre de gestion de la performance défini pour le dispositif de prestation de services centralisée sera le suivant :

a) Fournir les outils et les systèmes nécessaires pour un suivi efficace des services fournis aux clients et promouvoir l'utilisation de l'informatique décisionnelle pour la mesure des résultats, mais aussi pour permettre des améliorations et comparaisons continues par rapport aux critères de référence ;

b) Définir des repères en matière d'efficacité en se fondant sur des normes objectives et veiller à ce que les objectifs visés en matière de résultats soient progressivement ajustés pour qu'il soit possible de les atteindre.

66. Le suivi des résultats sera rendu possible par les dispositifs suivants :

a) **Fiches de pointage clients.** Elles contiendront des données essentielles – relatives à la performance – pour faciliter le suivi systématique des résultats et la communication d'informations aux clients, aux référents processus métier, ainsi qu'aux organes assumant la responsabilité effective et chargés de la supervision ;

b) **Tableaux de bord pour les centres de services.** Ils contiendront des données essentielles relatives à la performance qui permettront aux membres du personnel des centres de se mettre au fait du volume des services fournis, des statistiques relatives aux demandes traitées et des priorités définies pour les services. Les responsables et le reste du personnel pourront ainsi allouer les ressources de manière à optimiser la prestation de services ;

c) **Mécanismes de recueil de commentaires en retour des clients.** Ils permettront d'évaluer la satisfaction des clients, la performance des centres et de mieux définir les améliorations qu'il conviendra d'apporter sur une base continue. Ils s'articuleront sur les axes suivants :

- Collecte de données qualitatives auprès du client pendant ou après le traitement d'une demande de service et enregistrement de ces données dans le progiciel de gestion de la relation client (étape décrite plus en détail à la section III.E) ;
- Engagement d'un dialogue direct avec les clients, notamment dans le cadre d'ateliers et de réunions auxquelles assisteront les clients ;
- Enquête de satisfaction, initialement menée auprès des clients en 2018 pour recueillir des données de référence pour les services existants qui seront désormais assurés par le dispositif de prestation de services centralisée.

67. Les meilleures pratiques appliquées au plan international font ressortir que le recueil de données relatives à la performance devrait être autant que possible automatisé, car la collecte manuelle demande plus de ressources et elle entraîne davantage d'erreurs. Les systèmes nécessaires et les mécanismes de recueil de données doivent être conçus de façon à garantir l'efficacité de la collecte et de l'analyse des données aux fins du suivi des résultats.

E. Progiciel de gestion de la relation client

68. L'une des principales difficultés associées à la mise en place de services partagés consiste à faire en sorte qu'il soit possible, de façon systématique, de régler les problèmes de clients géographiquement dispersés et de leur offrir des services de haute qualité. Un progiciel de gestion de la relation client permet de traiter avec efficacité et uniformément un volume élevé d'échanges réalisés par divers moyens. Ce mode de gestion des dossiers permet de surveiller d'étape en étape le traitement

des demandes et, le cas échéant, de les transmettre rapidement et efficacement aux référents compétents des échelons supérieurs.

69. Le Secrétariat a mis au point un progiciel de gestion de la relation client, constitué d'un ensemble de fonctionnalités qui impliquent une interaction directe avec les clients (Unite Self-Service) et d'un outil de gestion des demandes par les fonctionnaires affectés aux services (iNeed). On adoptera le même outil pour le dispositif de prestation de services centralisée, on le perfectionnera et on l'utilisera pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des services dispensés aux clients. On travaille actuellement à la constitution d'un catalogue commun et unique de services à l'échelle de l'Organisation avant le lancement des centres de services partagés, dans le but d'harmoniser et de normaliser la gamme de services proposés et les procédures administratives, de telle sorte que la transition prévue vers les services partagés en 2019 se déroule harmonieusement. Le suivi des résultats se fera aussi sur la base de données intégrées, issues du progiciel de gestion de la relation client et des flux de travaux d'Umoja.

F. Amélioration des procédures et innovation

70. À l'heure actuelle, les procédures administratives sont exécutées de diverses manières par différentes entités du Secrétariat. Bien qu'elles soient adossées aux mêmes réglementations et règles d'ensemble, les procédures standard exécutées dans le cadre d'Umoja ont connu une évolution notable dans plusieurs sites, ce qui a conduit à l'élaboration de solutions propres à rendre possible la réalisation d'objectifs communs. Pour garantir le succès du dispositif de prestation de services centralisée, les procédures doivent être normalisées dès le départ sur la base des meilleures pratiques, puis repensées dans l'optique de la définition de normes optimales. On s'emploie actuellement à mettre au point des procédures qui prennent en compte tous les besoins des clients et de trouver un équilibre satisfaisant entre, d'une part, la recherche d'efficacité et de productivité et, d'autre part, la nécessité de la qualité et du contrôle. Les groupes de travail qui s'y consacrent, composés d'experts dans divers domaines, de décideurs, d'experts techniques et de clients de l'ensemble de l'Organisation, ont déjà enregistré des avancées significatives sur la voie d'une rationalisation des procédures concernées.

71. Les groupes de travail chargés de l'amélioration des procédures exploitent les connaissances existantes à l'échelle de l'Organisation, notamment la documentation sur la mise en œuvre d'Umoja et les instructions permanentes appliquées à l'échelle du Secrétariat. Lorsque seront mises en place les procédures sous leur forme définitive, les responsabilités et les points de « passage de témoin », pour certaines étapes spécifiques, d'un centre de services partagés à un autre, ainsi que les fonctions assignées aux sièges et les activités menées au niveau local par les clients ou entités clientes, auront été clairement circonscrits. On trouvera à l'annexe III deux exemples de flux de traitement, qui font apparaître les modalités de la prestation des services centralisée dans le futur dispositif. Ces flux de traitement seront également assortis de descriptifs détaillés dressant la liste des exigences à respecter en termes de directives, de technologies à mobiliser et de mise en œuvre – auxquels il sera mis la dernière touche à la fin de 2018.

72. Au fait des initiatives antérieures et parallèles menées au sein de l'Organisation aux fins de l'amélioration de l'efficacité des procédures et de la prestation de services, les membres des groupes de travail collaborent activement avec ceux d'autres équipes de projet afin d'exploiter les synergies possibles. Quant à l'équipe chargée du dispositif de prestation de services centralisée, elle continue d'agir avec les principales parties prenantes aux fins de la coordination de l'action menée sous

l'égide du Département de l'appui aux missions, notamment pour passer en revue les services partagés sur le terrain et définir le catalogue de services communs, mais aussi au titre d'autres projets en cours de réalisation dans le cadre de l'Organisation ou à l'échelle du système des Nations Unies.

G. Plan de financement

73. Le plan de financement proposé vise à garantir que : les centres de services partagés seront transparents vis-à-vis des bailleurs de fonds et des entités qui recevront des services ; rendront compte avec le degré d'autorité requis de la gestion de leurs ressources au moyen d'un budget spécifique ; agiront en toute prévisibilité, de telle sorte que les services soient dispensés conformément aux accords de prestation de services ; seront en mesure de moduler leurs ressources pour faire face à l'évolution de la charge de travail, le cas échéant ; seront administrés de manière efficiente ; seront financés par des sources conformes à la nature des activités pour lesquelles les services d'appui administratif devront être fournis.

74. Étant donné la nature des fonctions visées, il est proposé d'inclure le plan-programme pour les centres de services partagés dans le programme 25 (Services de gestion et d'appui) du plan-programme biennal pour la période 2018-2019. Pour tenir compte de l'instauration des centres de services partagés, un complément au plan-programme biennal pour la période 2018-2019 (publié sous la cote [A/71/6/Rev.1](#)), figure à l'annexe IV au présent rapport.

75. Au vu des retours d'expérience du Centre de services régional d'Entebbe, il est proposé que chaque centre de services partagés ait son propre budget (voir annexe I). À cet égard, il est proposé d'inclure un sous-chapitre distinct au chapitre 29 (Services de gestion et d'appui) du titre VIII (Services communs d'appui) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 – à savoir un nouveau sous-chapitre 29D (Centres de services partagés) qui engloberait l'ensemble des centres de services partagés.

76. Dans un souci de transparence et pour assurer une répartition équitable entre sources de financement, le fascicule du projet de budget-programme en question présentera un aperçu général des ressources allouées au titre du sous-chapitre, par source de financement et sur la base des indicateurs de la charge de travail, ce qui permettra d'obtenir un tableau complet des ressources allouées aux centres de services partagés. Lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme, il sera demandé à l'Assemblée générale d'approuver les ressources allouées au titre du budget ordinaire, ainsi que la répartition proposée entre quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires. Les ressources allouées au titre des quotes-parts hors budget ordinaire apparaîtront dans les budgets respectifs des centres.

77. Compte tenu de la nécessité pour les centres de services partagés de moduler leurs ressources pour faire face tant aux augmentations qu'aux diminutions de la charge de travail, il est proposé que le mécanisme de modulation des ressources fasse partie intégrante du plan de financement. Les centres de services partagés devront être en mesure d'accroître leurs ressources dans le délai voulu afin de faire face à une demande accrue et, inversement, de les réduire en cas de diminution de leur charge de travail.

78. Comme c'est l'usage chez nombre de prestataires de services, des coûts standard seront calculés pour les services fournis par les centres de services partagés. Ces coûts standard seront régulièrement rapprochés des coûts réels et des coûts de référence de chaque secteur d'activité, et passés en revue par le Contrôleur. La méthode de calcul des coûts standard sera déterminée sur la base des services à fournir. Par exemple,

dans le cas des services afférents à l'administration des ressources humaines et aux états de paie, des coûts standard seront appliqués pour chaque catégorie de personnel et en fonction de l'effectif mobilisé, par source de financement. Pour les autres types d'activité, comme celles qui concernent les paiements, les coûts standard seront calculés sur la base du volume d'activité et des sources de financement respectives.

79. Les principes suivants seront appliqués au mécanisme de modulation des ressources demandées au titre des centres de services partagés :

- a) Il sera fondé sur des données et assorti d'indicateurs clefs de performance pour les services qu'il est prévu de fournir ;
- b) Il prendra en compte des vecteurs et des variables appropriés, comme le volume d'opérations par procédure (par exemple, le nombre de factures et les effectifs), la taille des entités clientes et la complexité de leurs demandes ;
- c) Il prévoira des dispositions au titre des risques et des imprévus ;
- d) Il sera mis au point sur la base d'hypothèses de référence, par exemple le nombre de jours travaillés par année civile et les heures productives ;
- e) Il prendra en compte divers indicateurs de la charge de travail pour différentes catégories de personnel (personnel recruté sur le plan international, personnel recruté sur le plan national, personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées, etc.).

80. Sachant qu'il faut disposer de la marge de manœuvre voulue face à l'évolution constante de la taille des entités clientes, mais aussi à la complexité des tâches à accomplir, tout projet de budget ou plan de dépenses révisé fera apparaître une demande de ressources supplémentaires ou le montant des ressources demandées tel que revu à la baisse – sur la base du coût standard des services. Par exemple, si des prévisions révisées ou un état des incidences sur le budget-programme sont soumis à l'Assemblée générale, le coût standard proposé pour la prestation de services afférents à l'administration des ressources humaines et aux états de paie figurera au sous-chapitre 29D et sera proportionnel à l'accroissement ou à la diminution des effectifs. Cela permettra aux centres de services partagés de disposer des ressources voulues pour fournir les services requis en cas d'accroissement de leur charge de travail et, inversement, le montant des ressources demandées pourra être revu à la baisse en cas de diminution du nombre des clients ou du volume des services à fournir. C'est le principe actuellement appliqué au chapitre 29 pour le calcul du coût standard de la location et de l'entretien des locaux à New York en cas de création de postes proposée hors projet de budget-programme. Le même coût standard est appliqué dans le cas des emplois financés à l'aide de ressources extrabudgétaires.

81. Tout comme le Secrétariat fournit des services à d'autres entités du système des Nations Unies, les centres de services partagés en fourniront à des entités ne relevant pas du Secrétariat, le coût de tels services étant calculé au cas par cas, sur la base des coûts standard.

82. Du fait que le montant des ressources allouées aux centres de services partagés sera initialement calculé sur la base des ressources existantes, il faudra déterminer si la répartition par source de financement est correctement alignée sur les services à fournir et, si nécessaire, procéder au fil du temps à des réajustements pour éviter les financements croisés. Du fait que des services sont également fournis à des entités qui ne sont pas rattachées au Secrétariat, il faudra examiner de plus près, au cours de 2018, les accords conclus avec de telles entités, les dispositions transitoires prévues et les coûts associés à la prestation des services y afférents.

IV. Proposition de mise en œuvre

A. Modalités de mise en œuvre

83. L'adoption d'un plan de transition clair permettra de perturber le moins possible les activités et d'atténuer les risques opérationnels liés au transfert des opérations aux centres de services partagés dans le cadre du calendrier de mise en œuvre accélérée. Le plan de transition garantira que l'affectation du personnel nécessaire aux centres de services partagés et le transfert des connaissances relatives aux procédures administratives aient lieu en temps utile, tout en permettant de mener à bien la réduction des effectifs dans les autres sites. Toutes les phases de la mise en œuvre comprendront des activités de gestion structurée des programmes, de communication intégrée et de gestion du changement et des risques.

1. Principes

84. Les différentes phases du plan de transition détaillé permettront de gérer la complexité du lancement des nouveaux centres de services partagés tout en préservant l'efficacité et l'efficience des opérations administratives. Le plan sera élaboré selon les principes suivants :

a) Le lancement des centres de services partagés se fera de façon échelonnée, avec une intégration progressive des différents services et groupes de clients, afin d'emporter l'adhésion des clients par leur implication et la promotion de bénéfices rapides ;

b) Les modalités de la prise en charge de chaque client par un centre de services partagés seront prédéfinies et viseront à réduire au minimum le risque de perturbations liées à la transition tout en assurant un passage aussi rapide que possible au dispositif de prestation de services centralisée ;

c) On ménagera un intervalle d'au moins un mois entre la prise en charge d'un groupe de clients et celle du groupe suivant. L'expérience acquise au cours de chaque prise en charge sera mise à profit pour améliorer l'efficacité du processus et les enseignements qui en auront été tirés seront appliqués à la prise en charge suivante ;

d) L'ordre de prise en charge des clients sera déterminé selon une méthode participative et dépendra de la taille des clients, de la complexité des procédures et des services demandés, des liens d'interdépendance avec d'autres clients et d'autres questions relatives aux personnes et au changement ;

e) Il sera tenu compte, lors de la prise en charge des clients, des services actuellement assurés au titre des accords de services partagés en place et de la façon dont ceux-ci sont fournis afin de réduire au maximum les interruptions de service et de gérer efficacement les périodes de double occupation des postes ;

f) Le plan de transition établi pour chaque client sera complété par des études d'impact du changement, qui donneront une vision précise des exigences spécifiques à chacun.

85. La mise en œuvre devra être soigneusement planifiée et tenir compte des réformes plus vastes qui sont actuellement menées ou qu'il est prévu de mener dans l'ensemble de l'Organisation. Pour assurer une gestion efficace du changement, il sera indispensable de garder à l'esprit les liens d'interdépendance existant entre le projet et d'autres initiatives, notamment en ce qui concerne les objectifs visés et le calendrier. L'équipe chargée du projet continuera de travailler étroitement avec celles

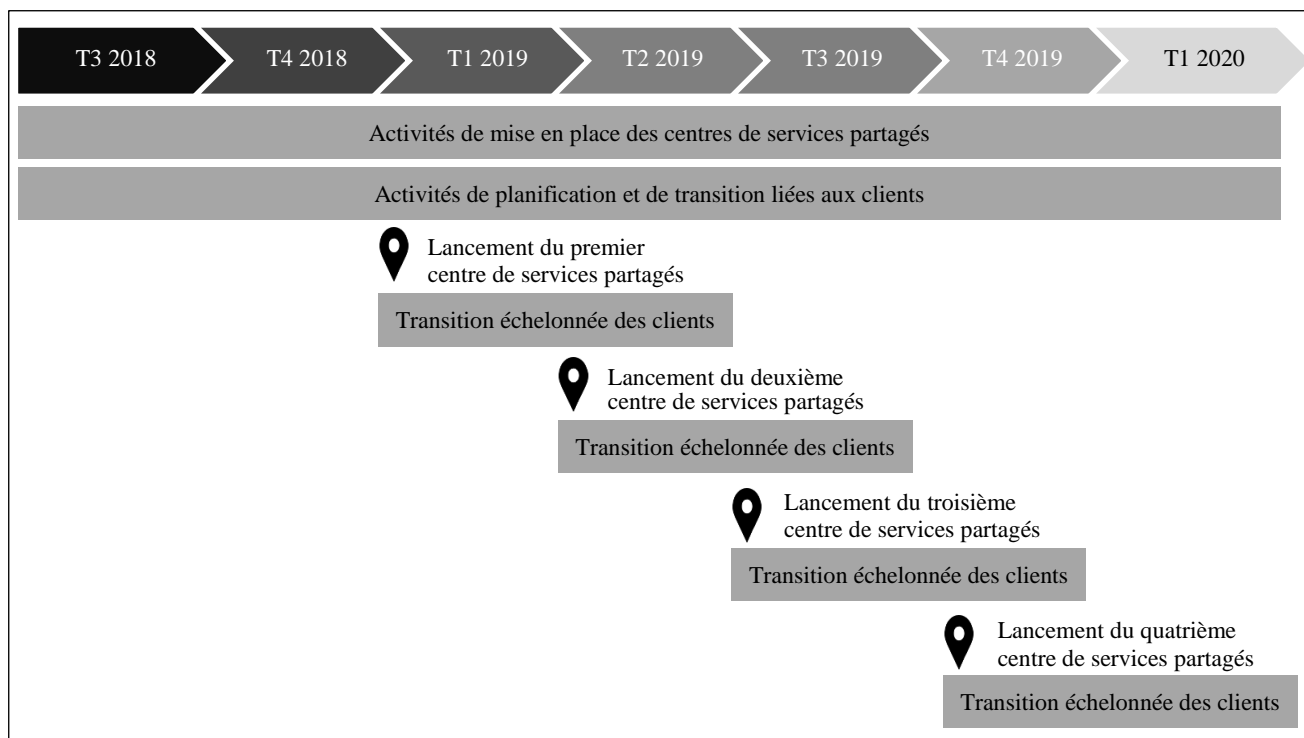
chargées des autres réformes afin de veiller à ce que le degré de priorité et l'ordonnancement des différentes initiatives de transformation soient pris en compte.

2. Plan détaillé de mise en œuvre

86. La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée commencera début 2019. Les centres de services partagés seront mis en place de manière échelonnée et devraient tous être opérationnels d'ici à la fin de 2019 (voir fig. X).

Figure X

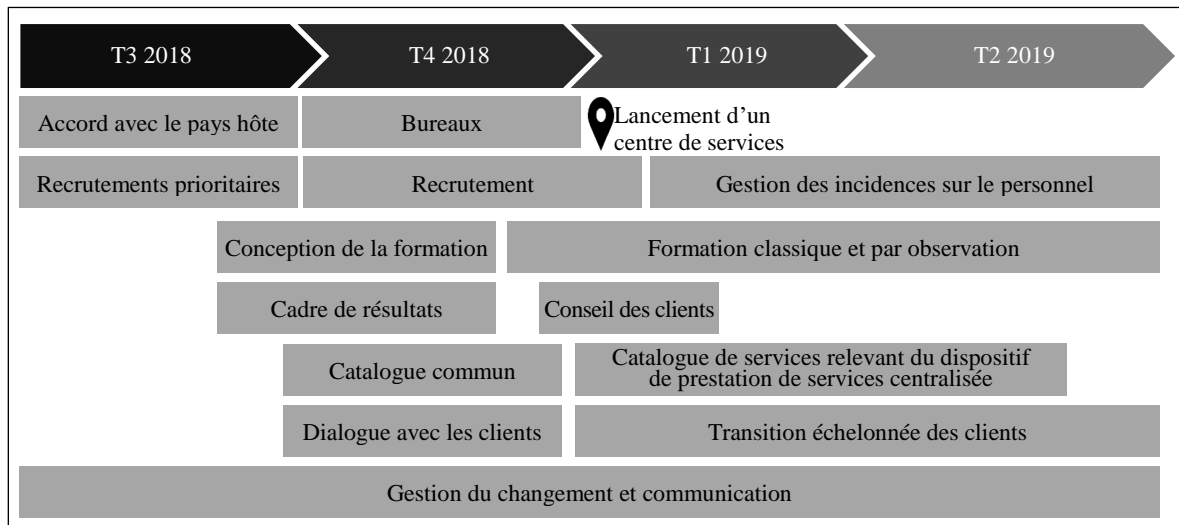
Calendrier détaillé des activités de mise en œuvre



Abréviations : T1, premier trimestre ; T2, deuxième trimestre ; T3, troisième trimestre ; T4, quatrième trimestre.

87. Chaque centre de services partagés gèrera l'exécution de son propre plan de transition. On trouvera à la figure XI un exemple de plan.

Figure XI
Exemple de calendrier des activités de mise en œuvre



Abréviations : T1, premier trimestre ; T2, deuxième trimestre ; T3, troisième trimestre ; T4, quatrième trimestre.

88. Les activités présentées ci-dessus comprennent la conclusion d'accords avec les pays hôtes dans les sites recommandés puis l'installation de bureaux dans les pays concernés. Il sera probablement nécessaire de mettre en place des bureaux temporaires en attendant de trouver des locaux permanents. Il s'agira aussi d'aménager les bureaux et d'installer le matériel informatique nécessaire. Dans les premiers temps, il sera procédé aux recrutements prioritaires afin que les postes de direction et d'autres postes clefs soient pourvus au plus tôt et que leurs titulaires aident à la mise en place du centre dont ils relèveront. Pour pourvoir les autres postes, on recourra notamment aux médias sociaux, aux salons professionnels, aux tableaux d'affichage locaux et à d'autres sources locales, telles que les journaux et la radio.

89. On a élaboré un plan de formation détaillé visant à inculquer à tous les membres du personnel les compétences et les comportements qui leur permettront de travailler efficacement dans leur nouvel environnement, notamment afin de faciliter la mise en place d'une culture axée sur les clients et le perfectionnement constant. Lors du lancement de chaque centre de services partagés, le personnel concerné recevra une formation destinée à définir clairement les attributions de chacun et les attentes relatives aux services fournis. Des séances de formation et un apprentissage par l'observation seront proposés au personnel des centres, qui bénéficiera ainsi de l'expérience opérationnelle d'experts fonctionnels. Afin que les centres disposent des capacités voulues, le plan de mise en œuvre prévoit l'affectation temporaire à chacun d'entre eux, pour une durée de 12 à 24 mois à compter de son lancement, d'équipes constituées de personnel administratif expérimenté. Le tableau 6 donne un aperçu de la taille des équipes de mise en œuvre par rapport à celle des nouveaux effectifs des centres.

Tableau 6
Besoins en personnel administratif expérimenté à l'appui de la transition

Service	Personnel du centre de services partagés Années 1 et 2 ^a		Personnel chargé de la mise en œuvre
	Personnel recruté sur le plan local (agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national)	Personnel recruté sur le plan international (P-3)	Personnel expérimenté recruté au titre d'une affectation temporaire (P-3)
Administration des ressources humaines	200	20	40
États de paie	77	0	20
Paiements	193	0	30
Total	470	20	90

^a Les effectifs des centres de services pour les années 1 et 2 correspondent au nombre d'agents des services généraux et de chefs d'équipe indiqué dans le tableau 4.

90. Les agents administratifs expérimentés seront chargés de former et d'accompagner les nouvelles recrues et de les aider à s'acquitter de leurs tâches. Certains d'entre eux conserveront leur poste pendant la deuxième année de fonctionnement afin que les centres puissent continuer de gérer les affaires complexes et d'aider au perfectionnement du personnel recruté sur le plan national. En outre, il est prévu que les services existants continuent à fonctionner pendant au moins un mois après leur prise en charge par un centre, sauf dans le cas des états de paie, fonction pour laquelle le personnel expérimenté restera au moins deux mois après la prise en charge.

91. Le plan de transition couvrira également les exigences qui doivent être prises en compte ou analysées avant le lancement d'un service ou la prise en charge d'un nouveau client par un des centres de services partagés. Il faudra peut-être que certains clients regroupent ou restructurent leurs services de traitement administratif avant que ceux-ci ne soient transférés à un centre de services partagés, afin de gérer plus efficacement les incidences de ce transfert sur les autres services. Des critères de préparation seront déterminés et contrôlés dans les catégories suivantes :

- a) Personnel (connaissances, compétences et niveau d'information du personnel, par exemple) ;
- b) Processus (conception, essais et transition, par exemple) ;
- c) Organisation (résistance des clients des centres de services partagés aux nouvelles procédures ou méthodes de travail, par exemple) ;
- d) Ressources (systèmes).

92. Ces critères serviront à déterminer dans quels domaines des préparatifs additionnels – renforcement des capacités ou de la communication, par exemple – seront nécessaires pour assurer la transition. Des stratégies de communication et de changement supplémentaires sont présentées à la partie IV.E du présent rapport.

B. Impact au niveau de l'Organisation

93. La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée aura une incidence sur la prestation des services administratifs dans l'ensemble du Secrétariat et des conséquences directes pour les mécanismes de services partagés et de services

de soutien en place dans les missions. Il est envisagé que la plupart des services et des responsabilités soient, à terme, transférés aux centres de services partagés. Un certain nombre de services non retenus dans le cadre de la première phase de mise en œuvre du dispositif (2019) devront toutefois continuer d'être assurés (certains services liés aux voyages, à l'administration des consultants et aux opérations de caisse). Ces services seront intégrés au dispositif de prestation de services centralisée lors des phases ultérieures.

94. De même, le Siège de l'ONU, les bureaux hors Siège et les commissions régionales assurent actuellement à leurs clients des services administratifs autres que ceux dont la responsabilité sera transférée au dispositif de prestation de services centralisée en 2019. Il est impératif que ces bureaux fournissent des ressources suffisantes au centre de services partagés dont ils dépendront tout en conservant les ressources qui leur permettront de continuer à assurer les autres services attendus par leurs clients. En outre, des mécanismes doivent être mis en place pour que les clients locaux des bureaux hors Siège et des commissions régionales sachent exactement où et comment régler les problèmes qu'ils pourraient rencontrer (c'est-à-dire distinguer ceux qui relèvent de la compétence des bureaux hors Siège ou des commissions régionales et ceux qui relèvent de la compétence des centres de services partagés).

95. Les enseignements tirés des activités actuelles, ainsi que les connaissances du personnel en poste, seront transmis aux nouveaux centres de services partagés grâce au transfert de personnel qualifié et à la mobilisation de personnel expérimenté aux fins du renforcement des capacités pendant la transition. Il est crucial que le transfert des services au dispositif de prestation de services centralisée soit géré efficacement, surtout dans le cadre du calendrier de mise en œuvre accéléré.

C. Mesures d'atténuation des incidences négatives sur le personnel

96. La mise en œuvre du nouveau dispositif de prestation de services d'appui administratif affectera le personnel dans l'ensemble de l'Organisation, à des degrés divers. Après une période de stabilisation, et sous réserve des conclusions d'un examen complet de la structure administrative du Secrétariat, il est possible que, une fois les fonctions administratives regroupées au sein des différents lieux d'affectation et entre eux, certaines fonctions deviennent redondantes, d'autres soient amenées à évoluer et d'autres encore doivent être créées, ce qui contraindra le personnel à acquérir des compétences nouvelles ou différentes. Compte tenu de l'ampleur des conséquences de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée pour le personnel, les mesures d'atténuation ci-après sont prévues.

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

98. En outre, des études comparatives seront menées en vue de recenser les fonctionnaires qui seront touchés ; ceux-ci seront recrutés, réaffectés latéralement ou transférés de façon à maximiser le taux de rétention et à limiter autant que possible les départs et les licenciements. À cet effet, il est prévu : a) de renforcer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel afin de trouver des postes inoccupés auxquels les fonctionnaires touchés pourraient être réaffectés dans leur lieu d'affectation ou, pour le personnel recruté sur le plan international, dans d'autres lieux d'affectation ; b) de geler les recrutements externes pour les agents des services généraux afin d'éviter d'accroître le nombre de départs et de licenciements potentiels ; c) d'examiner à titre prioritaire les candidatures des fonctionnaires qui risquent de

perdre leur emploi en cas de vacance de poste, conformément à la politique de longue date de l'Organisation concernant le personnel en poste dans des entités concernées par une réduction d'effectifs ; d) lorsque cela est possible, de proposer au personnel concerné une affectation temporaire d'une durée maximale de six mois, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU ; e) selon la disponibilité des postes et la pertinence des compétences du personnel, de proposer aux fonctionnaires recrutés sur le plan international concernés un transfert vers les nouveaux centres de services.

99. On mettra au point des plans et des activités connexes visant à offrir une formation en cours d'emploi et un encadrement au personnel, qui aura ainsi le temps d'acquiescer une bonne maîtrise de fonctions nouvelles, selon que de besoin. Une stratégie et un programme de formation accélérée à l'intention des nouveaux membres du personnel local des centres de services partagés seront mis en place et l'Organisation veillera à ce que les formations soient dispensées par des fonctionnaires très compétents et expérimentés. L'Organisation fera également en sorte que des services d'accompagnement des carrières et des conseils en gestion du stress soient fournis au personnel d'appui pendant la période de transition.

100. Afin de réduire encore le nombre des départs et licenciements potentiels et les incidences financières associées, le Secrétariat s'efforcera, en premier lieu : a) de ne pas maintenir en poste les fonctionnaires au-delà de l'âge réglementaire du départ à la retraite ; b) de ne pas prolonger les détachements et affectations temporaires de membres du personnel d'autres entités ; c) de ne pas renouveler les contrats temporaires ou à durée déterminée assortis d'une durée maximale de service ; d) de permettre le placement en congé spécial sans traitement des fonctionnaires concernés (au lieu d'un départ ou d'un licenciement immédiats) pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans afin de leur donner plus de temps pour une éventuelle réaffectation latérale ou une nomination à un poste vacant. Si nécessaire, le Secrétaire général envisagera d'offrir des mesures d'incitation au départ au personnel concerné, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU, afin d'éviter les départs involontaires et de limiter le risque de coûts supplémentaires découlant d'éventuels litiges prolongés.

101. Tout au long de la période de transition vers le nouveau dispositif, la direction maintiendra un dialogue constant et dynamique avec les représentants du personnel pour faire en sorte : a) que la restructuration et la réduction des effectifs se déroulent de façon transparente, juste et équitable et en conformité avec le cadre réglementaire ; b) qu'on mette tout en œuvre pour réduire au maximum les incidences négatives sur le personnel (comme convenu lors de consultations préalables relatives à la gestion du personnel) ; c) qu'une communication efficace soit maintenue entre la direction et le personnel.

102. Des ressources suffisantes devront être disponibles pour satisfaire les besoins additionnels de financement liés au recrutement, à la formation, à la redéfinition des tâches et à la reconversion du personnel, ainsi que pour couvrir les frais liés au départ ou au licenciement de fonctionnaires actuellement en poste, lorsque de telles mesures s'avéreront inévitables.

D. Dispositif de gestion des risques

103. Le dispositif de prestation de services centralisée est un projet complexe présentant inévitablement certains risques qui, s'ils ne sont pas gérés comme il convient, peuvent nuire à sa mise en œuvre effective. Il est donc crucial d'établir un plan complet d'évaluation et de gestion des risques afin que tous les risques prévus soient évalués et que des mesures d'atténuation soient mises au point et mises en

corrélation avec les activités et processus, de la conception à la mise en œuvre du nouveau dispositif.

1. Méthode

104. Comme l'a proposé le Secrétaire général dans son rapport publié sous la cote [A/71/417](#), l'élaboration du plan d'évaluation et de gestion des risques du dispositif de prestation de services centralisée suit la méthode appliquée pour le mécanisme de gestion du risque institutionnel du Secrétariat. Le plan a également été adapté au contexte dans lequel s'inscrit le dispositif de prestation de services centralisée, faisant fond sur l'expérience et le savoir du Secrétariat et sur les retours d'expérience des entités du système des Nations Unies qui ont déjà mis en place des centres de services partagés. En conséquence, le processus de gestion des risques du dispositif de prestation de services centralisée comprend trois étapes :

- **Étape 1.** Cette étape consiste à effectuer une estimation des risques : identification, analyse et évaluation. L'identification des risques consiste à recenser les événements susceptibles d'empêcher ou de retarder la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, ou de donner lieu à des résultats différents de ceux prévus. Les risques ainsi recensés seront ensuite analysés et mesurés en fonction de leur degré de probabilité, de leurs effets prévus et de l'efficacité des contrôles existants. Les risques critiques qui pourraient nuire gravement au projet ont été hiérarchisés de manière qu'on puisse distinguer ceux qui doivent faire l'objet de mesures énergiques d'atténuation et de contrôle.
- **Étape 2.** Intervenant après l'estimation des risques, l'étape d'atténuation des risques consiste à définir et à mettre en place des mesures préventives visant à atténuer les risques ou à les modifier. Des mesures d'atténuation des risques ont été intégrées à la conception et à la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée afin de réduire la probabilité et les effets des risques.
- **Étape 3 :** Les risques doivent être contrôlés, évalués et atténués tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Il est essentiel, pour préserver l'efficacité et la pertinence de la gestion des risques, de communiquer et de se concerter régulièrement avec toutes les parties prenantes.

2. Principaux domaines de risque

105. L'équipe chargée du projet a procédé à une première estimation des risques pour recenser les risques associés à la fois au projet de prestation de services centralisée et au fonctionnement des centres de services partagés, en tenant compte des risques communs et enseignements tirés de l'expérience des centres de services partagés dont disposent déjà certaines entités du système des Nations Unies. L'évaluation a mis en évidence cinq grands domaines de risque, présentés ci-après :

a) **Adhésion des parties prenantes.** Il est possible que les principales parties prenantes, y compris les responsables et le reste du personnel, n'adhèrent pas au projet et tendent à résister au changement ou à maintenir le statu quo, ce qui retarderait la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Pour remédier à ce problème, on mettra notamment en place une stratégie complète de gestion du changement et de communication visant à assister et préparer les responsables et le reste du personnel tout au long du processus de changement, notamment en assurant une formation et des échanges proactifs et fréquents en phase avec les principales étapes du projet ;

b) **Conséquences pour le personnel.** La création des centres de services partagés affectera les fonctionnaires à des degrés divers. Les mesures d'atténuation pouvant être prises sont les suivantes : gestion prévisionnelle des besoins en personnel, redéfinition des postes, accompagnement des carrières et formation du personnel ;

c) **Risque opérationnel.** Les centres de services partagés devront être dotés de ressources suffisantes afin que les clients puissent bénéficier de services tout aussi bons, voire meilleurs, qu'avant. Il sera notamment indispensable qu'ils disposent d'effectifs suffisants dotés des compétences nécessaires. L'expérience de la mise en place par le Secrétariat de centres de services partagés a montré que si l'on ne fait rien pour gérer et atténuer ces risques, la qualité des services fournis par les centres pourrait en pâtir. Les mesures d'atténuation envisagées pour ce risque sont les suivantes : l'établissement d'un plan de mise en œuvre qui prévoit la double occupation des postes (dans les sites actuels et les centres de services partagés) dans le cadre du transfert ; la mise à disposition d'un personnel d'appui à la transition expérimenté qui permette de faciliter la stabilisation et le renforcement des capacités des centres ; l'adoption d'un outil efficace de gestion de la relation client ; l'élaboration d'une stratégie de formation ciblée à l'intention du personnel des centres de services ;

d) **Risque lié à la mise en œuvre.** Compte tenu du calendrier proposé, il sera crucial de collaborer pour superviser soigneusement la mise en œuvre du projet. Afin de gérer et d'atténuer ce risque, on a établi un plan de mise en œuvre et de transition, présenté à la section IV.A du présent rapport ; ce plan est complété par la stratégie de gestion du changement décrite à la section IV.E ;

e) **Performance opérationnelle des centres de services partagés insuffisante.** Ce risque s'applique aux mécanismes systémiques visant à assurer le suivi et la gestion de la performance et à répondre aux observations des clients. Les mesures d'atténuation envisagées sont les suivantes : création d'un conseil des clients du dispositif de prestation de services centralisée et élaboration d'une série de mesures de gestion de la performance et d'indicateurs clefs de performance connexes afin de permettre aux centres de services partagés de mieux servir leurs clients et d'atteindre leurs objectifs.

3. Gestion des risques

106. Les risques évolueront au fil du temps. Un processus de gestion active des risques sera mis en place afin que ceux-ci soient réévalués périodiquement. Pour faciliter ce processus, on a établi un registre des risques propre au dispositif de prestation de services centralisée, qui sera régulièrement revu et mis à jour selon que de besoin. On trouve dans ce registre les définitions des risques, les principaux facteurs de risque, les responsables des risques, les mesures de contrôle en place et les stratégies d'atténuation possibles. Le registre est géré en continu par l'équipe chargée du dispositif de prestation de services centralisée et sera transmis aux centres de services partagés après leur lancement. Des plans complets d'intervention et de gestion des risques seront élaborés et mis en œuvre pour les principaux domaines de risque, en consultation et en collaboration avec les responsables des risques. Par la suite, des enseignements seront tirés de l'expérience et une évaluation sera menée afin de déterminer les activités supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour renforcer l'application du dispositif de gestion des risques au dispositif de prestation de services centralisée.

E. Gestion du changement

107. La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, y compris la mise en place de services partagés pour de nombreuses entités de l'Organisation, s'accompagne de difficultés associées à la transformation des processus, des technologies, de la culture et, surtout, des attributions du personnel. Le transfert des services administratifs concernés aux centres de services partagés et le passage à une culture axée sur les clients, reposant sur des procédures communes et facilité par un progiciel de gestion de la relation client, constituent un changement très important. Pour qu'à l'échelle de l'Organisation, le transfert à de nouveaux sites des services administratifs assurés par les bureaux locaux et le recentrage des priorités des autres fonctions sur un appui plus efficace des activités normatives et opérationnelles soient couronnés de succès, il est nécessaire de bien planifier et exécuter la stratégie de gestion du changement et de communication.

108. La stratégie globale de gestion du changement pour le dispositif de prestation de services centralisée pose les bases de changements qui contribueront à avancer vers la concrétisation d'une vision commune de la prestation des services d'appui administratif dans l'ensemble du Secrétariat. Cette stratégie est complétée par un plan d'action en matière de changement qui prévoit des initiatives conçues précisément pour réduire les répercussions des changements sur le personnel et les opérations et optimiser les ressources disponibles. Cette stratégie garantira que les mécanismes, mesures et procédures nécessaires soient en place afin que :

a) Les grands principes du dispositif de prestation de services centralisée soient clairs et convaincants, fassent l'objet d'une communication régulière et soient partagés par tous ;

b) Le projet mette l'accent autant sur les aspects touchant les personnes (définition des tâches, formation et communication, par exemple) que sur ceux liés aux processus et techniques ;

c) Les activités de transition plus larges soient planifiées comme il convient afin que le personnel et les ressources idoines soient mobilisés au moment opportun de la mise en œuvre ;

d) Le changement constitue une force positive propre à mobiliser le personnel de l'ensemble de l'Organisation, à mettre en avant les possibilités d'apprentissage et à encourager le recours accru à la pratique du libre-service et du souci du client ;

e) Les parties prenantes soient impliquées dans le projet afin d'accroître les chances de succès du projet en veillant à ce que les parties intéressées aient une vision claire des objectifs, avantages et risques de celui-ci.

109. Ce processus tient compte de tous les éléments propres à ancrer et pérenniser le changement, et consistera à mesurer régulièrement les progrès réalisés et à procéder à des ajustements selon que de besoin, afin de faire en sorte que le personnel contribue à atteindre l'ultime objectif visé. Le plan d'action en matière de changement comportera un plan de communication global destiné à assurer l'adhésion des parties prenantes. Les activités et outils de communication et les messages diffusés seront différents à chaque étape de la mise en œuvre et fondés sur une analyse précise des parties prenantes. On élaborera des stratégies de gestion qui permettront d'impliquer chaque groupe de parties prenantes en fonction de leurs besoins et intérêts particuliers et de leur influence potentielle sur le succès de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Dans le cadre des stratégies de gestion des parties prenantes, on réfléchira aux meilleurs moyens d'utiliser les réseaux, relations et activités en place pour assurer la coordination et éviter les chevauchements. Ceux-ci sont les suivants :

- a) Organisation de rencontres entre l'Administration et les fonctionnaires, de réunions d'information et d'activités à l'intention des parties prenantes, telles que des permanences régulières (assurées par vidéoconférence et téléconférence, par exemple) ;
- b) Création de groupes de travail, d'ateliers et de groupes de référence ;
- c) Publication de fiches d'information, de bulletins d'information périodiques et de pages sur iSeek, notamment foires aux questions ;
- d) Organisation de visites régulières auprès des clients afin de renforcer les relations interpersonnelles et le moral du personnel et d'aider à déterminer si les centres de services partagés fonctionnent comme prévu ;
- e) Conduite régulière d'évaluations de la performance et communication d'informations à ce sujet, notamment par l'intermédiaire des mécanismes de rétro-information des parties prenantes présentés à la section III.D du présent rapport.

110. Le dialogue des clients locaux sera assuré par l'intermédiaire des structures temporaires d'appui aux clients mises en place dans les bureaux hors Siège et les commissions régionales. Il sera procédé à un examen régulier en vue de garantir l'efficacité des méthodes de mobilisation des parties prenantes et de tirer systématiquement des enseignements de cette collaboration.

V. Récapitulatif des incidences sur le budget

111. On trouvera à la présente section un aperçu des ressources nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée pour l'exercice biennal 2018-2019. Plus précisément, cette section contient des informations sur les ressources qu'il faudra mobiliser en 2019 pour assurer le bon déroulement des opérations des centres de services partagés, autrement dit pour couvrir les dépenses de personnel et les dépenses opérationnelles découlant des besoins logistiques liés à l'exploitation de ces centres. Par ailleurs, des dépenses non renouvelables devront être engagées entre juillet 2018 et le début de l'année 2020 pour faciliter l'ouverture progressive des centres de services partagés en 2019 (voir sect. V.A.2).

A. Ressources nécessaires

1. Ressources renouvelables nécessaires au bon déroulement des opérations des centres de services partagés pour la période de juillet 2018 à décembre 2019

112. Le montant de 18 899 700 dollars permettrait de couvrir les coûts liés à la création de 684 postes dans l'ensemble des centres de services partagés et de financer, au titre des objets de dépense autres que les postes, 61 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) et d'autres dépenses opérationnelles, de façon à appuyer les opérations des centres de services partagés au cours de la période de juillet 2018 à décembre 2019. On trouvera ci-après le détail des ressources nécessaires pour chaque centre. Des informations à ce sujet sont également fournies dans l'annexe IV du présent rapport. Les ressources nécessaires sont les suivantes :

- a) **Bureau du Directeur des services partagés.** Le montant de 2 695 700 dollars permettrait de financer 27 postes à compter de juillet 2018, conformément au plan de mise en œuvre, et de couvrir les dépenses autres que les postes liées aux besoins opérationnels, de façon à faciliter la dotation en effectifs et le démarrage des centres de services partagés ;
- b) **Centre de services partagés A.** Le montant de 5 929 000 dollars permettrait de financer 188 postes à compter de juillet 2018, conformément au plan de mise en

œuvre, de façon à faciliter la dotation en effectifs et le démarrage du centre, et de couvrir les dépenses autres que les postes liées aux besoins opérationnels du centre ;

c) **Centre de services partagés B.** Le montant de 4 537 800 dollars permettrait de financer la création de 152 postes à compter de septembre 2018, conformément au plan de mise en œuvre, et de couvrir les dépenses autres que les postes liées aux besoins opérationnels du centre ;

d) **Centre de services partagés C.** Le montant de 3 000 500 dollars permettrait de financer la création de 171 postes à compter de février 2019, conformément au plan de mise en œuvre, et de couvrir les dépenses autres que les postes liées aux besoins opérationnels du centre ;

e) **Centre de services partagés D.** Le montant de 2 736 700 dollars permettrait de financer la création de 146 postes à compter de mai 2019, conformément au plan de mise en œuvre, et de couvrir les dépenses autres que les postes liées aux besoins opérationnels du centre.

2. Ressources non renouvelables nécessaires

113. Des ressources non renouvelables d'un montant de 29 135 000 dollars devront être prévues pour la période de juillet 2018 à début 2020 pour faciliter le démarrage des centres de services partagés. On trouvera le détail des dépenses prévues à l'annexe IV du présent rapport.

B. Répartition des ressources nécessaires

114. Le dispositif de prestation de services centralisée concernant tous les services d'appui administratif du Secrétariat, on s'est dûment attaché à recenser les sources de financement les plus adaptées pour les centres de services partagés. Ainsi, il est proposé que ces derniers soient financés au moyen du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires, au prorata de la charge de travail que représentent les services clients financés par ces sources. Les indicateurs relatifs à la charge de travail sont calculés sur la base du volume des services de traitement administratif et des normes en vigueur concernant le travail nécessaire à l'exécution de certains types d'opérations, et peuvent être mis à jour chaque année. Par exemple, les indicateurs relatifs à la charge de travail des services chargés de la gestion des ressources humaines et des services chargés des états de paie se fondent sur le travail nécessaire pour assurer la prestation des services voulus à l'ensemble du personnel, compte tenu de la complexité de ces services. De même, les indicateurs relatifs à la charge de travail des services chargés des paiements sont calculés sur la base du travail que représente le traitement des opérations sur une année. Cette méthode permettrait de veiller à ce que le montant des contributions provenant du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires soient fonction des services fournis par les centres aux clients.

115. La répartition par source de financement des ressources nécessaires visées dans les sections V.A.1 et V.A.2 est indiquée dans les tableaux 7 et 8.

Tableau 7
Aperçu des ressources renouvelables nécessaires au bon déroulement des activités des centres de services partagés pour 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Prévisions (2018-2019)</i>
Budget ordinaire	5 291 916
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	9 638 847
Ressources extrabudgétaires	3 968 937
Total	18 899 700

Tableau 8
Aperçu des ressources non renouvelables nécessaires aux activités de démarrage devant être menées au cours de l'exercice biennal 2018-2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Prévisions (2018-2019)</i>
Budget ordinaire	8 157 800
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	14 858 850
Ressources extrabudgétaires	6 118 350
Total	29 135 000

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

116. La mise en œuvre proposée du dispositif de prestation de services centralisée entraînera le transfert aux centres de services partagés de certaines fonctions de traitement administratif et des ressources correspondantes. Au total, le transfert de 684 postes et emplois de temporaire a été confirmé par les entités clientes. Ces postes et emplois continueront de dépendre de ces entités pendant la mise en œuvre du dispositif puis seront progressivement supprimés dans le courant de l'année 2019. Des dépenses supplémentaires correspondant aux sommes afférentes aux fonctionnaires dont les postes seront supprimés sont par ailleurs attendues en 2019. Il est donc peu probable que l'on assiste à une diminution importante des dépenses de personnel et des autres coûts assumés par les entités clientes en 2019, de sorte que, selon les estimations, le projet n'aura pas d'incidences sur le budget ordinaire de ces entités clientes pendant l'exercice biennal 2018-2019. On trouvera, dans le complément d'information accompagnant le rapport, des renseignements détaillés sur la réduction du nombre de postes, présentés par chapitre du budget et par classe.

117. Les incidences du dispositif sur les ressources des missions politiques spéciales seront présentées dans le chapitre correspondant du projet de budget-programme pour 2019.

118. Les missions de maintien de la paix ne devant pas être prises en charge par le dispositif de prestation de services centralisée avant juillet 2019, le projet n'aura pas d'incidence sur leur budget en 2018-2019. En revanche, la réduction proposée des effectifs des opérations de maintien de la paix et des dépenses connexes au titre des postes et des autres objets de dépense sera prise en compte dans les projets de budget

des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui pour l'exercice allant de juillet 2019 à juin 2020.

119. Les incidences décrites ci-dessus ne devraient pas influencer directement sur les ressources nécessaires aux nouveaux centres de services partagés, le financement de ces derniers étant assuré par un budget distinct et ne dépendant pas du transfert de ressources depuis les entités concernées.

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

120. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du rapport du Secrétaire général ;
- b) Approuver la mise en place et les lieux d'implantation des centres de services partagés à compter du 1^{er} janvier 2019 ;
- c) Approuver le budget total des centres de services partagés, d'un montant de 48 034 700 dollars, pour l'exercice biennal 2018-2019, qui servira notamment à financer 684 postes, comme indiqué à l'annexe IV au présent rapport ;
- d) Prier le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-quatorzième session, un rapport d'activité sur le dispositif de prestation de services centralisée ;

Budget-programme

- e) Supprimer 149 postes au cours de l'année 2019, dans les chapitres correspondants du budget ordinaire comme indiqué à l'annexe IV au présent rapport ;
- f) Ouvrir au chapitre 29D (Centres de services partagés) un crédit de 13 449 716 dollars au titre du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019, représentant la part imputée au budget ordinaire jusqu'au 31 décembre 2019 ;
- g) Prendre note du fait que la suppression proposée de 68 postes des missions politiques spéciales, comme indiqué à l'annexe IV au présent rapport, sera examinée dans le cadre du projet de budget-programme des missions politiques spéciales pour 2019 ;

Opérations de maintien de la paix

- h) Prendre note du fait que 332 postes seront supprimés dans les différents projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020 ;
- i) Prendre note du fait qu'il est proposé de supprimer, d'ici au 30 juin 2019, 24 postes financés au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix dans le budget du compte d'appui aux opérations de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019 ;
- j) Prendre note du fait que le montant de 9 905 900 dollars, qui doit permettre de financer les dépenses de démarrage et de passage à la phase opérationnelle des centres de services partagés, est prévu dans le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019 ;

k) Prendre note du fait que la part des opérations de maintien de la paix dans les dépenses de démarrage et de passage à la phase opérationnelle des centres de services partagés pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020, d'un montant de 14 591 797 dollars, sera inscrite aux projets de budget des opérations de maintien de la paix pour cet exercice ;

Ressources extrabudgétaires

l) Prendre note du fait qu'un montant de 10 087 287 dollars serait financé par des ressources extrabudgétaires au cours de la période du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2019 en appui aux dépenses renouvelables et non renouvelables des centres de services partagés.

Annexe I

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

1. La présente annexe a pour objet de faire le point des enseignements tirés de l'exécution de projets analogues au sein du Secrétariat de l'ONU et dans d'autres entités des Nations Unies de manière formelle. Ces enseignements, qui ont servi à l'élaboration de la proposition de création de centres de services partagés, continueront de contribuer à la planification relative au projet de dispositif de prestation de services centralisée en permettant d'examiner les problèmes qui se sont déjà posés, la manière dont ceux-ci ont été traités et comment ils peuvent être évités à l'avenir. En outre, l'annexe examine les domaines dans lesquels d'autres centres de services partagés ont eu du succès et les raisons de ce succès, afin que le dispositif de prestation de services centralisée puisse en tirer parti.

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

3. Les principaux enseignements tirés et leurs incidences pour le dispositif de prestation de services centralisée sont résumés dans le tableau ci-dessous.

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

Catégorie	Enseignement tiré	Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée
Gestion du changement	L'allocation de ressources suffisantes aux centres de services partagés, la planification des effectifs, la formation du personnel et la communication dans le cadre de la transition vers les centres de services partagés n'ont pas suscité l'intérêt voulu.	<p>partagés n'a pas d'incidence sur le pouvoir de décision</p> <p>Faire participer des représentants de futurs clients et de prestataires de services actuels aux divers groupes de travail chargés de la conception du dispositif de prestation de services centralisée</p> <p>Mettre en œuvre une solide stratégie de gestion du changement pour gérer la mise en place, les différentes phases et la maturation des centres de services partagés</p> <p>La stratégie de gestion du changement doit comprendre l'analyse des parties prenantes, notamment les clients et les fonctionnaires.</p>
Gouvernance	Indépendance des centres de services partagés par rapport à leur structure hiérarchique (aucun lien avec les missions clientes qu'il dessert)	Les centres de services partagés devraient bénéficier d'un budget indépendant et jouir d'une indépendance en matière de sélection et de gestion du personnel.
Gouvernance	Tout comité directeur des centres de services partagés devrait conserver un caractère stratégique, et non opérationnel. Les décisions adoptées au niveau opérationnel devraient être prises par la direction des centres de services partagés.	<p>Établir une structure hiérarchique clairement définie aux fins de la gestion des centres</p> <p>Les pouvoirs et les responsabilités des dirigeants et des clients devraient être clairement définis.</p>
Vision	La mise en place de services partagés est un processus de longue haleine qui met des années à se stabiliser et à produire des résultats durables.	<p>Faire en sorte que les responsables (Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général) s'engagent résolument en faveur d'une vision à long terme plutôt que d'économies à court terme</p> <p>Assurer une communication constante avec les principales parties prenantes afin de leur adresser des messages portant sur les priorités à court et à long terme et d'instituer un dialogue sur les préoccupations</p>

Catégorie	Enseignement tiré	Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée
Services aux clients	<p>Insatisfaction des clients en raison des délais de traitement des demandes, du manque supposé de transparence et de l'incertitude quant à la personne à contacter dans les centres de services partagés.</p> <p>La mise en place de groupes d'appui aux clients locaux solides a permis d'augmenter le nombre de membres du personnel satisfaits des services fournis par les centres de services partagés</p>	<p>concernant la mise en œuvre et la stabilisation du dispositif</p> <p>Opérer un changement profond en matière de services aux clients et apporter sans cesse des améliorations qui permettent de remédier activement aux problèmes recensés par le Conseil des clients</p> <p>Assurer des échanges constants et fréquents avec les clients, notamment au moyen de visites de sites et de visioconférences</p> <p>Offrir une formation d'orientation au personnel des centres de services partagés</p> <p>Mettre en place un système de gestion de la relation client, qui est un important mécanisme d'appui à l'efficacité du futur dispositif de prestation de services centralisée</p>
Gestion de la performance	<p>Il est difficile de mesurer les différences en matière de performance par rapport aux précédentes opérations faute de données de référence.</p>	<p>Communiquer les données de base (provenant d'Umoja le cas échéant) et mener une enquête de référence sur la satisfaction des clients avant de transférer les fonctions aux centres de services partagés</p>
Gestion de la performance/gouvernance	<p>Il a été difficile de faire fonctionner efficacement les systèmes de gouvernance et les mécanismes de gestion de la performance, tels que les accords de prestation de services et les indicateurs clefs de performance.</p>	<p>Mettre en place de solides dispositifs de gouvernance et signer les accords de prestation de services, notamment en définissant clairement les rôles et les responsabilités entre le centre de services partagés et ses clients, avant sa mise en place</p>
Gestion de la performance	<p>Le manque d'investissements dans des outils et systèmes conçus pour faciliter l'analyse décisionnelle et la communication des informations constitue un obstacle important.</p>	<p>Une vue d'ensemble de la gestion de la performance est nécessaire, étant entendu que les parties prenantes doivent assumer les responsabilités allant de pair avec les éléments du processus qu'elles contrôlent.</p> <p>Veiller à ce que les capacités de communication des informations soient en place dès le départ pour éviter de consacrer beaucoup de</p>

Catégorie	Enseignement tiré	Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée
Effectifs	<p>Recruter et retenir du personnel local sont une gageure, comme en témoignent les taux élevés de renouvellement du personnel et les problèmes posés par la perte de connaissances institutionnelles.</p> <p>Il est difficile d'engager et de retenir du personnel recruté sur le plan international étant donné que le travail à accomplir dans les centres de services peut être considéré comme faisant partie des tâches de second rang, sans grande importance et n'ayant qu'un rapport lointain avec la vocation première de l'Organisation.</p>	<p>ressources à la collecte manuelle de données sur la performance</p> <p>Élaborer des stratégies de rétention du personnel, de planification de la relève et d'organisation des carrières</p> <p>Envisager l'élaboration de mécanismes propres à favoriser les échanges de personnel local entre les organismes et entités des Nations Unies dans le même lieu et une rotation périodique du personnel entre les centres de services partagés et/ou les villes sièges, de sorte que le personnel acquière une expérience et une optique plus larges</p> <p>La disponibilité de personnel local qualifié devrait être l'un des critères de sélection des lieux d'implantation.</p> <p>Un dispositif de gestion des connaissances sera intégré dans la stratégie de changement afin d'assurer la mise au point d'outils permettant de recueillir les connaissances à mesure que le projet avance.</p>
Effectifs	<p>Le personnel « approprié » n'était pas toujours transféré au centre de services partagés.</p> <p>Dans certains cas, les fonctionnaires ont estimé qu'ils étaient transférés contre leur volonté, le résultat étant une baisse du moral et de la productivité ainsi que des fonctionnaires à l'affût d'occasions de retourner dès que possible dans leur lieu d'affectation initial.</p>	<p>La procédure de sélection du personnel recruté sur le plan international doit être ouverte et transparente. Il faut veiller à ce que les fonctionnaires internationaux sélectionnés pour travailler dans les centres de services partagés aient envie d'y aller plutôt que de les y transférer sans qu'ils aient leur mot à dire.</p>
Effectifs	<p>Les postes devraient être transférés au centre de services partagés de façon globale et bien planifiée.</p>	<p>Faciliter la planification appropriée, de sorte que le personnel et les ressources soient engagés au moment voulu pendant le lancement du dispositif</p>

<i>Catégorie</i>	<i>Enseignement tiré</i>	<i>Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée</i>
Effectifs	Insuffisance du perfectionnement des compétences des fonctionnaires qui se préparent à assumer de nouvelles attributions, l'évolution culturelle vers de nouveaux modes de fonctionnement n'étant notamment pas prise en compte	Établir un plan de formation détaillé pour l'entrée en fonctions et le perfectionnement du personnel des centres de services partagés La formation ne devrait pas prendre fin avec le lancement des services partagés, mais être plutôt intégrée à un programme de formation institutionnalisé portant sur des secteurs fonctionnels pertinents.
Effectifs	Une communication interne constante avec le personnel et une politique d'ouverture à l'égard de la direction du centre de services partagés ont permis de régler les problèmes rapidement et de prendre les décisions avec diligence.	Mettre en place une structure de direction solide et apporter un appui constant à la gestion des personnes dans le cadre des services partagés Prévoir des capacités de communication dans la structure en vue de faciliter la communication interne et externe
Planification de la mise en œuvre	Il n'est pas indispensable que le regroupement des points de prestation de services et leur réinstallation dans des lieux d'affectation à faible coût soient effectués en une seule fois. Par exemple, l'introduction progressive des états de paie et de fonctions supplémentaires (paiements hors cycle, traitement des indemnités pour frais d'études, etc.) au Bureau d'appui commun de Koweït s'est bien passée.	Envisager une mise en œuvre échelonnée afin d'améliorer et de normaliser les processus et de renforcer les connaissances du personnel Des phases de transition peuvent être déterminées selon les fonctions à exercer et compte tenu des caractéristiques géographiques.
Planification de la mise en œuvre	L'intégration avec d'autres initiatives à l'échelle de l'Organisation doit être gérée avec soin afin de garantir que le centre de services partagés soit doté de ressources appropriées dans des périodes critiques.	Veiller à ce que le dispositif de prestation de services centralisée soit dûment planifié et occupe la position voulue parmi les autres initiatives de réforme L'interdépendance avec d'autres initiatives des Nations Unies, et notamment leur vision, leur mission et leur calendrier, sera un élément essentiel de la gestion efficace du changement pour le projet de dispositif de

Catégorie	Enseignement tiré	Incidences sur le dispositif de prestation de services centralisée
Services aux clients	L'accent mis sur les emplacements à faible coût tend à occulter les possibilités offertes par l'amélioration des processus métier et par le regroupement des prestations de services.	<p>prestation de services centralisée.</p> <p>La hiérarchisation des initiatives de réforme et l'ordre dans lequel elles sont mises en œuvre devraient être examinés.</p> <p>Envisager divers critères lors de l'examen du lieu d'implantation éventuel d'un centre de services partagés, notamment les possibilités d'amélioration de la qualité des services, de normalisation des services, de réduction des risques et de renforcement de l'optique de la mission assignée</p>
Opérations	L'entité cliente accueillant un centre de services partagés doit être plus attentive aux processus et aux délais de prestation des services demandés.	Si nécessaire, conclure avec l'entité cliente un accord relatif aux opérations comprenant des hypothèses de prestation de services
Procédures	La mise au point des procédures s'est faite sans tenir compte de la technologie ou des incidences sur les attributions et les responsabilités du personnel.	<p>Une analyse concordance-écart est nécessaire pour apporter des améliorations aux procédures.</p> <p>Il faudrait éviter de fournir les services de manière fragmentée, avec plusieurs interruptions des procédures entre le centre et les clients qui bénéficient des services.</p> <p>Les procédures devraient être correctement comprises et dûment mises à l'essai.</p>

Annexe II

Liste des procédures par domaine administratif

4. La présente annexe fait suite à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires tendant à établir un inventaire complet et détaillé des 201 procédures susceptibles d'être exécutées depuis n'importe quel lieu et pouvant être regroupées dans le cadre de services partagés, ainsi qu'à identifier clairement les procédures à mettre en place à chaque phase du projet de dispositif de prestation de services centralisée.

A. Procédures à mettre en œuvre en 2019

<i>Catégorie</i>	<i>Procédure</i>	<i>Nombre de procédures</i>
Ressources humaines	Administration du personnel	31
Ressources humaines	Gestion des congés	3
Ressources humaines	Gestion de la relation client	1
Finances	États de paie du personnel	9
Finances	Paiements	4
Finances	Grand livre (uniquement pour les missions administrées par le Département de l'appui aux missions)	4
Finances	Gestion de l'encaisse et des liquidités	2
Finances	Comptabilité des frais généraux des centres de coûts de la comptabilité (uniquement pour les missions administrées par le Département de l'appui aux missions)	2
Services internes	Frais de voyage (avances et remboursement)	2
Services internes	Établissement des autorisations de voyage	2
Total		60

B. Procédures dont la mise en œuvre est à envisager à compter de 2020

<i>Catégorie</i>	<i>Procédure</i>	<i>Nombre de procédures</i>
Finances	Paiements	1
Finances	Gestion de l'encaisse et des liquidités	4
Finances	Gestion des subventions	37
Services internes	Changement de fournisseurs	1
Services internes	Établissement des autorisations de voyage	3
Total		46

C. Procédures non concernées actuellement

<i>Catégorie</i>	<i>Procédure</i>	<i>Nombre de procédures</i>
Ressources humaines	Assurance maladie ou assurance-vie	1
Ressources humaines	Assurance après la cessation de service	1
Ressources humaines	Services d'administration des ressources humaines	3
Ressources humaines	Politique de gestion des ressources humaines	1
Finances	Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes	6
Finances	Paiements	3
Finances	Créances	6
Finances	Comptabilité des actifs	9
Finances	Fiscalité et primes d'assurance	2
Finances	Utilisation des crédits	9
Finances	Gestion des opérations bancaires	3
Finances	Comptabilité des placements	2
Finances	Gestion de la trésorerie et des risques : placements	5
Services internes	Planification et expédition	2
Services internes	Achats	16
Services internes	Gestion des services	1
Services internes	Mise hors service et liquidation	2
Services internes	Maintenance et exploitation du matériel	1
Services internes	Achats/gestion des installations et des voyages	10
Services internes	Gestion des installations	10
Services internes	Achats/voyages	1
Services internes	Voyages	1
Total		95

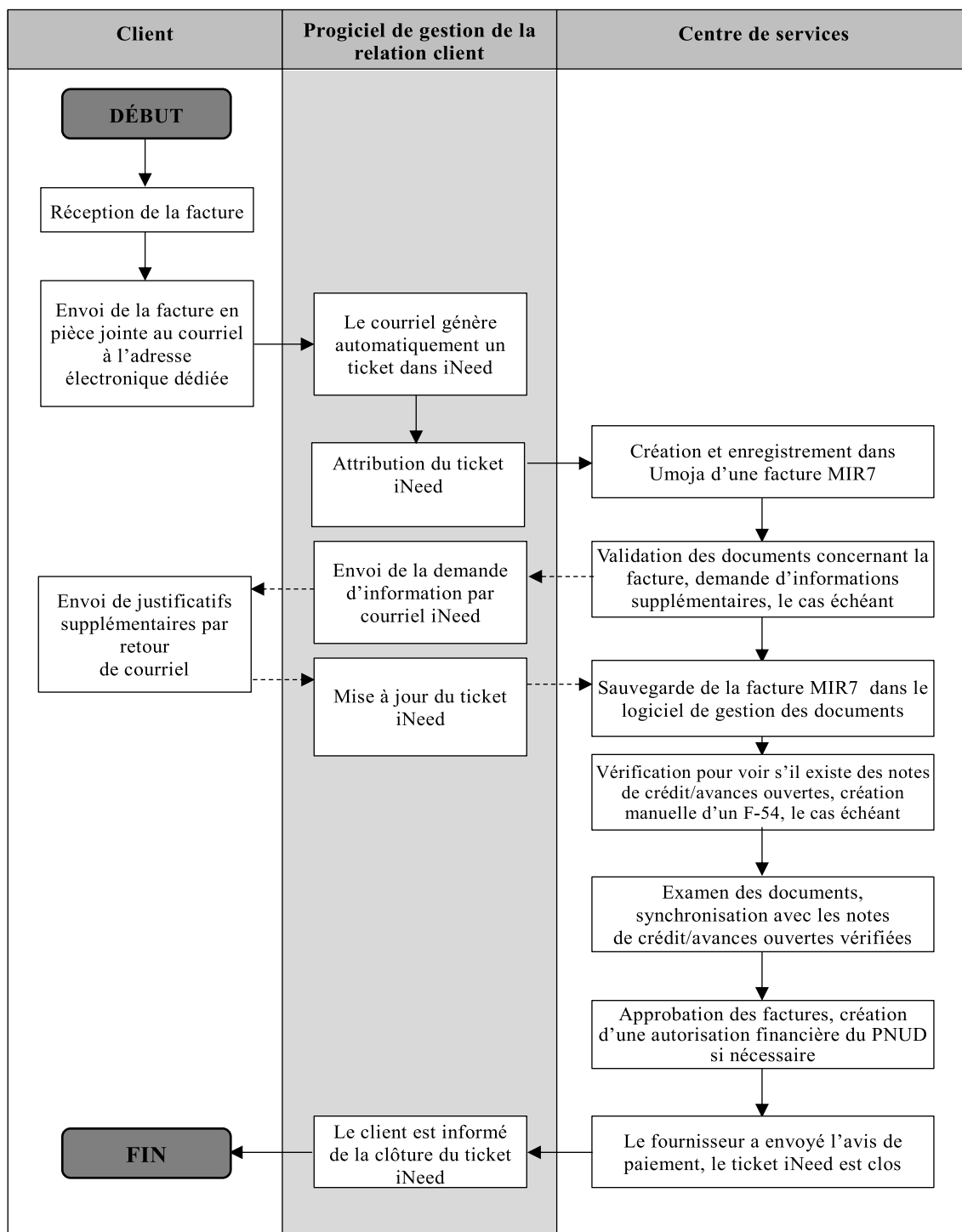
Annexe III

Deux exemples de prestation de services

1. La présente annexe vise à fournir de plus amples explications sur la manière dont un certain nombre de procédures administratives seraient exécutées dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, notamment en mettant en évidence la relation et le point de transfert des fonctions entre le client et le centre de services partagés.

Traitement des factures

2. La procédure fait intervenir un client, qui présente la facture, et le personnel administratif du centre de services partagés, qui traite la facture. Leur interaction est facilitée par le progiciel de gestion de la relation client. On considère que la procédure est achevée lorsque la facture a été payée, l'avis de paiement a été envoyé au fournisseur et le client a été notifié.

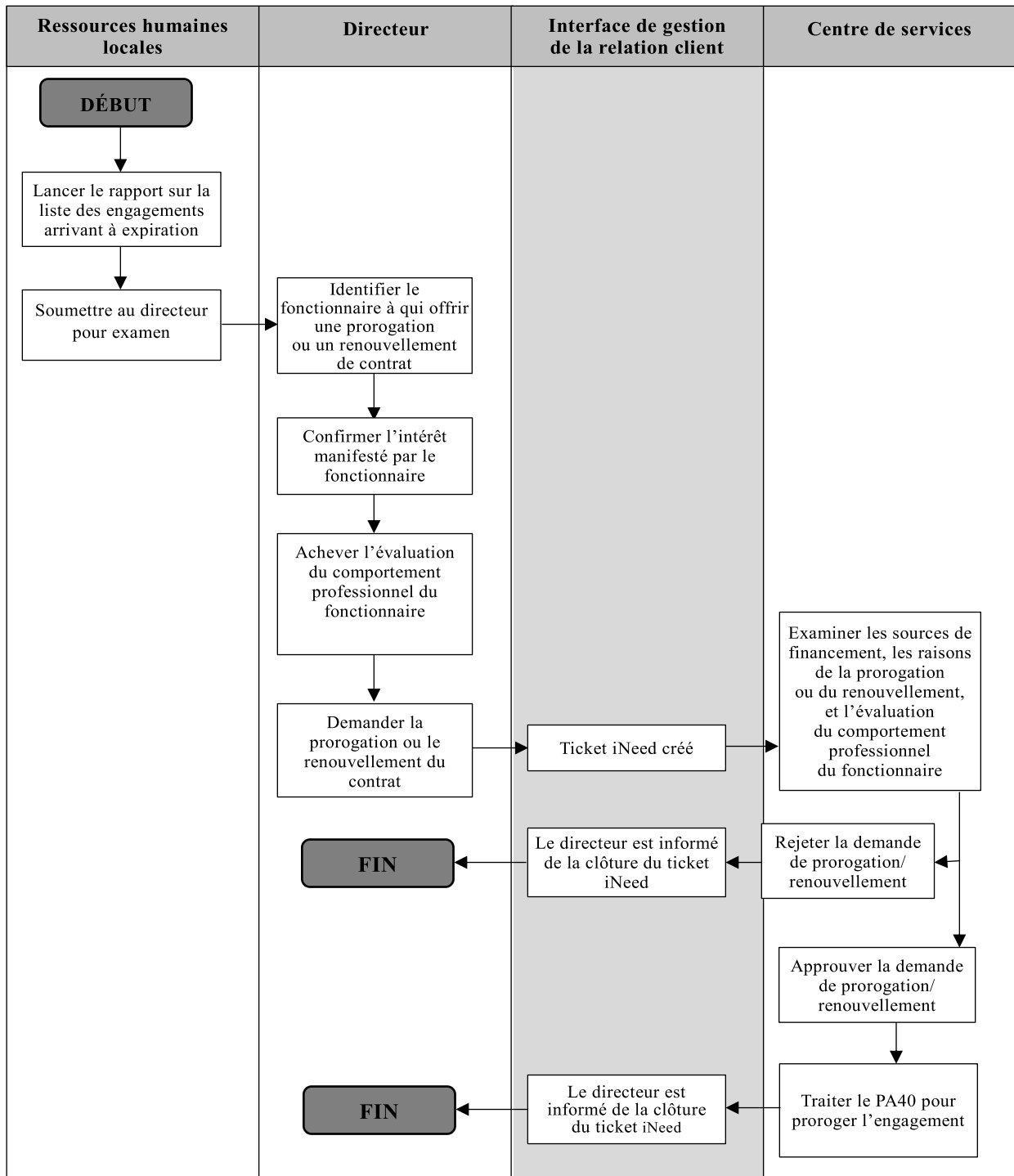


Abbreviations : MIR7, code pour le traitement des factures assorties d'un bon de commande ; F-54, code pour le reclassement d'un objet de dépense limité au montant dépensé.

Prorogation de contrats

3. La prorogation d'un contrat exige l'intervention d'un partenaire ressources humaines local, du directeur (supérieur hiérarchique) de l'intéressé et du personnel du centre de services partagés. La communication entre le directeur et le partenaire ressources humaines au centre de services est facilitée par le progiciel de gestion de

la relation client. On considère que la procédure est arrivée à son terme lorsque la demande de prorogation a été approuvée ou rejetée, les documents nécessaires ont été traités et la décision arrêtée a été communiquée à l'intéressé.



Abréviation : PA40, code pour créer une notification administrative.

Annexe IV

Prévisions révisées relatives au projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée

1. Les centres de services partagés sont chargés de l'exécution du programme de travail décrit dans le présent sous-chapitre. Les activités confiées aux centres relèvent du programme 25 (Services de gestion et d'appui) du plan-programme biennal pour la période 2018-2019.

Vue d'ensemble des ressources

2. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2018-2019 au titre du présent chapitre s'élève à 48 034 700 dollars pour le budget complet, qui sera cofinancé au moyen du budget ordinaire, du budget du maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires. On trouvera un récapitulatif de la répartition des ressources dans les tableaux ci-après.

Tableau 1

Ressources nécessaires, par composante et par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

Composante	Budget ordinaire ^a	Quotes-parts hors budget ordinaire ^b	Ressources extrabudgétaires ^c	Total
A. Direction exécutive et administration	8 912,6	16 233,7	6 684,4	31 830,7
B. Programme de travail				
a) Centre de services partagés A	1 660,1	3 023,8	245,1	5 929,0
b) Centre de services partagés B	1 270,6	2 314,3	952,9	4 537,8
c) Centre de services partagés C	840,1	1 530,3	630,1	3 000,5
d) Centre de services partagés D	766,3	1 395,7	574,7	2 736,7
Total	13 449,7	24 497,8	10 087,2	48 034,7

^a Le montant total de 13 449 716 dollars, représentant la part des ressources nécessaires des centres de services partagés imputée au budget ordinaire, sera indiqué au chapitre 29D (Centres de services partagés), au titre des subventions et contributions.

^b Ressources nécessaires financées exclusivement au moyen du budget du maintien de la paix.

^c Ressources nécessaires financées à l'aide des ressources extrabudgétaires constituées de recettes provenant du remboursement des services d'appui aux structures administratives.

Tableau 2

Postes nécessaires, par composante

Catégorie	Direction exécutive et administration	Centre de services partagés A	Centre de services partagés B	Centre de services partagés C	Centre de services partagés D	Total
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur						
D-2	1	–	–	–	–	1
D-1	–	1	1	1	1	4
P-5	2	2	2	–	–	6
P-4/3	5	19	13	13	13	63

Catégorie	Direction exécutive et administration	Centre de services partagés A	Centre de services partagés B	Centre de services partagés C	Centre de services partagés D	Total
P-2/1	3	–	–	–	–	3
Total partiel	11	22	16	14	14	77
Services généraux						
Autres classes	–	54	2	–	8	15
Total partiel		54	2	–	8	15
Personnel recruté sur le plan national						
Administrateurs recruté sur le plan national	7	7	15	10	8	47
Agents locaux	9	154	119	147	116	545
Total partiel	16	161	134	157	124	592
Total	27	188	152	171	146	684

Direction exécutive et administration

Ressources nécessaires : 31 830 700 dollars

3. Le Directeur des services partagés sera chargé de l'orientation générale et du contrôle de la gestion des opérations de l'ensemble des centres de services partagés. Il fixera des orientations stratégiques à court et à long terme pour la prestation des services et veillera à ce qu'elles soient conformes aux objectifs et à la planification des activités en matière de services partagés. Il devra également conduire les opérations de normalisation des services partagés et sera pleinement responsable de la qualité des services et de leur amélioration continue. En outre, il servira d'interface avec l'équipe dirigeante et les responsables des politiques et d'interlocuteur pour l'intégration de tous les aspects des travaux des centres de services partagés. Le Bureau du Directeur des services partagés bénéficiera de l'appui du Groupe du suivi opérationnel, de la Section de l'optimisation des processus, du Groupe de la formation du personnel et des clients et du Groupe des relations avec les clients. Les chefs des centres de services partagés relèveront directement du Directeur des services partagés.

Tableau 3

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Veiller à l'application intégrale des décisions des organes délibérants et au respect des politiques et procédures de l'Organisation relatives à la gestion et au fonctionnement des centres de services partagés

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès	Mesure des résultats			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Gestion efficace et rationnelle du programme de travail dans les domaines de l'administration des ressources humaines, des états de paie, des dettes et d'autres services fournis par les centres de services	i) Pourcentage de services fournis dans les délais	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
	ii) Pourcentage de personnes interrogées ayant fait une évaluation	Objectif Estimation	90		

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès	Mesure des résultats			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
	positive de la ponctualité et de la qualité des services	Résultats effectifs			
b) Respect des délais de soumission des documents dont les organes intergouvernementaux ont besoin pour leurs réunions	Pourcentage de documents présentés dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	100		
c) Réalisation d'économies sur les frais de voyage de l'Organisation	Pourcentage de billets d'avion achetés au moins deux semaines avant la date de départ	Objectif Estimation Résultats effectifs	100		

Facteurs externes

4. On atteindra les objectifs visés et on parviendra aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) les parties prenantes assument les responsabilités et obligations qui découlent des accords de prestation de services, appuient l'action des centres de services partagés et coopèrent pleinement avec ceux-ci ; b) les réunions internes et externes sont programmées au moins trois semaines à l'avance de façon à ce que les billets d'avion puissent être achetés deux semaines au moins avant la date de départ.

Produits

5. Les produits de l'exercice biennal 2018-2019 au titre de la rubrique Direction exécutive et administration seront les suivants (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) :

Tableau 4
Produits par catégorie

Produits	Nombre ^a
Appui administratif (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires)	
Gestion d'ensemble	
1. Suivi et coordination des activités concernant la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, ainsi que des moyens de communication des centres de services partagés	1
2. Orientation stratégique et contrôle de la gestion des activités des centres de services partagés	1
3. Rapports d'exécution des centres de services partagés au regard des indicateurs clefs de performance	12
4. Élaboration de supports de formation pour le personnel des centres de services	1
5. Organisation d'activités de formation à l'intention du personnel des centres de services	24

^a Les produits sont fondés sur une estimation annuelle pour 2019 étant donné que le Centre de services A n'entamera pas ses activités avant janvier 2019.

6. La répartition des ressources prévues pour la composante Direction exécutive et administration est indiquée dans le tableau 5.

Tableau 5
Ressources nécessaires : direction exécutive et administration

	<i>Estimation 2018-2019</i>	<i>Postes</i>
Postes	1 772,0	27
Autres objets de dépense	3 005,7	–
Total	31 830,7	27

7. Le montant de 31 830 700 dollars demandé permettra de financer 27 postes [1 D-2, 2 P-5, 5 P-4/P-3, 3 P-2, 7 AN et 9 AL (1 772 000 dollars)], à partir de juillet 2018 conformément au plan de mise en œuvre, en vue d'appuyer le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée pour l'exercice biennal 2018-2019.

8. Le montant de 30 058 700 dollars demandé au titre des autres objets de dépense permettra de financer les dépenses renouvelables (923 700 dollars) et non renouvelables (29 135 000 dollars) de démarrage indiquées au chapitre 29D au titre des subventions et contributions.

9. La part imputée au budget ordinaire du montant total de 31 830 700 dollars demandé au titre de la rubrique Direction exécutive et administration s'élève à 8 912 600 dollars.

Programme de travail

10. La répartition des ressources par composante est indiquée dans le tableau 6.

Tableau 6
Ressources nécessaires, par composante

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	<i>Prévisions 2018-2019</i>
B. Programme de travail	
a) Centre de services A	5 929,0
b) Centre de services B	4 537,8
c) Centre de services C	3 000,5
d) Centre de services D	2 736,7
Total	16 204,0

Centre de services partagés A

Ressources nécessaires : 5 929 000 dollars

Tableau 7

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Veiller à ce que des services de traitement administratif et d'appui efficaces et rationnels soient fournis aux clients et optimiser les processus métier pour plus d'efficacité

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès	Mesure des résultats			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Fourniture d'un appui efficace et rationnel au Centre de services partagés	Pourcentage de clients satisfaits des services d'appui fournis	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
b) Fourniture de services efficaces et rationnels d'administration des ressources humaines	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
c) Fourniture de services financiers efficaces et rationnels	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
d) Fourniture de services d'appui aux clients efficaces et rationnels	Pourcentage de clients satisfaits du temps qu'il a fallu pour régler leurs demandes	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		

Facteurs externes

11. On atteindra les objectifs visés et on parviendra aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) aucun changement profond d'orientation ne vient perturber les services offerts par les centres de services partagés ; b) les informations pertinentes sont complètes et présentées pour traitement sans retard ; c) les systèmes informatiques, notamment Umoja, ne connaissent pas de pannes ni de dysfonctionnements importants ; et d) aucun incident politique, économique ou technologique soudain ou inattendu ne vient perturber le fonctionnement des centres de services partagés.

12. Les produits et activités du Centre de services partagés A pour l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) :

Tableau 8
Produits par catégorie

<i>Produits</i>	<i>Nombre^a</i>
Appui au Centre de services partagés	
Prestation de services de recrutement, de services budgétaires et de services communs au Centre	3
Application des recommandations des organes de contrôle	1
Suivi des résultats du Centre	1
Communication d'informations et de réponses au Comité des commissaires aux comptes concernant les activités du Centre	1
Administration des ressources humaines	
Nominations et formalités d'entrée en fonctions	2 000
Renouvellement des engagements	4 000
Mobilité interne	950
Cessations de service et licenciements (y compris licenciements amiables et cessation de service pour invalidité)	2 000
Traitement des prestations dues au personnel	15 000
Gestion du temps exigeant l'approbation de la Division des ressources humaines (congés de maladie certifiés, congé spécial avec ou sans traitement, congé de maternité ou de paternité, prime de danger, etc.)	12 000
Coordination des tâches liées à l'administration des ressources humaines dans Umoja	1
Traitement des demandes de voyage autorisé au titre des avantages du personnel (congé dans les foyers, des voyages au titre des études, etc.)	12 000
États de paie	
Versement mensuel des traitements et des indemnités et prestations associées (nombre de fonctionnaires par mois)	24 000
Versement des sommes dues aux fonctionnaires à la cessation de service (nombre de fonctionnaires)	2 000
Paiements hors cycle (y compris les indemnités pour frais d'études, les primes de réinstallation, les avances et remboursements de frais de voyage, les frais d'expédition des effets personnels, les indemnités au titre des Normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile, etc.) (nombre de demandes)	12 000
Coordination générale des tâches liées aux états de paie dans Umoja	1
Appui aux clients	
Enquête annuelle de satisfaction auprès des clients	1

^a Les produits sont fondés sur une estimation annuelle pour 2019 étant donné que le Centre de services A n'entamera pas ses activités avant janvier 2019.

Tableau 9
Ressources nécessaires : Centre de services partagés A

	<i>Prévision 2018-2019</i>	<i>Postes</i>
Postes	5 071,5	188
Autres objets de dépense	857,5	–
Total	5 929,0	188

13. Le montant de 5 929 000 dollars permettrait de financer 188 postes [1 D-1, 2 P-5, 19 P-4/P -3, 5 G(AC), 7 AN et 154 AL (5 071 500 dollars)], qui seront créés à

compter de juillet 2018, conformément au plan de mise en œuvre, pour appuyer la mise en œuvre proposée du dispositif de prestation de services centralisée pour l'exercice biennal 2018-2019.

14. Un montant de 857 500 dollars est demandé au titre des autres objets de dépense comme indiqué au chapitre 29D au titre des subventions et contributions.

15. La part imputée au budget ordinaire sur le montant total de 5 929 000 dollars demandé au titre du centre de services A s'élève à 1 660 100 dollars.

Centre de services partagés B

Ressources nécessaires : 4 537 800 dollars

Tableau 10

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Veiller à ce que des services de traitement administratif et d'appui efficaces et rationnels soient fournis aux clients et optimiser les processus métier pour plus d'efficacité

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès	Mesure des résultats			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Fourniture d'un appui efficace et rationnel au Centre de services partagés	Pourcentage de clients satisfaits des services d'appui fournis	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
b) Fourniture de services financiers efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
c) Fourniture de services d'appui efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de clients satisfaits du temps qu'il a fallu pour régler leurs demandes	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		

Facteurs externes

16. On atteindra les objectifs visés et on parviendra aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) aucun changement profond d'orientation ne vient perturber les services offerts par les centres de services partagés ; b) les informations pertinentes sont complètes et présentées pour traitement sans retard ; c) les systèmes informatiques, notamment Umoja, ne connaissent pas de pannes ni de dysfonctionnements importants ; et d) aucun incident politique, économique ou technologique soudain ou inattendu ne vient perturber le fonctionnement des centres de services.

Produits

17. Les produits et activités du Centre de services partagés B pour l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) :

Tableau 11
Produits par catégorie

<i>Produits</i>	<i>Nombre^a</i>
Appui au Centre de services partagés	
Prestation de services de recrutement, de services budgétaires et de services communs au Centre	3
Application des recommandations des organes de contrôle	1
Suivi des résultats du Centre	1
Communication d'informations et de réponses au Comité des commissaires aux comptes concernant les questions relatives aux états de paie et aux paiements	1
Paielements	
Règlement des factures des fournisseurs et des sous-traitants (nombre de factures)	67 500
Coordination des tâches liées aux dettes dans Umoja	1
Services des finances des missions	
Établissement des rapports financiers mensuels	12
Clôture annuelle des comptes et présentation des états financiers connexes pour les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales au Siège de l'Organisation des Nations Unies	1
Appui aux clients	
Enquête annuelle de satisfaction auprès des clients	1

^a Les produits sont fondés sur une estimation annuelle pour 2019 étant donné que le Centre de services B n'entamera pas ses activités avant avril 2019.

Tableau 12
Ressources nécessaires : Centre de services partagés B

	<i>Prévisions 2018-2019</i>	<i>Postes</i>
Postes	3 814,8	152
Autres objets de dépense	723,0	–
Total	4 537,8	152

18. Le montant total de 4 537 800 dollars permettrait de financer 152 postes [1 D-1, 2 P-5, 13 P-4/P -3, 2 G(AC), 15 AN et 119 AL (3814 800 dollars)], qui seront créés à compter de septembre 2018, conformément au plan de mise en œuvre, pour appuyer la mise en œuvre proposée du dispositif de prestation de services centralisée pendant l'exercice biennal 2018-2019.

19. Un montant de 723 000 dollars est demandé au titre des autres objets de dépense comme indiqué au chapitre 29D au titre des subventions et contributions

20. La part imputée au budget ordinaire sur le montant total de 4 537 800 dollars demandé au titre du centre de services B s'élève à 1 270 600 dollars.

Centre de services partagés C

Ressources nécessaires : 3 000 500 dollars

Tableau 13

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Veiller à ce que des services de traitement administratif et d'appui efficaces et rationnels soient fournis aux clients et optimiser les processus métier pour plus d'efficacité

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès	Mesure des résultats			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Fourniture d'un appui efficace et rationnel au Centre de services partagés	Pourcentage de clients satisfaits des services d'appui fournis	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
b) Fourniture de services efficaces et rationnels d'administration des ressources humaines aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
c) Fourniture de services financiers efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
d) Fourniture de services de voyage efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais prescrits	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
e) Fourniture de services d'appui efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de clients satisfaits du temps qu'il a fallu pour régler leurs demandes	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		

Facteurs externes

21. On atteindra les objectifs visés et on parviendra aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) aucun changement profond d'orientation ne vient perturber les services offerts par les centres de services partagés ; b) les informations pertinentes sont complètes et présentées pour traitement sans retard ; c) les systèmes informatiques, notamment Umoja, ne connaissent pas de pannes ni de dysfonctionnements importants ; et d) aucun incident politique, économique ou technologique soudain ou inattendu ne vient perturber le fonctionnement des centres de services.

Produits

22. Les produits et activités de l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) :

Tableau 14
Produits par catégorie

<i>Produits</i>	<i>Nombre^a</i>
Appui au Centre de services partagés	
Prestation de services de recrutement, de services budgétaires et de services communs au Centre	3
Application des recommandations des organes de contrôle	1
Suivi des résultats du Centre	1
Communication d'informations et de réponses au Comité des commissaires aux comptes concernant les questions relatives aux états de paie et aux paiements	1
Administration des ressources humaines	
Nominations et formalités d'entrée en fonctions	800
Renouvellement des engagements	2 000
Mobilité interne	175
Cessations de service et licenciements (y compris licenciements amiables et cessation de service pour invalidité)	500
Traitement des prestations dues au personnel	2 500
Gestion du temps exigeant l'approbation de la Division des ressources humaines (congés de maladie certifiés, congé spécial avec ou sans traitement, congé de maternité ou de paternité, prime de danger, etc.)	3 000
Coordination des tâches liées à l'administration des ressources humaines dans Umoja	1
Traitement des demandes de voyage autorisé au titre des avantages du personnel (congé dans les foyers, des voyages au titre des études, etc.)	900
États de paie	
Versement mensuel des traitements et des indemnités et prestations associées (nombre de fonctionnaires par mois)	12 000
Versement des sommes dues aux fonctionnaires à la cessation de service (nombre de fonctionnaires)	500
Paiements hors cycle (y compris les indemnités pour frais d'études, les primes de réinstallation, les avances et remboursements de frais de voyage, les frais d'expédition des effets personnels, les indemnités au titre des Normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile, etc.) (nombre de demandes)	3 000
Paiements	
Règlement des factures des fournisseurs et des sous-traitants (nombre de factures)	47 500
Coordination des tâches liées aux dettes dans Umoja	1
Équipes des opérations mondiales spéciales	
Calcul de la somme forfaitaire pour les voyages autorisés au titre des avantages du personnel	3 900
Établissement des états de rapprochement bancaire mensuels	6
Traitement des créances ouvertes exigeant une compensation manuelle	1 500
Appui aux clients	
Enquête annuelle de satisfaction auprès des clients	1

^a Les produits sont fondés sur une estimation pour une période de six mois en 2019 étant donné que le Centre de services C n'entamera pas ses activités avant juillet 2019.

Tableau 15
Ressources nécessaires : Centre de services partagés C

	<i>Prévisions 2018-2019</i>	<i>Postes</i>
Postes	1 728,9	171
Autres objets de dépense	1 271,6	–
Total	3 000,5	171

23. Le montant total de 3 000 500 dollars demandé permettrait de financer 171 postes [1 D-1, 13 P-4/P -3, 10 AN et 147 AL (1 728 900 dollars)], qui seront créés à compter de février 2019, conformément au plan de mise en œuvre, pour appuyer la mise en œuvre proposée du dispositif de prestation de services centralisée pendant l'exercice biennal 2018-2019.

24. Un montant de 1 271 600 dollars est demandé au titre des autres objets de dépense comme indiqué au chapitre 29D au titre des subventions et contributions.

25. La part imputée au budget ordinaire sur le montant total de 3 000 500 dollars demandé au titre du Centre de services C s'élève à 840 100 dollars.

Centre de services partagés D

Ressources nécessaires : 2 736 700 dollars

Tableau 16

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Veiller à ce que des services de traitement administratif et d'appui efficaces et rationnels soient fournis aux clients et optimiser les processus métier pour plus d'efficacité

<i>Réalisations escomptées du Secrétariat</i>	<i>Indicateurs de succès</i>	<i>Mesure des résultats</i>			
		<i>2018-2019</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2012-2013</i>
a) Fourniture d'un appui efficace et rationnel au Centre de services partagés	Pourcentage de clients satisfaits des services d'appui fournis	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
b) Fourniture de services efficaces et rationnels d'administration des ressources humaines aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
c) Fourniture de services financiers efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
d) Fourniture de services de voyage efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de services fournis dans les délais	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		
e) Fourniture de services d'appui efficaces et rationnels aux clients	Pourcentage de clients satisfaits du temps qu'il a fallu pour régler leurs demandes	Objectif Estimation Résultats effectifs	90		

Facteurs externes

26. On atteindra les objectifs visés et on parviendra aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) aucun changement profond d'orientation ne vient perturber les services offerts par les centres de services partagés ; b) les informations pertinentes sont complètes et présentées pour traitement sans retard ; c) les systèmes informatiques, notamment Umoja, ne connaissent pas de pannes ni de dysfonctionnements importants ; et d) aucun incident politique, économique ou technologique soudain ou inattendu ne vient perturber le fonctionnement des centres de services partagés.

Produits

27. Les produits et activités du Centre de services partagés D pour l'exercice biennal 2018-2019 seront les suivants (budget ordinaire, quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) :

Tableau 17

Produits par catégorie

<i>Produits</i>	<i>Nombre^a</i>
Appui au Centre de services partagés	
Prestation de services de recrutement, de services budgétaires et de services communs au Centre	3
Application des recommandations des organes de contrôle	1
Suivi des résultats du Centre	1
Communication d'informations et de réponses au Comité des commissaires aux comptes concernant les questions relatives aux états de paie et aux paiements	1
Administration des ressources humaines	
Nominations et formalités d'entrée en fonctions	150
Renouvellement des engagements	300
Mobilité interne	75
Cessations de service et licenciements (y compris licenciements amiables et cessation de service pour invalidité)	150
Traitement des prestations dues au personnel	1 250
Gestion du temps exigeant l'approbation de la Division des ressources humaines (congés de maladie certifiés, congé spécial avec ou sans traitement, congé de maternité ou de paternité, prime de danger, etc.)	900
Coordination des tâches liées à l'administration des ressources humaines dans Umoja	1
Traitement des demandes de voyage autorisé au titre des avantages du personnel	500
États de paie	
Versement mensuel des traitements et des indemnités et prestations associées (nombre de fonctionnaires par mois)	8 000
Versement des sommes dues aux fonctionnaires à la cessation de service (nombre de fonctionnaires)	150
Paiements hors cycle (y compris les indemnités pour frais d'études, les primes de réinstallation, les avances et remboursements de frais de voyage, les frais d'expédition des effets personnels, les indemnités au titre des Normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile, etc.) (nombre de demandes par mois)	4 000
Paiements	
Règlement des factures des fournisseurs et des sous-traitants (nombre de factures)	2500
Coordination des tâches liées aux paiements dans Umoja	1

<i>Produits</i>	<i>Nombre^a</i>
Appui aux clients	
Enquête annuelle de satisfaction auprès des clients	1

^a Les produits sont fondés sur une estimation pour une période de six mois en 2019 étant donné que le Centre de services D n'entamera pas ses activités avant octobre 2019.

Tableau 18
Ressources nécessaires : Centre de services partagés D

	<i>Prévisions 2018-2019</i>	<i>Postes</i>
Postes	1 759,6	146
Autres objets de dépense	977,1	–
Total	2 736,7	146

28. Le montant total de 2 736 700 dollars demandé permettrait de financer 146 postes [1 D-1, 13 P-4/P -3, 8 G(AC), 8 AN et 116 AL (1 759 600 dollars)], qui seront créés à compter de mai 2019, conformément au plan de mise en œuvre, pour appuyer la mise en œuvre proposée du dispositif de prestation de services centralisée pendant l'exercice biennal 2018-2019.

29. Un montant de 977 100 dollars est demandé au titre des autres objets de dépense comme indiqué au chapitre 29D au titre des subventions et contributions.

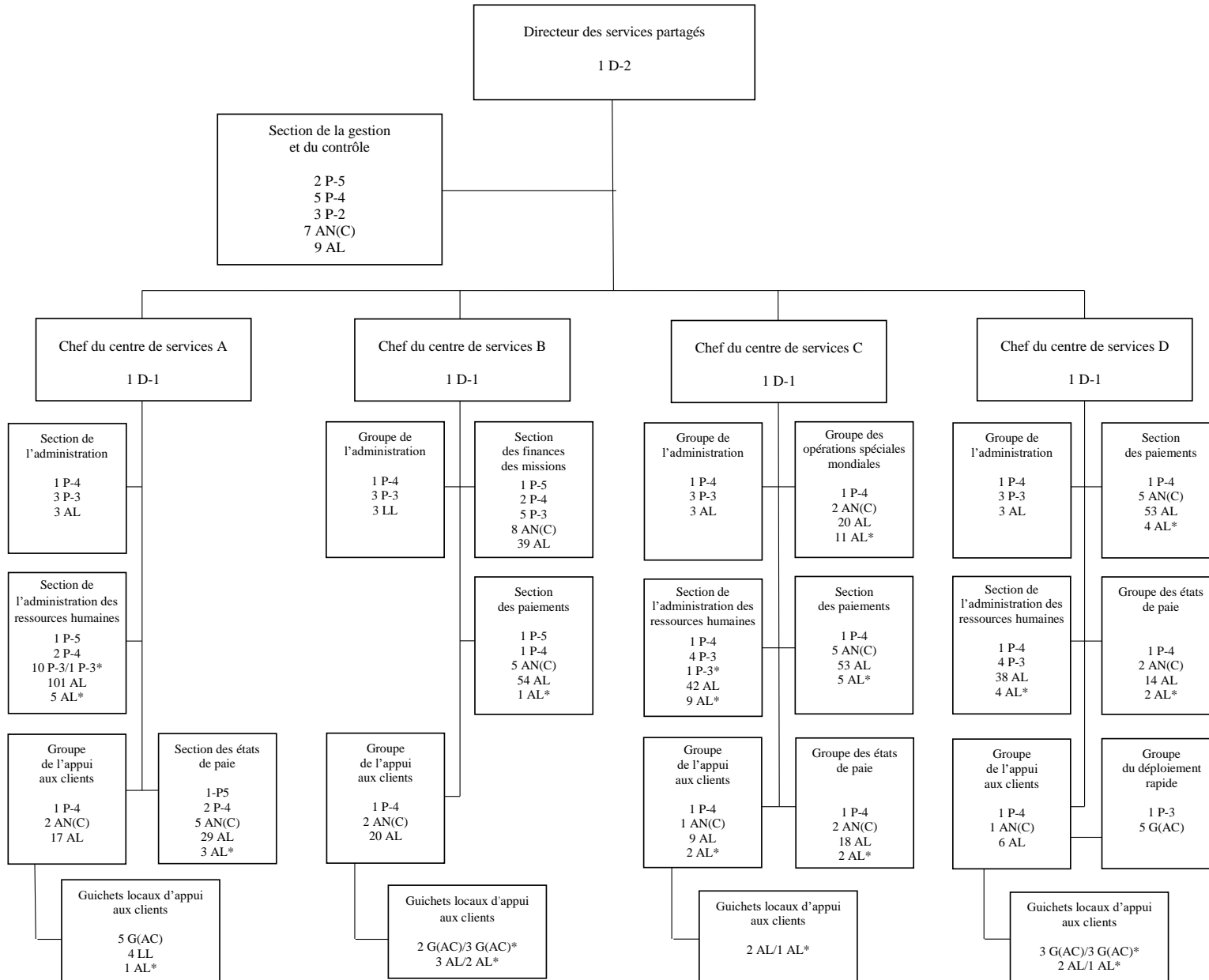
30. La part imputée au budget ordinaire sur le montant total de 2 736 700 dollars demandé au titre du Centre de services D s'élève à 766 300 dollars.

Tableau 19
Postes dont la suppression est proposée pour l'exercice biennal 2018-2019

<i>Budget ordinaire</i>			<i>Budget ordinaire</i>			<i>Budget ordinaire</i>		
<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2018-2019</i>	<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2018-2019</i>	<i>Entité</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2018-2019</i>
Office des Nations Unies à Genève	P-4	1	Département des affaires économiques et sociales	AC	2	Bureau des affaires juridiques.	AC	1
	P-2	2	Total partiel		2	Total partiel		1
	1°C	2	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	1°C	2	Bureau des services centraux d'appui (Département de la gestion)	AC	1
	AC	9		AC	7	Total partiel		1
Total partiel		14	Total partiel		9	Total partiel		1
Office des Nations Unies à Nairobi	P-5	1	Service administratif du Département de la gestion	AC	5	Département des opérations de maintien de la paix /Département de l'appui aux missions	AC	1
	P-4	1	Total partiel		5	Total partiel		1
	P-3	2	Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion)	1°C	1	Missions politiques spéciales (Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan,	P-5	1
	P-2	2		AC	16	d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq,	P-4	3
	1°C	8	Total partiel		17	Mission d'appui des Nations Unies en Libye)	P-3	2
Total partiel		14	Total partiel		16		P-2	1
Office des Nations Unies à Vienne	P-4	1	Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité (Département de la gestion)	1°C	2		SM-6	3
	P-3	1		AC	13		SM-5	12
	AC	7	Total partiel		4		SM-4	4
Total partiel		9	Total partiel		4	Total partiel	NPO-C	1
Commission économique pour l'Afrique	P-3	1	Département de l'information	AC	4		AL	41
	1°C	3	Total partiel		3	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve	1°C	1
	AL	8	Département de la sûreté et de la sécurité	AC	3		AL	2
Total partiel		12	Total partiel		3	Total partiel		4
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	P-2	1	Cabinet du Secrétaire général	AC	1	Total		217
	1°C	2	Total partiel		1			
	AL	11	Bureau des services de contrôle interne	AC	1			
Total partiel		14	Total partiel		1			
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	P-2	1						
	1°C	2						
	AL	10						
Total partiel		13						
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	P-3	1						
	1°C	1						
	AL	6						
Total partiel		8						

Abréviations : AL, agent local ; G(1°C), agent des services généraux (1^{re} classe) ; G(AC), agent des services généraux (Autres classes) ; NPO, administrateur recruté sur le plan national ; SM, agent du Service mobile.

Note : Les titres fonctionnels des postes ne sont pas indiqués car, dans l'attente des décisions de l'Assemblée générale, les fonctionnaires qui seront touchés n'ont pas été identifiés.



* Personnel temporaire (autre que pour les réunions).

Abréviations : AL = agent local ; NPO-C = administrateur recruté sur le plan national (classe C) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

Annexe V

Glossaire

<i>Terme</i>	<i>Définition</i>
Accord de prestation de services	Accord négocié officiel qui définit les paramètres et les attributions en ce qui concerne la prestation d'un service donné. Ce type d'accord a pour objet de préciser le niveau minimum de qualité convenu et donc attendu s'agissant des services fournis aux clients.
Client	a) Entité du système des Nations Unies (y compris bureaux et départements) qui a besoin de services administratifs pour pouvoir exécuter son mandat ; b) Fonctionnaire ou représentant d'une entité autorisé à demander des services administratifs pour lui-même en tant que membre du personnel de l'Organisation ou au nom de ladite entité.
Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)	Principal organe interinstitutions assurant la coordination et la direction stratégique de l'ensemble du système dans les domaines relevant de la compétence des chefs de secrétariat. Le CCS est composé des dirigeants de 31 organisations membres.
Demande d'assistance	Demande d'information ou d'assistance présentée par un client pour le règlement de certains problèmes liés à la prestation de services. Toute demande d'assistance sera adressée par un client au centre de services partagés à l'aide d'un outil de gestion de la relation client, comme le portail Unite Self Service.
Demande de service	Demande présentée par un client en vue de l'exécution de certaines procédures administratives par un prestataire de services. Toute demande de service sera adressée par un client au centre de services partagés à l'aide d'un outil de gestion de la relation client, comme le portail Unite Self Service.
Gestion de la relation client	Ensemble de politiques, de procédures et d'outils destinés à gérer les échanges avec les clients, afin d'améliorer les relations avec ceux-ci et d'accroître leur niveau de satisfaction. Un logiciel de gestion de la relation client est un outil qui permet de gérer les échanges entre les fournisseurs de services et leurs clients.
Indicateur clef de performance	Élément mesurable permettant de suivre et d'évaluer l'efficacité d'une activité donnée. La valeur en est appréciée au regard des objectifs fixés, des résultats antérieurs et des niveaux de référence, le but étant d'apporter des ajustements et améliorations utiles à la prestation de services.
Procédure administrative (processus administratif)	Série d'étapes ou de mesures permettant d'atteindre un objectif prédéfini lié à la gestion des ressources de l'Organisation. Une procédure administrative couvre donc une opération dans son intégralité, de la réception d'une demande adressée par un client au résultat final, et fait fréquemment intervenir un certain nombre d'activités dans différents domaines fonctionnels (gestion des ressources humaines, finances, etc.).

<i>Terme</i>	<i>Définition</i>
Progiciel de gestion intégré	Système proposant un ensemble intégré d'applications informatiques qui appuient l'exécution d'activités telles que la gestion financière et budgétaire, la gestion des ressources humaines, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les services centraux d'appui et d'autres fonctions essentielles. Les progiciels de gestion intégrés permettent de rationaliser les opérations d'une organisation grâce à la reconfiguration des processus, au partage de données et à l'adoption de normes et pratiques optimales.
Référents processus	Personnes ou entités responsables en dernier ressort de l'exécution de toutes les étapes des processus, qui sont à même de modifier comme il convient les procédures existantes et ont l'autorité voulue pour ce faire. Dans ce contexte, les centres de services partagés seront les référents processus qui superviseront l'amélioration et l'optimisation des processus liés à la prestation de services partagés.
Réseau Finances et budget	Mécanisme du CCS rassemblant les directeurs des services financiers de l'ensemble du système des Nations Unies et ayant vocation à fournir des orientations stratégiques sur les questions financières et budgétaires d'intérêt commun.
Services de traitement administratif	Services destinés à assurer le traitement des opérations liées aux ressources humaines, financières et autres, qui peuvent être fournis depuis n'importe quel lieu et être normalisés à l'échelle de l'Organisation, et dont la prestation peut être assurée par un centre de services relevant du dispositif de prestation de services centralisée.
Services partagés	Services qui sont communs à plusieurs entités clientes et peuvent être fournis depuis un ou plusieurs lieux situés à distance de ces entités. Les ressources permettant d'assurer de tels services sont organisées dans des centres de services partagés, qui fonctionnent selon des procédures normalisées et utilisent des outils de la relation client pour gérer à distance les échanges avec les clients.
Umoja	Système administratif centralisé récemment mis en service, qui a transformé la façon dont le Secrétariat gère son administration, en ce qui concerne tant les processus métier que les solutions informatiques. Nouveau système administratif central, Umoja remplace les multiples systèmes fragmentés hérités du passé tels que le Système intégré de gestion, Mercury et Sun.
Unite Self Service	Portail informatique à l'échelle de l'Organisation permettant au personnel d'exécuter de nombreuses opérations, notamment de présenter des demandes de service, de signaler les problèmes auprès des services existants, de gérer les approbations et de suivre le statut des demandes.