



Assemblée générale

Distr. générale
9 octobre 2000
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session

Point 117 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001

Services communs

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 171 de sa résolution 54/249, le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée son rapport sur les services communs.

Dans le prolongement des mesures de réforme annoncées par le Secrétaire général en mars 1997, une équipe spéciale a été créée à New York pour examiner la question des services communs. En sa qualité de Coordonnateur de ces services, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a été chargé de présider ces travaux, auxquels ont participé des départements du Secrétariat et des fonds et programmes, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Onze groupes de travail ont été créés, chacun étant spécialisé dans l'un des domaines suivants : services juridiques, services financiers (trésorerie), services d'achats, travaux d'imprimerie, gestion des installations, services de voyage et de transport, gestion des archives et des dossiers, services de sécurité et de sûreté, services de personnel, Système intégré de gestion (SIG), et technologies de l'information et télécommunications.

* La présentation du rapport a été retardée du fait qu'il a fallu tenir des consultations internes entre les organisations participantes, les membres de l'Équipe spéciale chargée des services communs et les présidents des groupes de travail techniques s'occupant de cette question.

Sachant que les circonstances locales sont déterminantes en matière de services communs, on a décidé que l'Équipe spéciale concentrerait ses efforts sur New York. Les résultats de ces travaux ont ensuite été diffusés à Genève et à Vienne, ainsi que dans les bureaux hors Siège. L'Équipe spéciale a travaillé en collaboration étroite avec le Groupe des Nations Unies pour le développement sur la question des services communs dans les bureaux de pays, ainsi qu'avec le Groupe de travail des achats interorganisations et d'autres groupes interinstitutions, de même que le Corps commun d'inspection (CCI).

De grands progrès ont été accomplis en trois ans et demi, grâce à l'énergie et à la détermination dont les organisations concernées ont fait preuve. Ils sont particulièrement importants et évidents dans les domaines des achats, des services de voyage et de transport, des ressources humaines et du SIG. L'Équipe spéciale a décidé de créer, pour deux ans, un groupe d'appui aux services communs qui relève du Coordonnateur et dont le financement est assuré à hauteur de 40 % par le Secrétariat et de 60 % par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et l'UNOPS.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–25	4
A. Historique	6–10	4
B. Cadre conceptuel	11–14	5
C. Groupes de travail sur les services communs	15–20	6
D. Partage et coordination	21–25	8
E. Contrôle des activités : établissement d'un cadre de suivi et d'évaluation.	26–28	9
II. Initiatives et résultats	29–65	9
A. Intangibles	29–31	9
B. Services juridiques	32	10
C. Services financiers	33–35	10
D. Services d'achat	36–42	10
E. Services d'imprimerie	43–45	11
F. Gestion des bâtiments	46–49	11
G. Voyages et transports	50–52	12
H. Gestion des archives et des dossiers	53–56	12
I. Services de sécurité et de sûreté	57	13
J. Services de personnel	58–61	13
K. Système intégré de gestion	62–64	13
L. Technologies de l'information et télécommunications	65	14
III. Activités futures	66–70	14
IV. Mesures que pourrait prendre l'Assemblée générale	71–72	15
Annexe		
Stratégie pour les services communs		17

I. Introduction

1. Dans son rapport du 14 juillet 1997 intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), le Secrétaire général a inscrit le renforcement des services communs parmi ses mesures de réforme. Il y annonçait son intention de renforcer les services communs existants et de généraliser la fourniture intégrée de ces services lorsque cela permettrait d'en améliorer le rapport coût-efficacité. Il s'agissait de fournir aux clients, en temps voulu, des services d'appui de qualité, pleinement satisfaisants et à des prix compétitifs. Enfin, il était précisé que des dispositions seraient prises pour établir un ou plusieurs services communs au Siège de l'Organisation à New York, à Genève et à Vienne.

2. Dans son rapport sur l'examen des services communs (A/54/157), le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a dressé la liste des obstacles qui s'opposaient au développement de cette formule :

- Les différences dans les attributions des divers organes intergouvernementaux des organisations du système des Nations Unies;
- La mentalité prévalant dans le système, qui consiste à « défendre son territoire », et le manque de confiance des organisations dans la capacité des autres à préserver leurs intérêts;
- Le manque d'interaction et de communication au plus haut niveau, c'est-à-dire entre les chefs de secrétariat des organisations.

Ces limitations ont été prises en considération lors des travaux sur la mise en place de services communs.

3. Conformément à la ligne d'action définie par le Secrétaire général, il a été décidé que, dans un premier temps, les efforts porteraient sur New York, ville siège de l'ONU et des fonds et programmes placés sous l'autorité du Secrétaire général, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). On compte que l'obtention de résultats concrets à New York facilitera le lancement d'initiatives analogues à Vienne et à Genève, villes où des services communs existent déjà sous une forme ou sous une autre, ainsi que dans d'autres lieux d'affectation.

4. On a estimé qu'en raison des différences entre les priorités, les intérêts, les mandats et les pratiques des organisations intéressées, il fallait impérativement commencer par mettre au point un cadre de réflexion et des mécanismes de gestion propices à un dialogue. Par ailleurs, il est apparu évident que les services communs devaient être adaptés aux caractéristiques du lieu d'affectation et axés sur la demande, et que les organisations participantes devaient se montrer suffisamment intéressées et motivées et bénéficier de la maîtrise nécessaire.

5. À ce jour, la réalisation la plus importante à porter à l'actif de l'Équipe spéciale est l'instauration d'un esprit de collaboration et d'un climat favorables à la notion de service commun. En mettant l'accent sur la direction participative, en particulier au sein des groupes de travail techniques, l'Équipe spéciale a encouragé une approche axée sur la demande et privilégiant les pratiques optimales. Cette manière de procéder a débouché sur des initiatives concrètes et des résultats tangibles. Fondant sa démarche sur les sujets d'intérêt et de préoccupation communs, l'Équipe spéciale a cherché à harmoniser les politiques et pratiques des organisations participantes.

A. Historique

6. Après l'annonce des mesures de réforme du Secrétaire général en mars 1997, le Secrétaire général adjoint à la gestion a confié au Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui le soin de réunir une Équipe spéciale sur les services communs, composée de représentants de départements ou de bureaux du Secrétariat (Département de la gestion, Département des opérations de maintien de la paix, Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, Bureau des affaires juridiques, Département de l'information et Département des affaires humanitaires), ainsi que du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP, de l'UNOPS, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du Programme alimentaire mondial (PAM). L'Équipe spéciale a créé 11 groupes de travail techniques dans les domaines suivants : services juridiques; gestion des archives et des dossiers; gestion des installations; services financiers; Système intégré de gestion (SIG); technologies de l'information et télécommunications; travaux d'imprimerie; services de personnel; services d'achat; voyages et transports; et sécurité et sûreté¹.

7. En septembre 1997, un sous-secrétaire général a été nommé Coordonnateur des services communs à plein temps. Succédant au Sous-Secrétaire général adjoint aux services centraux d'appui (Département de la gestion) dans ses fonctions de coordonnateur de l'Équipe spéciale, il a dirigé les activités des groupes de travail, avec l'appui d'un fonctionnaire détaché par l'UNOPS jusqu'en décembre 1997. En janvier 1998, l'Équipe spéciale a approuvé la note intitulée « Stratégie pour les services communs », dans laquelle le Coordonnateur définissait les principes de base de l'initiative et proposait un plan d'action (voir annexe).

Cette note de stratégie établissait une distinction entre :

- Les services centraux, c'est-à-dire les services fournis à différentes unités administratives de la même organisation, en l'espèce l'Organisation des Nations Unies, qui relèvent directement d'une autorité de gestion se trouvant dans cette organisation;
- Les services communs, c'est-à-dire les services qu'une organisation partage avec une ou plusieurs autres à l'intérieur du système des Nations Unies (soit le Secrétariat, les fonds et programmes et les institutions spécialisées), dans le cadre d'arrangements officiels ou officieux.

Ce cadre conceptuel contenait également une description des éléments de la stratégie, qui posait les bases des activités futures dans le domaine des services communs, comme il est indiqué plus loin.

8. En mars 1998, la nomination du Coordonnateur au poste de Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui s'est traduite par le regroupement des responsabilités relatives aux services centraux et aux services communs. En juin 1998, l'UNICEF a détaché un fonctionnaire auprès du Coordonnateur, pour une période de deux ans.

9. En octobre 1998, après examen des activités de l'Équipe spéciale et de ses groupes de travail, le Coordonnateur a modifié la composition de l'Équipe afin de donner davantage de poids aux fonds et programmes et d'assurer une représentation plus équilibrée des organisations participantes. Composée de fonctionnaires d'un rang suffisamment élevé pour pouvoir prendre rapidement des décisions, l'Équipe spéciale modifiée a été chargée des tâches suivantes :

- Examiner l'exécution de la stratégie globale pour les services communs et décider des modifica-

tions à apporter à cette stratégie et aux modalités de sa mise en oeuvre;

- Examiner les propositions et recommandations des groupes de travail techniques sur les services communs, y compris les propositions concernant le financement externe de projets;
- Formuler des recommandations sur les orientations à adopter ou les mesures à prendre pour établir ou renforcer des services communs;
- Faire en sorte d'obtenir des organisations et entités concernées l'appui et les ressources nécessaires à l'exécution des décisions adoptées.

10. Les travaux de l'Équipe spéciale ont mis en évidence l'extrême diversité des procédures et approches suivies par le Secrétariat et les fonds et programmes et, partant, la nécessité de mettre en oeuvre une stratégie fondée sur la collaboration et la concertation, qui encourage la transparence et assure à tous les participants la maîtrise du processus. Il était clair également que les organisations intéressées devaient s'attacher davantage à tirer parti de leurs points de convergence plutôt qu'à mettre en relief leurs différences. Une collaboration beaucoup plus étroite s'est effectivement instaurée entre les organisations, qui ont travaillé dans un esprit beaucoup plus ouvert. Mais cette manière de procéder a montré ses limites et les chefs de secrétariat auront à l'avenir un rôle essentiel à jouer pour faire avancer les initiatives relatives aux services communs.

B. Cadre conceptuel

11. L'importance d'une approche qui favorise les pratiques optimales est au centre des préoccupations exprimées dans la note sur la stratégie pour les services communs mentionnée au paragraphe 7 ci-dessus. Ce document, où se trouve défini le cadre conceptuel des activités de l'Équipe spéciale chargée des services communs, a été approuvé par le Corps commun d'inspection (CCI) et le Comité consultatif pour les questions administratives (réunion de haut niveau) et communiqué à des bureaux hors Siège.

12. La stratégie comporte quatre éléments consistant respectivement à :

- Améliorer les services centraux : des services centraux de qualité sont indispensables à l'établissement et au développement de services communs efficaces et satisfaisants;

- Adopter une démarche propre aux services communs : l'organisation prestataire et les utilisateurs doivent se mettre d'accord sur la nature des services, les critères de qualité et les délais à respecter, le mécanismes de décision et le mode de rémunération;
- Coordonner les activités : le projet suppose une interaction avec d'autres organes importants tels que le Groupe des Nations Unies pour le développement, le CCQA (réunion de haut niveau), le Groupe de travail des achats interorganisations et le CCI pour les questions touchant les orientations, la coordination et les procédures;
- Encourager le recours à la formule des services communs ailleurs qu'à New York : il s'agit, en fonction des résultats obtenus à New York, d'étudier la possibilité de les diffuser à Genève, à Vienne, dans les commissions régionales, à Nairobi et dans d'autres bureaux hors Siège et d'y transposer les pratiques jugées positives sous la coordination directe des chefs des entités intéressées.

13. Pour pouvoir tirer parti au mieux des pratiques et méthodes les plus efficaces, il a été convenu qu'un « chef de file » pourrait être désigné dans les cas où un organisme autre que le Secrétariat pourrait être amené à fournir des services communs aux organisations participantes. Inversement, le Secrétariat peut lui aussi fournir des services aux autres organisations. Dans tous les cas de figure, l'organisation prestataire de services communs doit disposer de services centraux efficaces et efficaces. Prestataires et utilisateurs doivent s'entendre sur la nature des services à fournir, les critères de qualité et les délais à respecter, le mécanisme de décision et le mode de rémunération.

14. Étant donné l'extrême diversité des procédures et méthodes suivies par le Secrétariat et les fonds et programmes, il serait très souhaitable d'harmoniser autant que faire se peut les règlements, règles et procédures des organisations participantes. Les arrangements relatifs aux services communs reposeraient alors sur une base solide.

C. Groupes de travail sur les services communs

15. À l'origine, il y avait 11 groupes de travail, mais l'Équipe spéciale a décidé de dissoudre celui qui était

chargé des services juridiques, puisqu'il existe un accord à ce sujet entre le Secrétariat et les fonds et programmes. Par ailleurs, il a également aboli le groupe de travail sur les services de sécurité et de sûreté, lequel avait conclu que les services en question étaient par essence des services centraux.

16. À l'origine, c'est le Secrétariat qui était chargé de diriger tous les groupes de travail, à l'exception de celui chargé des achats, dont la responsabilité avait été confiée à l'UNOPS. Cependant, à l'issue de la réorganisation de l'Équipe spéciale en octobre 1998, le Coordonnateur a estimé qu'il serait utile d'associer les fonds et programmes à la présidence de certains de ces groupes.

17. Le tableau ci-après fait le point de la situation en ce qui concerne les différents groupes de travail et indique quel organisme en assure la présidence.

Groupes de travail techniques de l'équipe spéciale chargée des services communs

<i>Groupe de travail</i>	<i>Présidence</i>	<i>Objectifs</i>
1. Gestion des archives et des dossiers	Secrétariat de l'ONU/UNICEF	Création d'un centre commun des Nations Unies pour la conservation et la consultation des archives; numérisation des archives et harmonisation des politiques et procédures d'archivage des organismes des Nations Unies
2. Gestion des installations	PNUD	Création d'un réseau sur la mise en place d'arrangements communs pour les services contractuels
3. Services financiers (trésorerie)	Secrétariat de l'ONU	Élaboration d'une politique de placement commune; création d'un groupe d'appui commun à la gestion de la trésorerie ou mise au point d'un mécanisme analogue de gestion conjointe de la trésorerie
4. Système intégré de gestion (SIG)	Secrétariat de l'ONU	Exploitation et maintenance du SIG en concertation avec les fonds et programmes
5. Technologies de l'information et télécommunications (TIT)	Secrétariat de l'ONU	Adoption d'initiatives conjointes; établissement de liens avec le Comité de coordination des systèmes informatiques
6. Travaux d'imprimerie	Secrétariat de l'ONU	Accès des fonds et programmes aux installations d'imprimerie de l'ONU
7. Services de personnel	Secrétariat de l'ONU	Harmonisation des dispositions régissant les prestations payables au personnel et des modalités de leur application
8. Services d'achat	FNUAP (A succédé à l'UNOPS)	Révision des articles du règlement financier et des règles de gestion financière régissant les achats; arrangements conjoints pour la passation des marchés et les services d'achat; formation professionnelle, code de déontologie, recherche de l'optimisation des ressources
9. Services de voyage et de transport	UNICEF	Passation d'un nouveau marché pour les voyages des fonctionnaires des Nations Unies et la délivrance de cartes de crédit institutionnelles; harmonisation des modalités d'application des dispositions concernant les voyages

18. L'Équipe spéciale est convenue de procéder à la dissolution immédiate ou progressive des groupes de travail dès qu'ils auraient atteint leurs objectifs ou que d'autres modalités de concertation auraient été trouvées. L'impossibilité pour un groupe de parvenir aux résultats recherchés est un motif de dissolution, de même qu'un manque d'intérêt de la part des organisations participantes. En revanche, d'autres groupes de travail pourront être créés si le besoin s'en fait sentir.

19. À ce jour, quatre des neuf groupes de travail subsistants ont réussi à obtenir des résultats tangibles. Ce sont ceux qui s'occupent des achats, des services de personnel, des services de voyage et de transport et du SIG. Les deux groupes spécialisés dans la gestion des archives et des dossiers et les services financiers (trésorerie) ont également des progrès à leur actif. En revanche, les groupes de travail chargés de la gestion des installations, des technologies de l'information et des télécommunications, ainsi que des travaux d'imprimerie n'ont pas sensiblement avancé.

20. En l'espèce, le succès d'un groupe de travail dépend des de la conjonction de compétences techniques, de qualités de gestionnaire et de facteurs personnels. Ses membres doivent faire preuve d'esprit d'initiative, de créativité et de détermination et être prêts à consacrer du temps et des efforts aux activités du groupe. Il faut aussi qu'ils bénéficient de la coopération et de l'appui des hauts fonctionnaires de leur organisation. La participation à un groupe de travail sur les services communs est une œuvre de longue haleine qui exige un investissement en temps considérable de la part de fonctionnaires exerçant déjà des fonctions à temps complet au Secrétariat ou dans les fonds et programmes concerné.

D. Partage et coordination

21. Comme on l'a dit plus haut, les services communs sont liés à un contexte particulier et fonction de la demande. Cela étant, il importe que l'Équipe spéciale des services communs de New York partage le résultat de ses travaux avec les autres lieux d'affectation et que les efforts de réforme entrepris au Siège soient coordonnés avec ceux qui sont déplacés ailleurs, y compris dans le cadre interinstitutionnel. Le Coordonnateur des services communs peut faciliter ces échanges et devenir le dépositaire des données d'expérience recueillies sur les services communs.

22. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a pris des mesures pour créer dans de nombreux pays des installations communes, une « maison des Nations Unies ». Le Coordonnateur des services communs a établi des contacts étroits et réguliers avec le Groupe. En mars 2000, l'Équipe spéciale a aidé celui-ci à organiser son premier atelier mondial à l'intention des bureaux nationaux. Il est indispensable de poursuivre cet effort de coordination, vu le rapport d'étroite complémentarité qu'il y a entre installations communes et services communs. Il est généralement admis que les efforts consentis en ce qui concerne les services communs au niveau des pays doivent être solidement appuyés par le siège des organismes concernés, notamment des institutions spécialisées.

23. L'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) et les commissions régionales ayant leur siège à Bangkok et à Beyrouth ont commencé à réaliser ensemble des activités, en particulier d'organiser des services communs d'achats, suivant en cela l'exemple du Groupe de travail des achats de New York. L'Université des Nations Unies à Tokyo (UNU) a pu récemment créer une maison des Nations Unies dans ses propres locaux et cherche activement, avec les organismes qui y sont logés, à conclure des arrangements en matière de services communs d'appui.

24. À l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG) et à Vienne (ONUUV), l'accent a été mis surtout sur le partage d'informations concernant les activités relatives aux services communs menées à New York. Le Coordonnateur aidera Genève à mettre en oeuvre la recommandation du CCI concernant la création d'un comité interinstitutions de « copropriétaires » de services communs.

25. Étant donné l'utilité de l'action entreprise par le Groupe de travail des achats interorganisations, qui a pour membres l'Organisation des Nations Unies, les fonds et programmes, les institutions spécialisées et les institutions financières internationales, des relations officielles ont été établies en mai 1998 entre le Groupe et le Coordonnateur pour faciliter l'échange d'informations sur les questions liées à la réforme dans le secteur des achats.

E. Contrôle des activités : établissement d'un cadre de suivi et d'évaluation

26. Sur la recommandation de l'Équipe spéciale s'est tenu en février 2000 un atelier pilote consacré à l'établissement d'un cadre d'évaluation des services communs, qui avait pour objectif de définir les critères permettant de mesurer les progrès accomplis dans la mise en place de services communs. Les groupes de travail des achats et des services de transport/de voyage se sont livrés à un exercice pilote tendant à la mise au point d'indicateurs de résultats communs se rapportant à leurs domaines de compétences techniques respectifs.

27. Il est difficile de gérer l'organisation de services communs et souvent malaisé de déterminer le niveau des prestations. C'est que l'appréciation de la qualité de la part de l'utilisateur est chose subjective et que souvent les avantages procurés par les services sont en partie intangibles. Il a donc fallu se fonder sur des processus pour définir ce qu'on entendait par « services satisfaisants » dans tous les domaines où des services communs entraient en jeu et cela a supposé des négociations entre les organisations participantes. Les travaux concernant la manière d'évaluer les résultats ont commencé. Ils sont axés sur :

- *L'efficacité*, eu égard à la qualité recherchée et aux normes définies;
- *Le volume* ou la quantité de services;
- *L'orientation de la demande* et la satisfaction des clients;
- *Le coût-efficacité* des services fournis.

28. Il a été difficile d'établir un cadre commun efficace pour évaluer les résultats, et ce en raison de l'autonomie des organismes participants et des relations horizontales que ceux-ci entretiennent. Le Groupe de travail des voyages et des transports a publié en juillet 2000 un projet d'indicateurs types de résultats qui devraient s'appliquer aux organismes participants. De son côté, le Groupe de travail de la gestion des installations met actuellement au point des indicateurs de mesure des résultats; une équipe interinstitutions chargée de l'établissement de normes y travaille.

II. Initiatives et résultats

A. Intangibles

29. Le résultat le plus important obtenu à ce jour est la création d'une culture unitaire partagée par les organismes des Nations Unies qui, à New York, sont associés dans l'effort concernant les services communs. Il existe maintenant une norme de référence et de coordination qui repose sur l'égalité des partenaires que sont les représentants du Secrétariat et des fonds et programmes. Les responsabilités, en ce qui concerne la direction d'importants groupes techniques de travail sont maintenant partagées avec les fonds et programmes. L'initiative visant les services communs est aujourd'hui moins un mécanisme mis en branle à partir du haut qu'un processus impulsé par la demande. Au lieu de mettre l'accent sur ce qui distingue un organisme d'un autre, on cherche à tirer parti du fait qu'ils ont des visées et des intérêts communs. L'identification des meilleures pratiques et l'échange d'informations à ce sujet s'en trouvent facilités. L'effort a porté davantage sur la recherche de résultats concrets que sur l'établissement d'installations de services communs, qui reste cependant un objectif que l'on ne perd jamais de vue.

30. C'est toute une culture qui a changé et c'est dans les domaines techniques spécialisés que la transformation est le plus notable. Là où l'intérêt, le dynamisme, les ressources ou la volonté de coopérer ont manqué, les résultats ont été négligeables. Par ailleurs, le souci marqué de satisfaire le client, a amené à étudier de près tous les services, y compris ceux que l'on n'avait pas retenus comme relevant du secteur des services communs.

31. En même temps, cette approche à ses limites. Dans une institution privée de directives précises venues d'en haut, les choix à faire sont difficiles, surtout quand il s'agit de mettre sur pied des installations de services communs. Le fait que chaque organisme est confronté à une pléthore d'exigences, (budgétaires et institutionnelles, en particulier) qui se trouvent en concurrence peut rendre difficile la tâche de confier à autrui la sous-traitance de certains services, même s'il est prouvé que, ce faisant, on réaliserait des économies. Il est donc important de déterminer jusqu'où l'on peut pousser dans ce sens, sans oublier qu'il y a un prix à payer pour aller de l'avant, et pas seulement des avantages.

B. Services juridiques

32. Le Bureau des affaires juridiques fournit au Secrétariat et aux fonds et programmes des services centralisés sous la forme d'opinions et de recommandations d'ordre juridique touchant le droit international, le droit interne, le droit public, le droit privé et le droit administratif. Il existe déjà un mécanisme permettant de déterminer ce qui est dû au Secrétariat pour les services juridiques qu'il fournit. En avril 1996, le Bureau des affaires juridiques a créé avec le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et l'UNOPS un mécanisme consultatif interinstitutionnel à l'intention des organismes qui font appel à ses services et, ce mécanisme ayant un caractère permanent, l'Équipe spéciale a décidé en 1998 de supprimer le Groupe de travail.

C. Services financiers (Trésorerie)

33. Le Groupe technique de travail sur les services financiers est composé des trésoriers/contrôleurs du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du PAM, qui sont convenus d'unir leurs efforts pour harmoniser et améliorer les opérations de trésorerie et d'étudier les possibilités de coopération et de coordination dans les domaines suivants : états de paie, placements à court terme, établissement de comptes et d'arrangements bancaires, systèmes de paiement (chèques et transferts de fonds électroniques), transport de fonds, gestion de devises et infrastructures, y compris les systèmes d'information. Depuis sa création, ce groupe technique a produit les deux documents suivants, qui ont été largement distribués par les organismes participants à leurs bureaux en dehors de New York :

- « Pratiques optimales pour le contrôle de l'émission de chèques »;
- « Pratiques optimales pour les bureaux utilisant des billets de banque ».

34. Dans le premier document sont brièvement exposés les principaux mécanismes de contrôle et procédures pour la protection des stocks de chèques et l'émission de chèques, à l'intention des fonctionnaires habilités à signer des chèques. Le second, qui contient des instructions et directives de sécurité destinées aux services qui manipulent des espèces, sera incorporé dans le Manuel de sécurité. Il existe en outre des arrangements qui permettent aux institutions de se consulter dans les cas où il s'avère utile de transférer à des ins-

titutions qui en ont besoin des liquidités en monnaies locales par trop importantes.

35. Le Groupe de travail a mis au point une politique des placements commune, qui a été élaborée par le Sous-Groupe de la politique de placements des Nations Unies et qui a été récemment adoptée par le Secrétariat de l'Organisation, lequel compte l'appliquer. Le Comité des placements du PNUD a étudié cette nouvelle politique et en a pris note. Le document où elle se trouve exposée a été examiné et bien reçu en août 2000, à la réunion sur les questions financières et budgétaires du CCQA, ce qui donne à penser que les institutions spécialisées pourraient être amenées à l'adopter un jour. L'adoption de normes communes peut être considérée comme constituant un pas sur la voie de la réalisation d'opérations communes d'« arrière guichet » qu'assureraient les services de la trésorerie.

D. Services d'achat

36. Le Groupe de travail des achats, qui pendant ses deux premières années d'existence (1997-1998) s'est réuni sous l'égide de l'UNOPS et qui, depuis 1999, tient ses réunions sous l'égide du FNUAP est, de tous les groupes de travail, celui qui a obtenu le plus de résultats concrets.

37. Déterminé à favoriser la réforme dans le secteur des achats, le Groupe de travail a conçu un règlement nouveau et simplifié des achats, qui comporte deux innovations : la création du poste de chef du Service des achats et la notion d'optimisation des ressources. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont adopté ce nouveau cadre qu'avaient approuvé leurs conseils d'administrations respectifs. L'UNICEF a mis cette initiative à profit pour examiner sa politique interne et a estimé que les règles de gestion financière et son règlement financier étaient suffisamment souples pour s'adapter à ce schéma. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a l'intention de s'inspirer de cette initiative dans le cadre de sa réforme du secteur des achats.

38. Les travaux du Groupe intéressent d'autres organisations; c'est pourquoi le règlement financier élaboré par celui-ci a été porté à la connaissance des membres du Groupe de travail des achats interorganisations et communiqué aux institutions spécialisées.

39. D'entrée, le Groupe de travail est convenu de mettre sur pied des mécanismes communs s'inspirant des contrats d'achats et de services d'autres organisations. Il prépare actuellement un mémorandum d'accord type pour faciliter le recours à des pratiques communes en matière d'achats.

40. À la demande de la Division des achats et du Service des voyages et des transports, on a mis au point un processus de passation par adjudication de marchés conjoints pour l'acquisition de fournitures de bureau au Siège, processus que les membres du Groupe de travail – Secrétariat, PNUD, UNICEF, UNOPS et FNUAP – ont déjà mis à profit. La Division des achats, en association avec le Groupe de travail des voyages et des transports, a récemment établi une formule de demande de propositions similaire à l'intention des agences de voyages.

41. Il convient de noter, parmi les activités menées en matière d'achats, l'établissement d'un contrat commun de services pour la location de photocopieuses et la conclusion d'arrangements pour l'achat de papier et le recyclage des cartouches d'encre. L'élaboration, sous l'égide de l'UNICEF, d'un contrat commun de services d'expédition de marchandises touche à sa fin. On est aussi en train d'établir, en tenant compte de critères éprouvés comme l'efficacité, la qualité, le volume et le coût, des formules de contrat communes et des indicateurs communs de résultats concernant les achats,

42. Comme on l'a dit plus haut, le Bureau du Coordonnateur et le Groupe de travail des achats interorganisations sont officiellement en rapport et le Groupe travaille de ce fait en étroite collaboration avec les institutions spécialisées et les institutions financières internationales. Ils oeuvrent ensemble dans divers domaines : professionnalisme, formation, déontologie, constitution d'un fichier d'entreprises, élaboration d'un système de codage commun, conclusion d'accords types à long terme.

E. Services d'imprimerie

43. Dans ses installations du complexe de l'Organisation des Nations Unies, le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence fournit des services d'imprimerie à divers départements du Secrétariat. Ces installations sont en mesure d'imprimer des produits allant du document de conférence d'une seule page à l'affiche multicolore et

au livre. Ces services sont offerts aux fonds et programmes de l'ONU, mais certains, invoquant des prix plus intéressants, de meilleurs moyens techniques et le souci du client préfèrent se tourner vers le marché.

44. Désireux de s'attaquer à ce problème, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a demandé aux services d'imprimerie d'établir un rapport complet contenant des informations quantitatives sur les travaux effectués à l'intérieur et à l'extérieur, sur le coût des installations d'imprimerie – à New York et à Genève –, sur la demande des usagers et sur le volume de travail ainsi que sur les mesures prises pour réaliser des économies d'échelle. Le rapport du Secrétaire général intitulé Travaux contractuels et services internes d'imprimerie : pratiques en vigueur à l'Organisation (A/55/132) a été présenté à l'Assemblée générale le 15 septembre 2000.

45. L'Équipe spéciale a décidé de supprimer le Groupe de travail, en raison de l'absence d'objectifs et de produits communs.

F. Gestion des bâtiments

46. S'agissant de la gestion des bâtiments, l'expression « services communs » recouvre des notions très différentes selon qu'elle s'applique au Secrétariat, bâtiment autogéré, ou aux installations louées par les fonds et programmes. Le Groupe technique de travail de la gestion des bâtiments se réunit sous l'égide du PNUD. Pour dégager une communauté d'intérêts et d'objectifs, il a examiné divers problèmes : répartition des locaux, économies d'énergie, gestion des avoirs et normes concernant le mobilier de bureau. Pour répondre à la demande de certains utilisateurs, le Groupe technique a créé des sous-groupes chargés d'étudier les questions des économies d'énergie et de la gestion des avoirs.

47. Un des principaux résultats obtenus par le Groupe de travail a été de doter le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF du logiciel de gestion des bâtiments du Secrétariat de l'ONU, Aperture/Link. Ce système a été installé dans ces institutions avec l'aide du Secrétariat.

48. Le Sous-Groupe de travail chargé des économies d'énergie a fait valoir qu'il serait très utile de s'adresser à des spécialistes pour réaliser des audits énergétiques dans toutes les organisations du système; les économies d'énergie pourraient atteindre 15 %. Le Sous-Groupe de travail chargé de la gestion des avoirs

a proposé l'adoption d'une approche commune au sein de l'Organisation pour éliminer les micro-ordinateurs désuets.

49. L'Équipe spéciale a décidé récemment de supprimer ce groupe de travail, qui a recommandé de réorienter l'activité dans le sens de l'établissement de liens de coopération technique. Le groupe de la coordination pour la gestion des bâtiments, qui est maintenant dirigé par le Secrétariat, a organisé en septembre 2000 un atelier interinstitutions consacré à la définition de critères d'évaluation des résultats.

G. Voyages et transports

50. Avant que l'on entreprenne de mettre en place des services communs, les organismes coopéraient déjà dans ce domaine dans le cadre d'un forum d'utilisateurs qui réunissait le Secrétariat de l'ONU, l'UNICEF et le PNUD (lequel représentait l'UNOPS et le FNUAP). Le forum a donné naissance au Groupe de travail technique sur les voyages et le transport, dont l'UNOPS et le FNUAP sont membres et qui se réunit actuellement à l'initiative de l'UNICEF.

51. Le Groupe de travail s'est consacré à l'octroi par adjudication d'un nouveau marché pour les services de voyages, couvrant les cinq organisations membres du Groupe. Le nouveau marché doit prendre effet sous peu. Pour obtenir des services plus performants, il a été convenu qu'en plus d'un contrôle régulier des transactions, l'agence de voyages se soumettrait chaque trimestre à un examen de la qualité de ses services. Le Groupe de travail sur les voyages et les transports s'est entendu avec le Groupe de travail sur les services de personnel sur l'harmonisation des normes en matière de voyage par avion et des prestations au titre de l'indemnité journalière de subsistance, du congé dans les foyers et des voyages en classe affaires. Un modèle de contrat entre organisations et agences de voyages a été mis au point et distribué auprès de divers lieux d'affectation.

52. Les membres du Groupe de travail technique mettent actuellement en commun les arrangements qu'ils ont passés avec des compagnies aériennes auxquelles ils donnent la préférence et ils examineront la possibilité de conclure de nouveaux arrangements concernant les cartes de crédit institutionnelles, en partenariat avec le Groupe de travail sur les achats.

H. Gestion des archives et des dossiers

53. La Section des archives et de la gestion des dossiers est chargée de définir les politiques et procédures applicables à la gestion des dossiers dans l'ensemble du Secrétariat et aux archives qui, pour des raisons administratives, juridiques, historiques ou autres, doivent être conservées – sur support papier ou support électronique – comme preuve des activités de l'ONU. Elle s'occupe des archives du Secrétariat et des organes qui l'ont précédé, ainsi que de celles des bureaux extérieurs et des organismes subsidiaires.

54. À l'heure actuelle, la Section assure la conservation à New York des archives papier de l'UNICEF et du FNUAP. Ces deux organismes la remboursent en proportion du service rendu. L'UNOPS et le PNUD font appel à des entreprises privées pour la conservation de leurs archives. Toutes les organisations participantes ont souhaité avoir des conseils en vue d'adopter une politique commune concernant la définition des archives à caractère essentiel et se sont déclarées favorables à la mise au point de calendriers communs pour la conservation et la destruction des archives.

55. Dans le cadre d'une étude sur la création éventuelle d'archives communes, le Groupe de travail sur la gestion des archives et des dossiers, qui se réunit à l'initiative du Secrétariat et de l'UNICEF, a dressé une liste de 19 points à examiner. L'étude a débouché sur trois principales recommandations : la création d'un comité de coordination sur la gestion des archives et des dossiers, la création d'un centre pour la conservation et la consultation des archives, qui serait un service commun, et l'élaboration d'une stratégie commune concernant notamment l'archivage numérique.

56. Le Groupe de travail met actuellement au point une proposition de projet, qui sera soumise à l'Équipe spéciale, concernant la création d'un centre commun des Nations Unies pour la conservation et la consultation des archives. La proposition contiendra un projet de mandat, des objectifs et une évaluation des besoins en personnel et des incidences budgétaires. Les organisations participantes pourront négocier sur cette base un accord sur les services qui leur seront rendus concernant le transfert et le retrait des archives, les délais d'accès à leurs archives, l'appui aux recherches et la mise en commun de métadonnées. On examinera aussi la possibilité de définir des normes en matière d'archivage électronique.

I. Services de sécurité et de sûreté

57. Le Service de la sécurité et de la sûreté du Bureau des services centraux d'appui dessert actuellement les neuf sites abritant le Secrétariat de l'ONU, l'UNICEF, le FNUAP, le PNUD et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Étant donné qu'il s'agit d'un service central, l'Équipe spéciale a décidé de dissoudre le Groupe de travail technique et d'organiser à la place des consultations en réseau auxquelles participent les bureaux situés en dehors de New York ainsi que le Bureau du coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité². C'est ainsi qu'a été mis en place un réseau mondial interorganisations sur la sécurité. Les participants au réseau ont récemment discuté de l'adoption de politiques relatives à l'emploi de la force physique et des armes à feu par les agents de sécurité de l'ONU, d'une politique générale concernant les uniformes des agents de sécurité et de critères pour la sélection des agents de sécurité envoyés en mission.

J. Services de personnel

58. Le Groupe de travail sur les services de personnel est composé de représentants du Secrétariat, du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et de l'UNOPS³ et se réunit à l'initiative du Secrétariat. Le Groupe de travail, dont l'objectif général est de déterminer les secteurs dans lesquels il serait possible d'harmoniser les approches en matière de gestion des ressources humaines, a commencé par dresser un inventaire des services communs qui existent déjà au Siège dans ce domaine. Il les a passés en revue afin de déterminer les points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées sur les plans de la qualité et de la rentabilité et ceux qui mériteraient qu'on adopte une approche commune.

59. Le Groupe de travail sur les services de personnel s'est d'abord attaché à mettre au point des approches communes concernant les frais de voyage et les frais de déménagement. En collaboration avec le Groupe de travail sur les voyages et les transports, il a recommandé à l'Équipe spéciale d'harmoniser les pratiques en ce qui concerne le voyage au titre du congé dans les foyers, l'indemnité journalière de subsistance et les prestations au titre des voyages par avion. À sa session de juin-juillet 2000, le CCQA (Questions de personnel et questions administratives générales) a approuvé les recommandations relatives à l'harmonisation des cal-

culs applicables à l'expédition des effets personnels. Ces recommandations permettront d'établir une norme commune, d'assurer une meilleure compréhension des prestations servies au personnel et d'accélérer le traitement des dossiers.

60. À l'issue d'un examen approfondi des prestations auxquelles a droit le personnel des bureaux extérieurs affecté dans des lieux à haut risque, des principes communs ont été élaborés et des lieux désignés pour les voyages aux fins de repos et de récupération, et des recommandations ont été faites concernant les prestations spéciales dues à ce personnel. Entre autres projets, des travaux sont en cours sur la mise en place d'une approche « opérations spéciales » qui remplacerait en la simplifiant l'approche-mission.

61. Le Groupe de travail sur les services de personnel se penche actuellement sur de nouveaux domaines, notamment sur les questions touchant les moyens de concilier la vie professionnelle et la vie privée, à savoir l'emploi des conjoints, la garde des enfants et le congé de paternité. Un large échange d'informations a eu lieu entre les organisations sur ces questions et les travaux dans ce domaine ont été intégrés aux activités de réforme de l'ONU en matière de gestion des ressources humaines.

K. Système intégré de gestion

62. Le Système intégré de gestion (SIG), tel qu'il a été approuvé par l'Assemblée générale, a pour objet de mettre à la disposition de l'Organisation un système intégré de traitement et de notification des décisions administratives dans tous les grands lieux d'affectation. Le système est progressivement mis en place sous forme de modules. Le module 1 (gestion du personnel) a été installé au Siège en septembre 1993 et est actuellement exploité dans tous les principaux bureaux hors Siège (Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, Santiago et Vienne) ainsi qu'à l'Organisation internationale du Travail (OIT), au PNUD et à l'UNICEF. On estime à 27 000 le nombre de fonctionnaires relevant du régime commun des Nations Unies qui sont actuellement administrés au moyen du SIG. Une version perfectionnée du module 2 (prestations payables aux fonctionnaires) a été introduite au Siège en avril 1998 puis dans tous les bureaux extérieurs de l'ONU, ainsi qu'au PNUD et à l'UNICEF, en février 1999. Le module 3 (services financiers et services d'appui) a été installé au Siège en février 1999. On y a

introduit des changements pour l'adapter aux besoins particuliers du PNUD. Les versions 3.4.2 et 3.4.3, qui ont été installées en 1999, comportent des améliorations destinées à faciliter le traitement des transactions et la mise en service du module dans les bureaux hors Siège. Le module 3 et ses versions perfectionnées ont déjà été mis en service à la Commission économique pour l'Afrique (CEA), à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), à l'ONUG et à l'ONU. Le module 4 (états de présence, assurances et états de paie) est progressivement introduit. Le dernier élément, qui concerne les états de paie, a été introduit avec succès au Siège en septembre 2000. Il est actuellement appliqué à un groupe de fonctionnaires cible et fonctionne pour le moment en parallèle avec l'ancien système pour le reste du personnel. Il sera pleinement opérationnel d'ici à la fin de 2000. On devrait pouvoir, dans un délai d'un an, se relier au système à distance et disposer d'une version sur le Web.

63. La mise en service du SIG a permis de mettre en évidence les avantages de services communs. Bien qu'il existe déjà un comité directeur chargé du SIG, on a jugé utile de créer un groupe de travail technique afin que d'autres organisations puissent participer à la réflexion. Le Groupe de travail s'est entendu sur un nouveau schéma directeur et une nouvelle structure de gestion qui comportent des éléments des services centraux et des services communs. Il est proposé de créer un comité interorganisations d'utilisateurs qui donnerait des informations en retour au Secrétariat en vue d'apporter des améliorations au SIG.

64. Le schéma directeur prévoit que les groupes spécialisés serviront de mécanisme pour la gestion courante du SIG. Ces groupes, qui sont composés de représentants des différentes organisations utilisant le système, ont remplacé le Groupe de travail technique sur le SIG. Leur activité portera sur la gestion des procédures particulières appliquées dans le cadre du SIG.

L. Technologies de l'information et télécommunications

65. La coordination des technologies de l'information est un domaine qui se prête particulièrement bien à des initiatives communes susceptibles de profiter à toutes les organisations intéressées. Compte tenu de la diversité des besoins opérationnels et des mandats des orga-

nisations, il faut que la coopération se fasse au coup par coup, sur la base de projets. Des initiatives sont actuellement prises, essentiellement en ce qui concerne l'échange d'informations et la mise en commun de documents (avis d'appel d'offres, demandes d'information, spécifications et évaluation des adjudicataires) dans le cadre du Comité de coordination des systèmes informatiques. On a entrepris de définir la politique générale de l'Organisation en matière informatique. Ce sera l'occasion de nouvelles activités de coopération avec les autres organisations et en particulier avec les fonds et programmes. L'accès à l'Intranet est actuellement élargi au PNUD et à l'UNICEF et l'ONU a pris la tête d'une initiative du Comité de coordination dont l'objet est de créer un système « Extranet » pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. Ayant constaté que les initiatives bilatérales et multilatérales convenaient mieux que l'approche par groupes de travail et compte tenu des difficultés rencontrées du fait de l'absence d'animateurs ainsi que des occasions manquées lors du lancement de l'initiative relative aux services communs, l'Équipe spéciale a décidé de dissoudre le Groupe de travail.

III. Activités futures

66. Les principes sur lesquels on s'est fondé jusqu'à présent continueront de prévaloir et les activités seront centrées sur les domaines dans lesquels la création de services communs serait le plus bénéfique. Les travaux seront poursuivis dans les domaines suivants :

1. Gestion des archives et des dossiers : création d'un centre commun des Nations Unies pour la conservation et la consultation des archives et harmonisation des politiques et procédures concernant les archives et la conservation des dossiers;

2. Services financiers : mise en place de nouvelles dispositions concernant des services de comptabilité communs, poursuite des activités visant à la mise en place d'un groupe commun d'appui aux services de trésorerie ou autre mécanisme, et amélioration des mécanismes interorganisations actuels en matière de comptabilité;

3. Système intégré de gestion : mise au point et introduction des modules restants, mise en place sur le long terme de mécanismes d'exploitation communs et liaison avec le terrain;

4. Achats : simplification du Règlement et des règles de gestion financière applicables aux achats, adoption de la notion d'optimisation des ressources et de codes de conduite en matière d'achat, et coordination avec le Groupe de travail interorganisations sur les achats et le bureau des services d'achats interorganisations en vue d'assurer une formation sanctionnée par des diplômes;

5. Services au personnel : harmonisation des autres prestations servies au personnel en particulier en ce qui concerne les lieux d'affectation difficiles;

6. Transports et voyages : examens périodiques des services rendus par l'agence de voyage, adoption des meilleures pratiques nouvelles en matière de prestations servies au personnel et harmonisation des prestations servies au personnel en ce qui concerne les voyages.

67. On continuera de diffuser des informations à jour à Vienne, à Genève, aux commissions régionales, aux institutions spécialisées et aux bureaux de l'ONU situés en dehors de New York, y compris l'UNU, et ces pratiques seront encore élargies. On s'efforcera d'établir une collaboration concrète avec le Groupe des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en place de services communs au niveau des bureaux de pays. On veillera à assurer une cohérence sur le plan des politiques et des procédures avec les mesures prises au Siège et d'apporter un appui aux efforts du Groupe des Nations Unies pour le développement pour mettre en place des services communs sur le terrain. On s'efforcera de mettre davantage l'accent sur l'adoption des meilleures pratiques dans les secteurs des achats, des services de personnel, des transports et des voyages, en particulier lorsque des gains d'efficacité et d'efficience pourraient être obtenus. Étant donné que les services communs sont nécessairement attachés à un lieu et que l'adhésion des organisations est essentielle, il faut que la mise en place de services communs à Vienne, à Genève, dans les commissions régionales et dans les autres bureaux hors Siège continue d'être gérée séparément, à l'aide de mécanismes appropriés de mise en commun de l'information.

68. Les organisations participantes sont convenues de poursuivre à New York pendant une période de deux ans, à compter de septembre 2000, les efforts de mise en place de services communs sur la base d'un partage des coûts, dans le cadre du Groupe d'appui aux services communs. Aux termes de cet arrangement, le Secré-

crétariat finance 40 % des dépenses afférentes au Groupe, les 60 % restants étant répartis entre le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et l'UNOPS. Le Secrétaire général estime que cette décision est la preuve de l'intérêt que portent aux services communs les fonds et programmes qui participent à l'initiative à New York.

69. L'Équipe spéciale chargée des services communs est toutefois arrivée à un point critique. Il est en effet difficile aux membres des groupes de travail, qui sont par ailleurs occupés à plein temps par leurs responsabilités au sein de leurs organisations respectives, de se consacrer de façon continue aux travaux sur les services communs. On a pu constater que les groupes de travail qui étaient bien dirigés et qui bénéficiaient d'une participation active de leurs membres étaient parvenus à des résultats. Le système actuel, qui repose sur la demande, a ses limites. Si on compte simplement sur la demande et les bonnes volontés, on ne parviendra jamais à établir de véritables services communs. L'Équipe spéciale a pu trouver des points communs sur lesquels fonder ses travaux, mais il n'en reste pas moins que des différences importantes demeurent entre les pratiques et les besoins du Secrétariat, qui relève de l'Assemblée générale, et ceux des fonds et programmes, qui relèvent de leurs conseils d'administration respectifs.

70. Il est temps de reconnaître que l'approche fondée sur la coordination a donné tout ce l'on pouvait en attendre. Les relations de travail étroites qui se sont instaurées depuis trois ans et demi constituent un fondement solide à la poursuite de la coopération entre le Secrétariat et les fonds et programmes. Il faut toutefois doter l'Équipe spéciale d'un nouveau mandat si l'on veut pousser plus loin les résultats déjà obtenus – mentionnés au paragraphe 66 ci-dessus – et établir de véritables services communs. Compte tenu de ces différents éléments, l'Équipe spéciale a prévu que le Groupe d'appui aux services communs serait dissout dans deux ans, ce qui n'exclurait pas que le mandat du Groupe puisse être prolongé ou élargi.

IV. Mesures que pourrait prendre l'Assemblée générale

71. Ainsi qu'il est indiqué clairement dans le rapport le plus récent du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen des services communs et dans les observations du Corps commun d'inspection à ce sujet

(A/54/157/Add.1), on ne parviendra à mettre en place des services communs qui couvriraient non seulement l'Organisation des Nations Unies et les fonds et programmes mais aussi les institutions spécialisées que si les organisations sont acquises à cet objectif.

72. L'Assemblée générale est priée de prendre note des résultats obtenus et des difficultés rencontrées jusqu'à présent, ainsi que de la réorientation des activités et de la révision des priorités. L'Assemblée est par ailleurs encouragée à prier le Secrétaire général de lui faire rapport à sa cinquante-septième session, en 2002, sur les progrès réalisés et sur les décisions qui seront prises par l'Équipe spéciale chargée des services communs, compte tenu de ce que le Groupe d'appui aux services communs a été créé pour une période limitée à deux ans.

Notes

¹ Le noyau de l'Équipe spéciale chargée des services communs comprend le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui (Président), le Directeur exécutif de l'UNOPS, le Directeur général adjoint de l'UNICEF, l'Administrateur associé du PNUD et Directeur du Bureau de la gestion, le Directeur exécutif adjoint (politiques et administration) du FNUAP et les Directeurs des bureaux de liaison du PAM et du HCR à New York. Des fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU ont également été invités à participer aux activités de l'Équipe spéciale du fait de leurs attributions; il s'agit du Directeur de la Division des questions juridiques générales du Bureau des affaires juridiques, du Directeur du Bureau de la politique de gestion du Département de la gestion et du fonctionnaire chargé de la coordination du projet relatif aux services communs au Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion.

² Il convient de noter à cet égard que les services de sécurité de New York, Genève et Vienne sont gérés séparément.

³ Les activités du Groupe de travail technique complètent les activités de réforme en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui font partie intégrante du programme global de réformes du Secrétaire général. Dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/53/414), le Secrétaire général fait le point de la situation, donne les grandes orientations de la réforme des ressources humaines et propose des mesures dans ce domaine, en s'inspirant des conclusions des travaux d'une équipe spéciale d'experts qui a été créée pour le conseiller sur les stratégies de changement et les priorités.

Annexe

Stratégie pour les services communs

(Janvier 1998)

I. Historique et but

1. Les objectifs du Secrétaire général concernant la réforme sont énoncés dans sa lettre du 17 mars 1997 au Président de l'Assemblée générale (A/51/829). La responsabilité de développer les propositions du Secrétaire général relatives aux services communs a été confiée au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, qui a demandé au Sous-Secrétaire général du Bureau des services centraux d'appui de constituer une équipe spéciale chargée d'identifier des initiatives concrètes qui contribueraient à la réalisation des objectifs du Secrétaire général dans le domaine des services communs.

2. L'Équipe spéciale et les 11 groupes de travail qu'elle a établis ont agi sans délai et aidé à définir une série de mesures à prendre. Le résultat des travaux de l'Équipe spéciale a été incorporé dans le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale en date du 14 juillet 1997 (A/51/950) et dans les mises à jour qui l'ont suivi.

3. La nomination, en octobre 1997, d'un coordonnateur des services communs et la mise en place d'une petite équipe de soutien constituent un mécanisme qui maintiendra l'élan donné par l'Équipe spéciale. Cependant, le processus engagé a atteint une étape où il faut élaborer une stratégie globale, définir les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (le Coordonnateur, l'Équipe spéciale et les groupes de travail) et préciser les liens et rapports entre celles-ci et les autres groupes dont les activités incluent ou touchent des questions relatives aux services communs. La présente annexe a pour but de constituer un point de départ pour l'examen de ces questions.

II. Principes directeurs

A. Mandat

4. Le Secrétaire général adjoint à la gestion a nommé le Coordonnateur et fait établir l'Équipe spéciale, et c'est donc à lui que le Coordonnateur fait rapport sur

les mesures prises et adresse ses recommandations. Le mandat du Coordonnateur couvre le Secrétariat, les fonds et les programmes, cependant l'esprit qui anime l'initiative concernant les services communs vise à trouver des moyens pratiques de renforcer la notion d'Organisation des Nations Unies unitaire, au sein de laquelle différentes entités, mettant en commun leurs ressources et normalisant leurs pratiques, pourront plus facilement et plus efficacement tirer collectivement le meilleur parti de leurs forces respectives.

B. Services communs : définition pratique

5. L'expression « services communs » est employée pour désigner toute une gamme de services. Les propositions figurant dans le présent document se fondent sur une distinction entre deux types de services :

Les **services centraux** sont ceux qui sont fournis à différentes unités administratives de la même organisation et relèvent directement d'une autorité de gestion se trouvant dans cette organisation;

Les **services communs** sont ceux qui sont fournis, par l'intermédiaire de mécanismes formels ou informels, à des organisations « clientes » autres que celle qui produit les services. La gestion de ces services communs exige une sensibilité aux préoccupations des organisations clientes dont le consentement et la coopération constituent un élément essentiel du cadre dans lequel s'inscrivent les services communs. Les modalités de paiement de ces services entre les organisations concernées peuvent être directes ou indirectes.

6. Un service peut être à la fois central et commun : en fait, les services communs sont normalement fondés sur un service central préexistant, notamment lorsque l'on a recours au concept du « chef de file » (c'est-à-dire lorsque l'on utilise l'avantage comparatif ou la capacité d'une organisation). Il peut arriver aussi qu'une unité administrative qui fournit des services à ses clients s'acquitte également de fonctions normatives qui ne constituent pas, au sens strict du terme, des

services pour ces clients. L'exercice de fonctions normatives et la fourniture de services aux clients constituent deux rôles différents (même s'ils peuvent se chevaucher) qui doivent être distingués, c'est-à-dire que le prestataire de services et le client doivent s'accorder pour savoir quel rôle prédomine dans une situation donnée.

III. Éléments d'une stratégie

7. Les éléments de base d'une stratégie initiale pour les services communs sont énoncés dans les paragraphes ci-après. Compte tenu de l'expérience acquise, cette stratégie initiale pourra être affinée.

A. Améliorer les services centraux

8. L'Organisation des Nations Unies doit veiller à ce que les services centraux fonctionnent de façon sérieuse et en donnant priorité à la satisfaction des clients. Il est essentiel que les services centraux soient efficaces, souples et d'un bon rapport coût-efficacité, non seulement à cause de leur importance pratique et financière, mais encore parce que des services centraux efficaces constituent un point de départ logique pour la fourniture de services communs.

9. Les décisions relatives aux services centraux sont plus faciles à prendre et à exécuter que celles qui concernent les services communs, lesquelles exigent des consultations et la recherche d'un consensus.

10. Par conséquent, le Coordonnateur identifiera les améliorations à apporter aux mécanismes des services centraux et encouragera leur mise en oeuvre rapide. Les efforts concernant cet élément de la stratégie seront axés principalement, mais pas exclusivement, sur le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies où se trouvent bon nombre de services centraux et communs. Grâce au mécanisme du « chef de file », les autres organisations auront les mêmes possibilités de relever ce défi et de consolider leurs points forts.

B. Promouvoir les services communs

11. Comme il est indiqué plus haut, l'une des caractéristiques essentielles des services communs réside dans le fait que le prestataire de services et le client doivent se mettre d'accord sur un éventail de questions rela-

ivement large pour que l'arrangement soit viable; ces questions incluent la portée des services, les critères de qualité et de délai d'exécution, les mécanismes de décision et les formules de rémunération. Il est particulièrement difficile de conclure de tels accords quand les activités des organisations sont régies par des instruments opérationnels différents, tels que les règlements, règles et procédures.

12. En commençant par les services communs existants ou potentiels identifiés par l'Équipe spéciale et les groupes de travail et afin de promouvoir le développement et l'application de la méthode des services communs, le Coordonnateur :

- Établira et appuiera des groupes interinstitutions de la planification, de la coordination et de la mise en oeuvre de services communs;
- Élaborera des critères d'évaluation qui permettront de faire un choix entre divers types de services communs, y compris le concept du « chef de file », l'externalisation, les accords-cadres et les mécanismes d'achats électroniques;
- Ouvrera à l'harmonisation et à la synchronisation des différents instruments opérationnels.

C. Coordonner les activités relatives aux services communs

13. Une pléthore de groupes de travail, d'équipes spéciales, de comités et d'individus s'occupent de sujets qui concernent entièrement ou partiellement la méthode des services communs, y compris notamment le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA), le Groupe consultatif mixte des politiques et le Groupe de travail des achats interorganisations. En outre, des organes comme le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection (CCI) s'occupent régulièrement de questions connexes. Davantage de clarté et de responsabilité ainsi qu'une meilleure coordination des initiatives et activités contribueront à créer un cadre cohérent et efficace pour assurer le succès de ses services. En même temps, on réduira au minimum la confusion, les retards et les lacunes.

14. Le Coordonnateur établira un descriptif de tous les groupes qui s'occupent de questions relatives aux services communs et proposera, le cas échéant, une répartition appropriée du travail qui donnera, pour l'ensemble du système des Nations Unies, un rendement optimal aux ressources investies et qui attribuera clairement les responsabilités pour chacun des éléments de la réforme et pour chacune des activités visant à améliorer la gestion.

D. Promouvoir la méthode des services communs au-delà de New York

15. Il conviendrait de promouvoir la méthode des services communs dans le plus grand nombre possible de lieux d'affectation, y compris non seulement New York, Vienne, Genève et Copenhague mais aussi les commissions régionales et les bureaux de pays. Ces initiatives peuvent être encouragées et appuyées par New York avec l'étroite collaboration d'autres groupes qui s'occupent de ces questions, mais la réalisation de progrès réels en d'autres lieux dépendra de la façon dont seront utilisées les connaissances et les ressources humaines disponibles localement et de la motivation des parties prenantes.

16. Afin d'éviter un saupoudrage des efforts et des ressources, d'une part, et la poursuite d'objectifs trop limités, d'autre part, lors de la mise en place de services communs dans d'autres lieux d'affectation, le Coordonnateur :

- Axera principalement ses efforts initiaux sur la définition des objectifs, des calendriers et des modalités d'exécution concernant les initiatives de services communs à New York;
- Établira un réseau de mise en commun des informations le reliant aux chefs des bureaux, organisations et institutions situés dans tous les principaux lieux d'affectation, ce qui permettra d'encourager et d'appuyer de nouvelles initiatives;
- Supervisera la mise en place dans d'autres lieux d'affectation d'équipes spéciales et de groupes de travail sur le modèle de New York et leur fournira les directives et l'appui nécessaires à leurs activités;
- Lancera des projets pilotes de services communs à Genève, Vienne et dans d'autres lieux

d'affectations appropriés, Vienne étant probablement une candidature à retenir initialement;

- Établira une liaison avec le Directeur général concernant les initiatives à l'échelon des pays.

IV. Rôles et relations

17. Pour l'avenir prévisible, l'ensemble comprenant le Coordonnateur, l'Équipe spéciale et les groupes de travail constitue un cadre utile au moins pour les initiatives concernant les services communs de New York. Le rôle de chacun de ces participants et leurs relations mutuelles dans l'exécution de la stratégie méritent cependant d'être précisés.

18. Il convient aussi de noter que les ressources humaines et financières dont disposent le Coordonnateur, l'Équipe spéciale et les groupes de travail sont limitées. Par conséquent, des propositions pour le financement extrabudgétaire de projets seront présentées de temps à autre.

Coordonnateur des services communs

19. Personnellement et par l'intermédiaire de l'équipe de services communs qui a été constituée, le Coordonnateur :

- Coordonnera et supervisera l'exécution de la stratégie exposée dans la présente annexe et pourra aussi développer et modifier cette stratégie compte tenu de l'expérience acquise;
- Établira une liaison avec les chefs de départements, de fonds et de programmes et les tiendra informés des questions relatives aux services communs;
- Encouragera l'amélioration des services centraux du Secrétariat et fera rapport à ce sujet aux membres de l'Équipe spéciale;
- Supervisera l'élaboration de propositions concernant des projets de services communs et leur financement;
- Présidera l'Équipe spéciale chargée des services communs;
- Établira des groupes de travail et d'autres mécanismes spéciaux qui pourraient être nécessaires, suivra leurs activités et en évaluera l'efficacité;

- Fera rapport sur les activités de l'Équipe spéciale et des groupes de travail au Secrétaire général adjoint à la gestion et, si nécessaire, à d'autres individus ou organes des Nations Unies.

Équipe spéciale chargée des services communs

20. L'Équipe spéciale chargée des services communs :

- Aidera le Coordonnateur à suivre l'exécution de la stratégie pour les services communs et à étudier tout changement qu'il pourrait être nécessaire d'apporter à cette stratégie ou à ses modalités d'exécution;
- Examinera les propositions et recommandations présentées par les groupes de travail chargés des services communs, y compris les propositions concernant le financement externe de projets;
- Recommandera des initiatives et des mesures visant à établir ou renforcer un service commun, particulièrement lorsque cela implique des engagements de coopérer, participer ou fournir des ressources humaines et financières de la part des organisations que ses membres représentent.

21. Les membres de l'Équipe spéciale, dans leur organisation d'origine, aideront à expliquer les initiatives et les mesures recommandées par l'Équipe spéciale et à obtenir le soutien nécessaire.

Groupes de travail de l'Équipe spéciale chargée des services communs

22. Avec le consentement de l'Équipe spéciale, le Coordonnateur constitue ou abolit les groupes de travail et nomme le président ou la présidente d'un groupe de travail. Comme les groupes de travail ne sont pas conçus pour être permanents, leur président ou présidente reste normalement en fonctions tant que le groupe de travail se réunit; cette situation peut être revue et modifiée sur recommandation du Coordonnateur, de l'Équipe spéciale ou du groupe de travail concerné.

23. Les groupes de travail ont les responsabilités suivantes :

- Faire des recherches concernant les services communs ou centraux existants ou potentiels;

- Recommander des activités à entreprendre, en fournissant leur calendrier, une estimation des ressources nécessaires et une définition des responsabilités d'exécution;
- Instaurer une liaison et une coordination avec les autres groupes de travail, selon que de besoin;
- Identifier et élaborer des projets de services communs susceptibles d'être financés par des ressources extérieures;
- Étudier les problèmes dont ils sont saisis par l'Équipe spéciale et faire rapport sur leurs conclusions.

