



Assemblée générale

Distr. générale
30 septembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session

Point 134 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017

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 XIX de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter une proposition élaborée et détaillée concernant un dispositif de prestation de services centralisée. Le rapport fait suite aux demandes formulées par l'Assemblée dans la résolution susmentionnée et présente des informations actualisées sur l'avancement du projet depuis la publication du rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323).

Comme indiqué aux paragraphes 1 à 8 dudit rapport, la structure administrative du Secrétariat, qui comporte quelque 98 entités autonomes rattachées aux différents lieux d'affectation ou à des départements et bureaux, doit être allégée et rendue plus efficace et rationnelle. Pour offrir des services administratifs qui correspondent à ses besoins actuels et futurs, le Secrétariat doit adopter un nouveau dispositif de prestation de services. Ce dispositif devra favoriser dans toute la mesure possible les synergies et la mise en commun des infrastructures, tout en tenant compte des besoins particuliers des différentes entités du Secrétariat, notamment de celles qui s'occupent du maintien de la paix et d'autres entités menant des activités sur le terrain. Il tirera parti des compétences disponibles à l'échelle du Secrétariat ainsi que des perspectives offertes par toutes les récentes initiatives de réforme, en associant une gestion prudente des ressources à une approche axée sur les résultats, et en mettant de nouveau l'accent sur la qualité et la rapidité des services.

Le rapport définit les grandes lignes du projet de dispositif de prestation de services centralisée et décrit les progrès accomplis dans son élaboration, y compris en ce qui concerne les données de référence, ainsi que les avantages qu'il présente sur les plans qualitatif et quantitatif. Sous réserve de la suite que l'Assemblée



générale donnera au présent rapport, le Secrétaire général inclura des propositions détaillées dans les projets de budget correspondants. Des ressources sont demandées pour gérer, dans tous ses détails, la conception et de l'exécution de ce projet.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Conception, mission et principes directeurs	4
III. Portée et méthodologie du projet de dispositif de prestation de services centralisée	5
IV. Évaluation du dispositif de prestation de services centralisée en 2016 : résumé	6
V. Propositions de prestation de services centralisée dans le cadre du dispositif	9
A. Administration des ressources humaines et états de paie	10
B. Paiements	15
C. Voyages, remboursement des frais de voyage et paiement des billets	18
D. Passation de marchés	21
E. Extension des services partagés aux missions	21
F. Regroupement des services dans les lieux d'affectation existants	24
VI. Considérations relatives au dispositif de prestation de services centralisée	27
A. Avantages escomptés	27
B. Évaluation des lieux d'implantation	28
C. Modalités de remontée de l'information et de financement des services partagés	31
D. Évaluation des propositions selon les principes directeurs du dispositif	32
E. Cadre de gestion du risque	33
VII. Mise en place du dispositif de prestation de services centralisée	34
A. Résumé	34
B. Gestion du changement et incidences pour le personnel	35
C. Gestion du projet	37
VIII. Incidences budgétaires	41
IX. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	42
Annexes	
I. Cadre de gouvernance actuel du dispositif de prestation de services centralisée	44
II. Organigramme et répartition des postes pour 2017	45
III. Données de base concernant le dispositif de prestation de services centralisée	46

I. Introduction

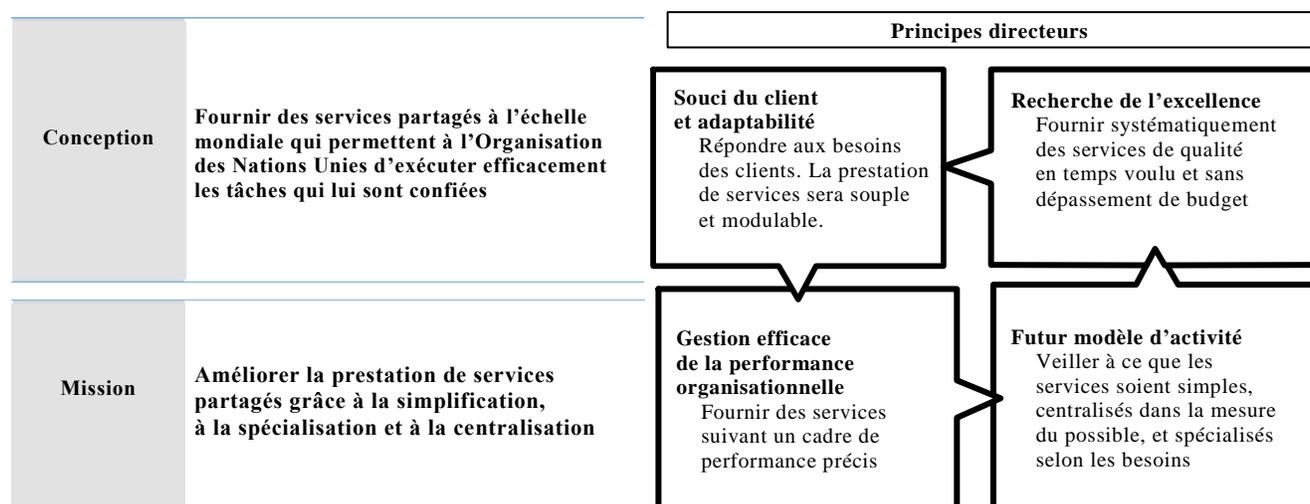
1. Le présent rapport est soumis en application de la section XIX de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général d'établir une proposition détaillée concernant un dispositif de prestation de services centralisée pour qu'elle l'examine lors de la partie principale de sa soixante et onzième session. Le rapport s'appuie sur les activités décrites dans le rapport du Secrétaire général sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323) (ci-après dénommé « le cadre »). Les décisions adoptées par l'Assemblée générale sur la question, ainsi que les observations et recommandations connexes 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.

II. Conception, mission et principes directeurs

2. Comme indiqué dans le cadre, et conformément à son objectif qui consiste à créer un Secrétariat véritablement mondial, le Secrétaire général espère rendre ce dernier mieux à même d'exécuter les tâches qui lui sont confiées, en le dotant de services administratifs qui fournissent ce qu'il faut, quand il faut et où il faut. L'approche institutionnelle commune du dispositif permettra de fournir en temps voulu dans l'ensemble du Secrétariat des services administratifs normalisés et de qualité, en privilégiant les besoins des clients, les impératifs opérationnels et les résultats, tout en garantissant un niveau suffisant de contrôle, de supervision et de rentabilité.

3. Tel qu'approuvé par le Comité directeur, le dispositif de prestation de services centralisée a pour objectif de fournir des services d'appui administratif qui permettent à l'Organisation des Nations Unies d'exécuter efficacement les tâches qui lui sont confiées, suivant les principes suivants : souci du client et adaptabilité; recherche de l'excellence; gestion efficace de la performance organisationnelle; simplification, spécialisation et centralisation du futur modèle d'activité. La figure I illustre cette conception.

Figure I
Conception, mission et principes directeurs



III. Portée et méthodologie du projet de dispositif de prestation de services centralisée

4. **Portée.** 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.

5. L'élaboration du dispositif est fondée sur les pratiques de référence et sur les enseignements tirés des initiatives de transformation des modes de fonctionnement en cours; de la mise en œuvre et de l'utilisation de services partagés au sein du Secrétariat et du système des Nations Unies; des observations et recommandations pertinentes des organes de contrôle et des objectifs de référence issus d'initiatives analogues menées dans le secteur public. Les services d'appui administratif sont actuellement examinés à l'aune des orientations définies dans le cadre, qui sont reproduites ci-après :

a) **Simplification des fonctions et de l'articulation des tâches d'administration.** La structure administrative complexe du Secrétariat, et notamment les principales politiques administratives, directives et modalités de délégation des pouvoirs, font actuellement l'objet d'un examen ayant pour but de répondre aux besoins opérationnels de façon plus dynamique et plus souple. L'analyse des procédures administratives se poursuit en vue de supprimer les tâches qui font double emploi ou qui n'ajoutent aucune valeur. La possibilité de mettre à profit les technologies de l'information et des communications dans le cadre d'un processus administratif de bout en bout est également examinée;

b) **Spécialisation des fonctions administratives dans le cadre d'attributions distinctes.** La structure administrative de l'Organisation sera remaniée pour mieux distinguer les activités stratégiques des activités opérationnelles et le contrôle stratégique de la prestation de services d'administration. La spécialisation à chaque niveau du Secrétariat favorisera la concentration des compétences spécialisées et la cohérence des services administratifs, les différentes entités opérant dans le cadre d'un modèle de fonctionnement intégré. Les entités clientes cesseront d'effectuer la

plupart des opérations correspondantes et se concentreront sur leurs mandats essentiels et leurs responsabilités administratives stratégiques, telles que l'établissement des budgets, la gestion financière et d'autres tâches de gestion. Les fonctions administratives devront être redéfinies de manière à préciser les responsabilités futures. Une répartition plus nette des attributions renforcera les mécanismes de contrôle et de responsabilisation;

c) **Intégration de la fonction d'administration dans l'ensemble du Secrétariat.** Compte tenu des besoins des clients et du type de service administratif requis, différentes formes de services partagés ont été étudiées, par exemple : i) la prestation de services de traitement administratif par des centres de services partagés; ii) la prestation de services administratifs spécialisés par des centres d'excellence qui offrent des conseils et un savoir-faire hautement spécialisés.

6. **Méthodologie.** Pour l'évaluation du dispositif, on a suivi la méthodologie décrite dans le cadre, qui comporte les six volets suivants :

a) Volet 1 : évaluation des procédures administratives en fonction de leur lien avec le lieu d'affectation, et classement de ces procédures dans les catégories « Sièges »¹, « pôle »² ou « bureau local »³;

b) Volet 2 : évaluation des répercussions sur les activités et du degré de difficulté du transfert de chaque procédure vers un centre de services partagés;

c) Volet 3 : rattachement des procédures aux structures administratives correspondantes du Secrétariat, afin de déterminer où sont actuellement exercées les fonctions et de quantifier la charge de travail associée à chaque procédure (voir sect. V et annexe III);

d) Volet 4 : détermination des lieux où les services administratifs pourraient être regroupés, compte tenu de considérations qualitatives et du rapport coûts-avantages (voir sect. VI.B);

e) Volet 5 : réalisation d'une étude de viabilité du dispositif de prestation de services centralisée (voir sect. V, VI.A et annexe III);

f) Volet 6 : établissement d'un cadre de gestion des risques pour évaluer les risques éventuels et élaborer une stratégie d'atténuation des risques (voir sect. VI.E).

IV. **Évaluation du dispositif de prestation de services centralisée en 2016 : résumé**

7. **Volet 1. Évaluation et classement des procédures en fonction de leur lien avec le lieu d'affectation.** Comme indiqué au paragraphe 28 du cadre, la formule des services partagés pourrait être envisagée pour 142 procédures. Lors de l'évaluation

¹ Fonctions du Sièges : direction stratégique, formulation des orientations, contrôle et mobilisation des parties prenantes.

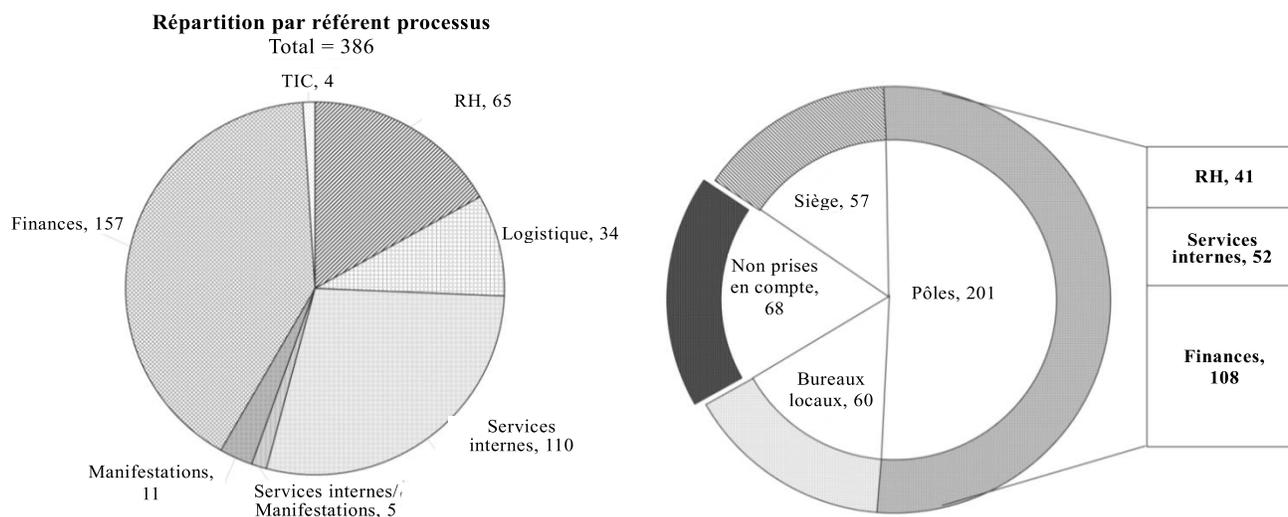
² Fonctions des pôles, ou fonctions indépendantes du lieu d'affectation : procédures exécutées localement mais pouvant être partiellement ou entièrement regroupées, simplifiées ou automatisées dans le cadre de services partagés, ou procédures relevant du Sièges ou des bureaux hors Sièges mais pouvant être exécutées ailleurs.

³ Fonctions des bureaux locaux : exécution des procédures propres à un lieu d'affectation donné, qui ne sont pas transférables.

du dispositif, 386 procédures administratives, exécutées ou non dans le cadre d'Umoja, le progiciel de gestion intégré du Secrétariat, ont été réévaluées et classées au début de 2016. Ce faisant, il a été tenu compte de l'expérience acquise lors du déploiement d'Umoja et des décisions énoncées dans la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a souligné que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée devait se limiter à la fourniture de services d'appui administratif et que les fonctions comprenant essentiellement des échanges directs avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents, continueraient d'être exercées au Siège. La figure II présente les résultats de l'évaluation des procédures effectuée en 2016.

8. Selon l'évaluation effectuée en 2016 : 68 procédures prévues dans Umoja n'ont pas été prises en compte, car elles seront déployées dans le cadre d'Umoja-Extension 2 et pourront être examinées ultérieurement; 57 procédures ont été classées comme fonctions du Siège ou liées à la direction stratégique, à la formulation d'orientations, au contrôle et à la mobilisation des parties prenantes; 60 procédures, telles que l'établissement des budgets, la coordination des audits, la sélection du personnel et d'autres tâches de gestion, ont été classées comme fonctions des bureaux locaux ou propres à un lieu d'affectation donné et non transférables; 201 procédures ont été classées comme fonctions des pôles ou fonctions indépendantes du lieu d'affectation, pouvant être regroupées dans le cadre de services partagés.

Figure II
Évaluation des procédures en 2016



Abréviations : RH : ressources humaines; TIC : technologie de l'information et des communications.

9. **Volet 2. Évaluation des répercussions sur les activités et du degré de difficulté du transfert des procédures.** Les 201 procédures considérées comme indépendantes du lieu d'affectation ont été évaluées en fonction de la facilité avec laquelle elles peuvent être mises en œuvre (tolérance au risque et simplicité) et en termes de priorité (avantages potentiels et état de préparation). Il est ressorti de cette évaluation que certaines fonctions (administration des ressources humaines, états de paie, paiements, voyages et achats) pouvaient toutes être regroupées dans le cadre de

services partagés. Sur la base de cette évaluation, des recommandations des référents processus et des pratiques optimales en matière de services partagés, le Comité directeur du dispositif de prestation de services centralisée a approuvé, le 13 mai 2016, la poursuite de l'étude de trois processus de bout en bout, à savoir, l'administration des ressources humaines et les états de paie, les achats et les paiements, et les voyages, le traitement des demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets. En outre, deux initiatives de gestion ont été approuvées : l'extension des services partagés aux missions sur le terrain et le regroupement des services dans les lieux d'affectation actuels. L'étude plus détaillée de ces cinq initiatives a été guidée par les principes fondamentaux énoncés au paragraphe 33 du cadre. Il convient de noter que les 201 procédures classées comme fonctions des pôles n'ont pas toutes été prises en compte dans cette étude. En conséquence, certaines, pour lesquelles des services partagés peuvent être envisagés, seront étudiées ultérieurement dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée. La section V et l'annexe III présentent les résultats de l'étude détaillée réalisée en 2016.

10. Volet 3. Rattachement des fonctions aux structures administratives correspondantes. Avec le concours de consultants spécialisés et de groupes de travail techniques pour chacun des processus de bout en bout, l'équipe chargée du projet a recensé des éléments tels que le volume d'activité, les lieux d'affectation à partir desquels les services sont fournis, la valeur indicative des équivalents plein temps et les estimations préliminaires des avantages quantitatifs. L'annexe III présente les données de référence pour les propositions présentées dans le rapport.

11. Conformément à la demande formulée au paragraphe 10 de la section XIX de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a revu sa proposition tendant à prendre février 2016 comme point de référence pour l'élaboration de l'étude de viabilité du dispositif de prestation de services centralisée, en tenant compte de la période de stabilisation nécessaire d'Umoja. La collecte de données de référence, procédure itérative du fait du caractère évolutif et dynamique de l'Organisation, sera effectuée à intervalles réguliers pour confirmer les hypothèses du projet et les prévisions concernant les opérations annualisées et pour mesurer les progrès et les résultats. L'annexe III présente les progrès accomplis en matière de collecte et d'analyse des données de référence relatives aux propositions figurant dans le rapport.

12. Volet 4. Détermination des lieux où les services administratifs pourraient être regroupés. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans la section XIX de sa résolution 70/248 A et comme indiqué au paragraphe 45 du cadre, un examen de l'avantage comparatif des principaux lieux d'affectation actuels a été entrepris. La section VI.B. décrit la démarche et la méthode suivies pour l'évaluation comparative des lieux d'affectation ainsi que les résultats obtenus.

13. Volet 5. Réalisation d'une étude de viabilité du dispositif de prestation de services centralisée. Le Secrétaire général présente des propositions de services partagés pour les cinq domaines ci-après : administration des ressources humaines; états de paie; paiements; extension des services partagés aux missions sur le terrain; regroupement des services à New York. La viabilité de chacune de ces propositions est exposée dans le présent rapport. Des informations plus détaillées seront fournies dans les projets de budget respectifs.

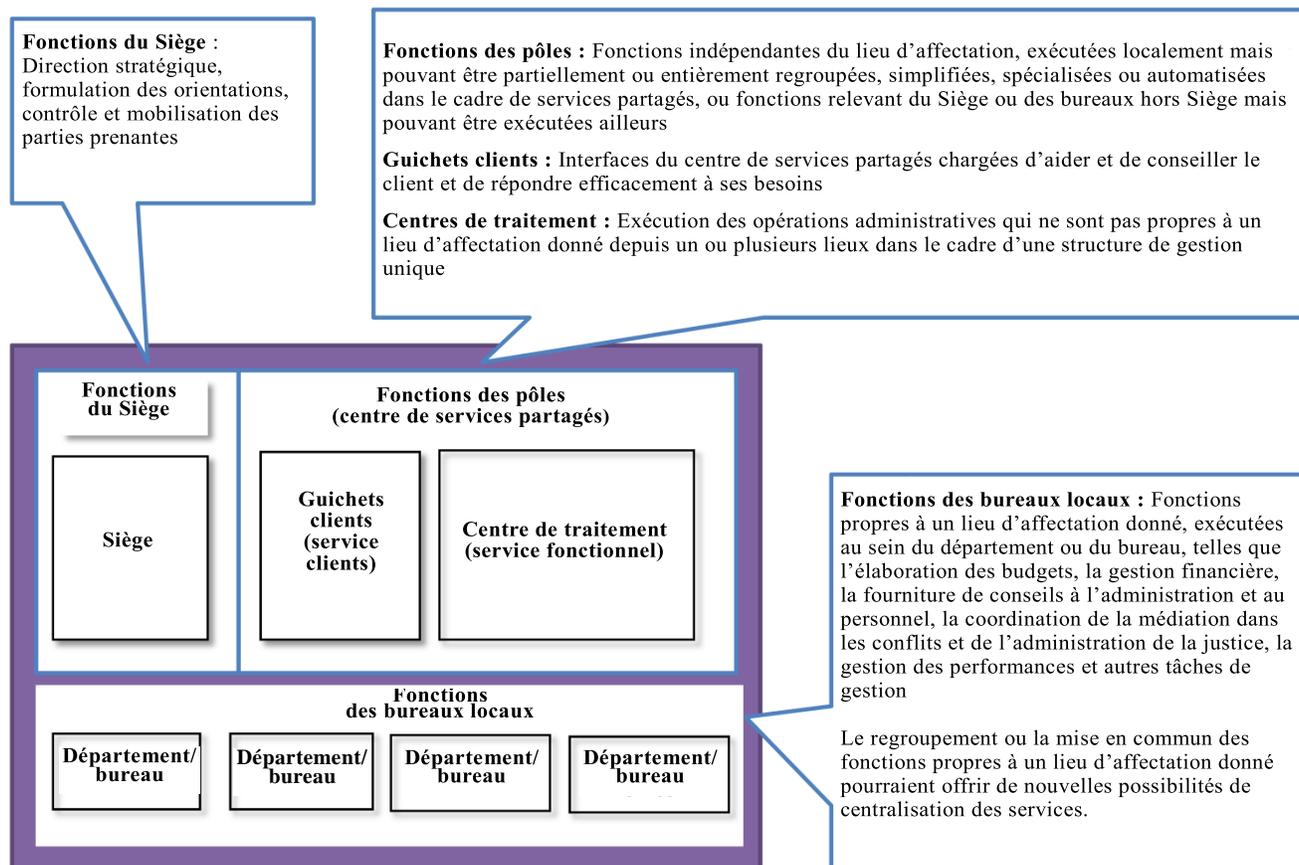
14. Volet 6. Établissement d'un cadre de gestion des risques du dispositif de prestation de services centralisée. Au paragraphe 43 du cadre, le Secrétaire général

indique que le dispositif de prestation de services centralisée a été pris en compte dans le profil des risques de l'Organisation sous la catégorie des « transformations institutionnelles ». Au paragraphe 36 de son rapport (A/70/436), le Comité consultatif a considéré que la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de prestation des services aurait une incidence importante sur les structures administratives du Secrétariat, les chaînes de responsabilité hiérarchique, les méthodes, modalités et procédures de travail. La section VI.E décrit le cadre de gestion des risques envisagé pour ce nouveau dispositif.

V. Propositions de prestation de services centralisée dans le cadre du dispositif

15. Le dispositif de prestation de services centralisée permettra de remanier la structure administrative du Secrétariat pour mieux distinguer les activités stratégiques des activités opérationnelles et le contrôle stratégique de la prestation de services d'administration. Il simplifiera les fonctions et attributions et définira les pouvoirs de chaque entité. La figure III illustre la structure administrative envisagée pour le dispositif.

Figure III
Structure administrative du dispositif de prestation de services centralisée



16. Comme indiqué plus haut au paragraphe 9, le Comité directeur du dispositif a approuvé la poursuite de l'étude sur trois processus de bout en bout et sur deux initiatives de gestion. Les résultats de cette étude sont présentés dans les paragraphes ci-après.

17. Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif au paragraphe 30 de son rapport (A/70/436), on a examiné, lors de l'élaboration des propositions, la question de savoir si les fonctions concernées pouvaient être assurées depuis un lieu unique pour l'ensemble du Secrétariat. Compte tenu de l'ampleur de l'activité de l'Organisation et de la nécessité de veiller à ce que les fonctions puissent continuer d'être exécutées dans le cas où un site serait temporairement hors d'état de fonctionner, un minimum de deux sites capables d'assurer les fonctions essentielles est nécessaire pour garantir la continuité des opérations. Certaines activités, telles que celles assurées par un centre d'excellence, pourraient toutefois être fournies à l'ensemble du Secrétariat à partir d'un seul site.

18. Pour atteindre le nombre minimal de sites opérationnels prévus une fois que le nouveau dispositif aura été mis en place, une approche progressive est proposée : une phase transitoire de regroupement initial en 2018-2019 (phase 1), suivie de la mise en place définitive du dispositif en 2020-2021 (phase 2). Cette approche fournira des enseignements précieux et donnera la possibilité d'affiner le dispositif finalement adopté sur la base de ces enseignements. Elle permettra aussi de faire mieux comprendre l'objectif vers lequel tend l'Organisation et de mieux préparer le Secrétariat et ses fonctionnaires aux changements à venir.

19. Compte tenu des vues exprimées par le Comité consultatif dans son rapport (A/70/436), selon lesquelles le dispositif de prestation de services centralisée doit pouvoir assurer une répartition logique des fonctions entre les différents lieux d'affectation, permettre une utilisation optimale de l'infrastructure en place au Secrétariat et des investissements réalisés et s'inspirer des dispositifs de services partagés qui existent déjà, compte tenu des enseignements tirés de cette expérience, le regroupement initial des principaux fournisseurs de services administratifs dans six lieux d'affectation aura lieu en 2018-2019, pour tirer parti des capacités existantes dans les grandes régions pendant la phase de transition.

20. Pour assurer une démarche cohérente, trois paramètres ont été définis pour le regroupement initial des fonctions en 2018-2019 : a) redistribuer la charge de travail dans le même fuseau horaire dans la mesure du possible, compte étant tenu des particularités locales; b) redéployer les ressources entre les lieux d'affectation uniquement si le lieu retenu pour ce regroupement n'est pas en mesure d'absorber la charge de travail supplémentaire au moyen des ressources existantes; c) limiter tout transfert de ressources qui entraînerait une augmentation des dépenses.

A. Administration des ressources humaines et états de paie

Dispositif actuel de prestation de services

21. À l'heure actuelle, les opérations ayant trait à l'administration des ressources humaines, des prestations et des consultants et vacataires sont traitées par 26 entités de tailles différentes. Bien que ces opérations soient régies par le même cadre réglementaire, différentes normes, pratiques, procédures et dispositions administratives sont appliquées.

22. Après la mise en œuvre du module 5 d'Umoja, les opérations liées aux états de paie seront exécutées dans 10 lieux d'affectation, [Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago et Vienne ainsi qu'Entebbe (Ouganda) et Koweït (pour le personnel recruté sur le plan national et les agents en tenue des missions)].

23. À New York, les fonctionnaires des services administratifs et du Service de l'administration des ressources humaines du Bureau de la gestion des ressources humaines s'occupant du personnel et des finances ont été affectés à titre provisoire au groupe temporaire chargé du déploiement d'Umoja au Siège.

Futur dispositif de prestation de services

24. Le futur dispositif de prestation de services pour l'administration des ressources humaines et les états de paie permettra de fournir en temps voulu des services normalisés et de qualité dans l'ensemble du Secrétariat par l'intermédiaire de centres de services partagés. Chaque centre exécutera toutes les opérations d'administration des ressources humaines, y compris celles liées à l'intégration des nouvelles recrues et aux mouvements de personnel, à l'administration des contrats, aux prestations, à la cessation de service, à l'administration des consultants et vacataires et aux états de paie, et assurera un suivi et un appui opérationnels à toutes les entités clientes et aux fonctionnaires dans le cadre d'un processus fluide auquel le client accédera par un point d'entrée unique.

25. Le dispositif de prestation de services pour l'administration des ressources humaines et les états de paie permettra de centraliser par entité l'exécution des fonctions qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation donné. Il comportera les éléments suivants :

a) Des guichets clients, servant d'interface avec les fonctionnaires et les autres clients et apportant un appui et des conseils;

b) Des centres de traitement responsables des opérations de gestion des ressources humaines dans Umoja et Inspira et du traitement des états de paie, dont un guichet appui opérationnel chargé de traiter les opérations rétroactives complexes qui n'ont pas été exécutées correctement;

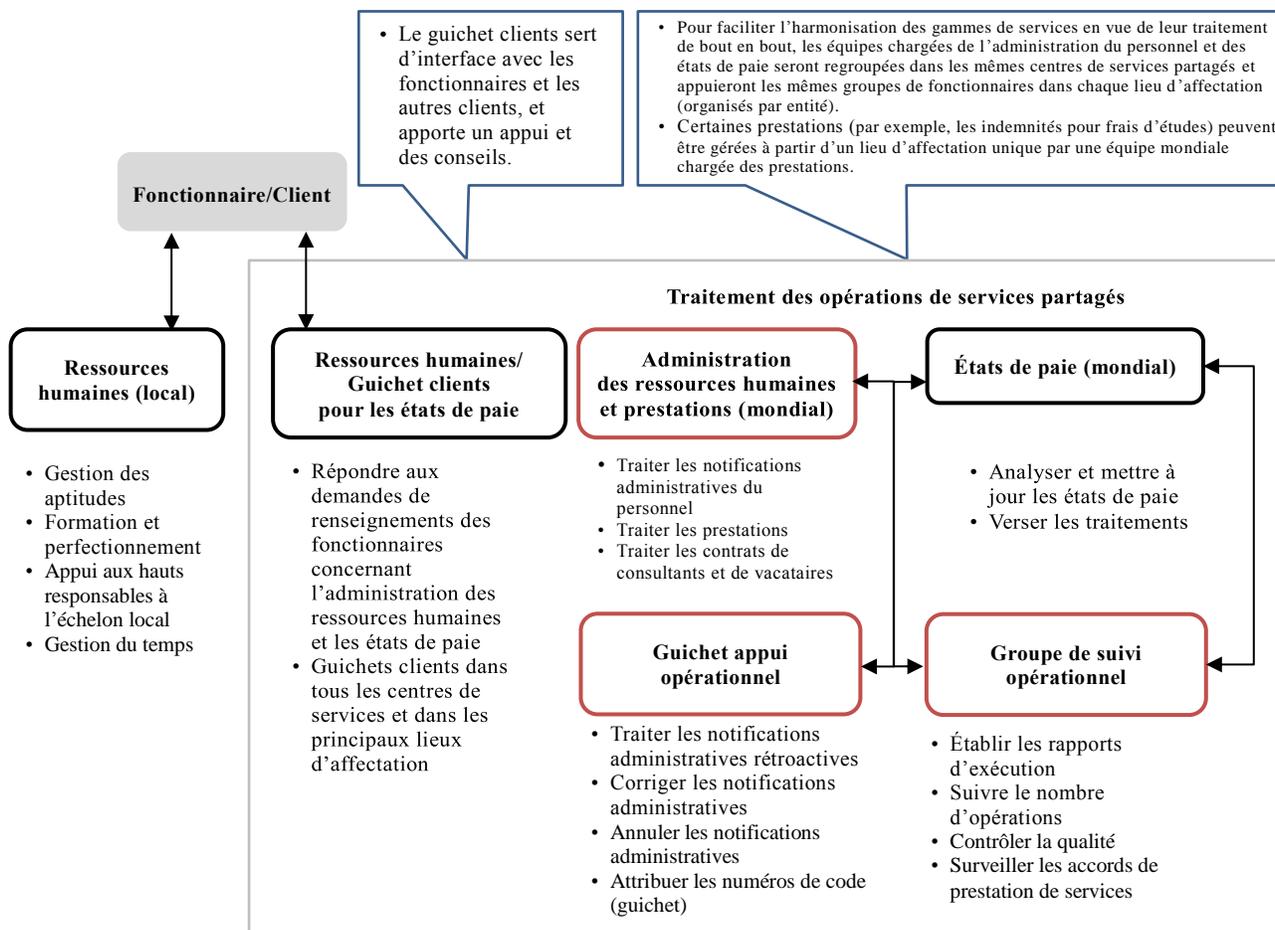
c) Un groupe de suivi opérationnel, chargé de suivre le nombre d'opérations que le centre doit traiter, de s'acquitter de l'assurance qualité, de veiller à ce que les objectifs des accords de prestation de services soient réalisés et d'établir tous les rapports d'exécution pertinents.

26. Les entités locales conserveront certaines fonctions telles que la gestion des aptitudes pour les recrutements locaux, y compris la planification des effectifs locaux et la sélection du personnel, la formation, le perfectionnement et la gestion de la performance; la gestion du temps; la fourniture d'un appui aux chefs de département ou de bureau et aux directeurs de programme en vue de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.

27. Le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continueront de s'acquitter des fonctions du Siège (direction stratégique, formulation d'orientations, contrôle et mobilisation des parties prenantes) ayant trait aux ressources humaines pour l'un et aux états de paie pour l'autre.

28. La figure IV illustre le processus de bout en bout, tel qu’il se déroulerait dans le cadre du futur dispositif de prestation de services pour l’administration des ressources humaines et les états de paie. Elle contient une description des activités qui seraient maintenues au niveau local, les opérations qui seraient exécutées dans un centre de services partagés et le rôle des guichets clients.

Figure IV
Modèle de prestation de services pour l’administration des ressources humaines et les états de paie



Intérêt du nouveau dispositif proposé

29. Dans le cadre du dispositif actuel de prestation décentralisée des services d’administration des ressources humaines, l’application des procédures par les différentes entités manque de cohérence, et le fait que les attributions du personnel chargés des ressources humaines ne sont pas les mêmes partout a des répercussions sur les services fournis aux clients. De ce fait, le Secrétariat n’est pas en mesure d’appliquer un ensemble de normes communes pour l’administration des ressources humaines et la gestion de la performance. En outre, les possibilités d’adapter les services en fonction des besoins et de réduire les coûts sont limitées.

30. Les activités liées aux états de paie, dont l'exécution est déjà partiellement centralisée, sont assurées par des équipes dans 10 lieux d'affectation (à la suite du déploiement du module 5 d'Umoja). Un nouveau regroupement des activités et leur intégration à l'administration des ressources humaines et au dispositif de prestation de services centralisée permettra d'assurer une meilleure répartition de la charge de travail et un processus de bout en bout et, partant, de réaliser des économies d'échelle.

31. Le regroupement des fonctions liées à l'administration des ressources humaines et aux états de paie dans deux centres opérationnels de services partagés, avec des guichets clients dans les centres de services et dans les principaux lieux d'affectation, permettra au Secrétariat de mettre en place une procédure simple et fluide pour l'ensemble du personnel et des entités clientes. Grâce aux centres de services, il pourra notamment s'acquitter des tâches suivantes : gérer les risques d'interruption des opérations; assurer une meilleure répartition de la charge de travail; définir clairement les attributions et responsabilités; appliquer des procédures normalisées pour l'exécution des opérations dans l'ensemble du Secrétariat. Les guichets clients permettront au personnel d'obtenir facilement une assistance dans d'autres langues ou pour des questions urgentes. Ils serviront de point d'entrée unique et d'interface entre les centres de traitement et les clients, ce qui assurera une définition plus claire des attributions et une efficacité accrue des opérations.

Plan de mise en œuvre

32. **Phase 1.** Comme indiqué plus haut aux paragraphes 18 à 20, le regroupement initial des principaux prestataires de services administratifs dans six lieux d'affectation [New York, Genève, Nairobi, Vienne, Bangkok et Entebbe (Ouganda)] en prévision de la phase 2, aura lieu en 2018-2019 pour tirer parti des capacités existantes dans les grandes régions pendant la phase de transition. Sous réserve de la structure administrative adoptée, la charge de travail liée aux opérations sera répartie comme suit :

a) New York sera responsable de l'administration des ressources humaines et des états de paie pour toutes les entités basées à New York, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et les missions de la région, telles que la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) et la Mission des Nations Unies en Colombie⁴; ce centre continuera de s'occuper des états de paie pour l'ensemble des entités basées à New York, ainsi que pour le personnel recruté sur le plan international dans les missions de terrain;

b) Genève sera responsable de l'administration des ressources humaines et des états de paie pour ses clients actuels, ainsi que pour les bureaux extérieurs du Bureau de la coordination des affaires humanitaires;

c) Nairobi sera responsable de l'administration des ressources humaines et des états de paie pour ses clients actuels, ainsi que pour la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO);

d) Vienne continuera d'assurer l'administration des ressources humaines et des états de paie pour ses clients actuels;

⁴ Sous réserve de la décision du Conseil de sécurité sur le mandat de la MINUSTAH et de la Mission des Nations Unies en Colombie.

e) Bangkok continuera d'assurer l'administration des ressources humaines et des états de paie pour ses clients actuels et d'autres services administratifs qui pourraient lui être confiés;

f) Entebbe continuera d'assurer l'administration des ressources humaines et des états de paie (du personnel recruté sur le plan national et du personnel en tenue) pour ses clients actuels et pour son groupe de clients élargi.

33. Des guichets clients seront mis en place dans les six lieux d'affectation ainsi qu'à Santiago, Beyrouth et Addis-Abeba, le but étant de rester proche des clients. Ainsi, les opérations concernant les fonctionnaires de la CESAO de même que les ressources nécessaires à leur exécution seront regroupées à Nairobi, et un guichet d'appui chargé d'apporter une assistance au personnel sera ouvert à Beyrouth.

34. **Phase 2.** Conformément aux principes sur lesquels repose la conception du dispositif de prestation de services centralisée, il est prévu que les fonctions d'administration des ressources humaines et des états de paie pour le monde entier soient regroupées dans deux centres de services partagés, regroupement dont les avantages sont décrits dans le cadre. À cette fin, il faudra définir les fonctions et attributions des centres de services partagés et celles que conserveront les départements du Secrétariat, les bureaux, les commissions régionales et les missions, examiner régulièrement les délégations de pouvoir, redéfinir les rapports hiérarchiques et les chaînes de responsabilité et affiner les accords de prestation de services en fonction des principaux indicateurs de performance ainsi que les mécanismes de transmission des questions aux personnes compétentes. L'emplacement des centres de services reste à déterminer (voir plus loin sect. VI.B).

Avantages qualitatifs et quantitatifs

35. **Avantages qualitatifs.** Les avantages escomptés du dispositif de prestation de services centralisée ont été décrits par le Secrétaire général au paragraphe 25 du cadre et sont résumés dans la section VI.A du présent rapport. En ce qui concerne l'administration des ressources humaines et les états de paie, l'accent est mis sur l'amélioration des services administratifs (assurer le maintien de services de qualité axés sur le client) et sur la réduction des dépenses connexes. Le dispositif garantira un processus de bout en bout et la fluidité du service au client avec un point d'entrée unique; une définition plus précise des mécanismes de gouvernance et des responsabilités, et notamment la simplification des délégations de pouvoir; la cohérence de la prestation de services; une prestation de services efficace et de qualité, dans le respect des délais et des budgets; la continuité des opérations d'administration des ressources humaines et des états de paie; le regroupement de l'administration et des états de paie des fonctionnaires affectés ou non sur le terrain et des membres du personnel qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire; une normalisation et un contrôle accru des procédures.

36. **Avantages quantitatifs.** La démarche suivie et les progrès accomplis dans l'analyse des avantages quantitatifs du projet de prestation de services centralisée pour l'administration des ressources humaines et les états de paie sont décrits plus loin dans la section VI.A et dans l'annexe III.

B. Paiements

Dispositif actuel de prestation de services

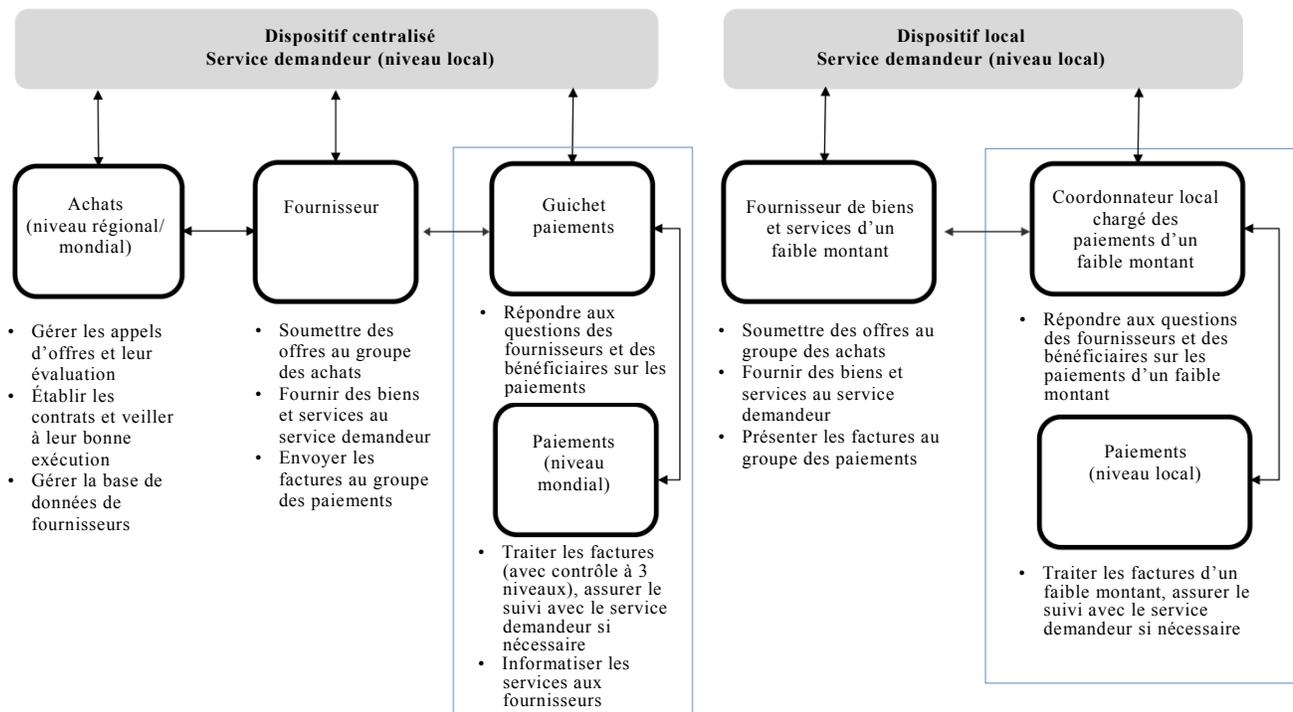
37. Dans le dispositif actuel de prestation de services, le traitement des opérations de paiement est très décentralisé et fragmenté par lieu d'affectation, type de paiement et entité d'origine. Outre les fonctionnaires chargés à plein temps des opérations de paiement dans plusieurs lieux d'affectation, de nombreux autres établissaient ou approuvaient des factures dans le cadre de leurs attributions plus générales. Plus d'un millier de fonctionnaires l'ont fait au premier trimestre de 2016.

Futur dispositif de prestation de services

38. Le futur dispositif de prestation de services pour les états de paie permettra de fournir en temps voulu des services cohérents et de qualité dans l'ensemble du Secrétariat par l'intermédiaire de centres de services partagés. Chaque centre traitera les factures associées à un bon de commande, les factures sans bon de commande, les factures interorganisations et les lettres d'attribution signées avec des États Membres. Compte tenu de sa nature transversale, l'ajustement au titre des soldes créditeurs avec les fournisseurs (également appelé « compensation ») pourrait être effectué au niveau mondial par un centre d'excellence. L'alignement des services de paiement sur le futur modèle de prestation de services d'achats sera envisagé en fonction de l'évolution de ce dernier en 2020-2021. Chaque centre comprendra un guichet clients chargé d'aider et de conseiller le personnel, ainsi qu'un point d'entrée unique pour les questions des fournisseurs.

39. La figure V illustre le processus de bout en bout, tel qu'il serait exécuté dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée pour les paiements. Elle contient une description des activités qui seraient maintenues au niveau local, des opérations qui seraient effectuées dans un centre de services partagés et du rôle des guichets clients pour les paiements.

Figure V
Modèle de prestation de services pour les paiements



40. Le paiement des factures d'un faible montant et la gestion de la petite caisse continueront d'être assurés au niveau local. En outre, le remboursement des sommes dues aux États Membres qui fournissent des contingents et du matériel appartenant aux contingents continuera d'être centralisé au Siège, car il requiert une étroite collaboration avec les missions permanentes, la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions, la Division du financement des opérations de maintien de la paix du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et la Section des opérations de caisse.

41. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continuera d'assurer les fonctions du Siège (direction stratégique, formulation des orientations, contrôle et mobilisation des parties prenantes).

Intérêt du nouveau dispositif proposé

42. Le regroupement des opérations sous la responsabilité d'équipes spécialisées dans les centres de services partagés permettra de réaliser des gains d'efficacité et de renforcer les compétences des fonctionnaires chargés des paiements. Il permettra de réduire, dans l'ensemble de l'Organisation, le nombre de fonctionnaires qui gèrent des paiements dans le cadre d'un portefeuille d'activités plus large et qui créent ou approuvent un nombre relativement restreint de factures. Il permettra aussi de mieux tirer parti des fonctionnalités du système et des progrès technologiques (à savoir la numérisation des factures, la facturation électronique et l'automatisation du contrôle à trois niveaux), qui devraient améliorer encore la quantité et la qualité des factures

traitées, et de réduire au maximum les besoins d'approbation et de contrôle secondaires. Les progrès technologiques permettront non seulement de rationaliser les procédures internes mais aussi de faciliter les démarches des fournisseurs lorsqu'ils soumettent leurs factures et souhaitent poser des questions concernant les paiements.

Plan de mise en œuvre

43. **Phase 1.** Comme indiqué plus haut aux paragraphes 18 à 20, le regroupement initial des principaux fournisseurs de services administratifs dans six lieux d'affectation (New York, Genève, Nairobi, Vienne, Bangkok et Entebbe), en prévision de la phase 2, aura lieu en 2018-2019 pour tirer parti des capacités existantes dans les grandes régions pendant la phase de transition. Des guichets clients seront mis en place dans les six lieux d'affectation ainsi qu'à Santiago, Beyrouth et Addis-Abeba.

44. **Phase 2.** En 2020-2021, les services indépendants du lieu d'affectation seront organisés conformément aux décisions qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée. Les fonctions de paiement, à l'exception des paiements des factures d'un faible montant, seront regroupées à l'échelle mondiale dans deux centres de services partagés, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale. À cette fin, il faudra définir les fonctions et attributions des centres de services partagés et celles que conserveront les départements du Secrétariat, les bureaux, les commissions régionales et les missions, examiner régulièrement les délégations de pouvoir, redéfinir les rapports hiérarchiques et les chaînes de responsabilité et affiner les accords de prestation de services en fonction des principaux indicateurs de performance ainsi que les mécanismes de transmission des questions aux personnes compétentes.

Avantages qualitatifs et quantitatifs

45. **Avantages qualitatifs.** Les avantages escomptés du dispositif de prestation de services centralisée ont été décrits par le Secrétaire général au paragraphe 25 du cadre et sont résumés dans la section VI.A du présent rapport. L'accent est mis sur l'amélioration de la prestation des services administratifs (assurer le maintien de services de qualité axés sur le client) et sur la réduction des dépenses connexes. Le futur dispositif de prestation de services pour les paiements garantira la fourniture de services plus efficaces et de meilleure qualité dans le respect des délais et sans dépassement de budget et un renforcement des compétences; un processus simple et clair pour le client; un processus de bout en bout transparent; la réalisation d'économies d'échelle; une plus grande cohérence des pratiques (contrôle à 3 niveaux, etc.) pour rationaliser encore les opérations; une répartition optimale de la charge de travail.

46. **Avantages quantitatifs.** La démarche suivie et les progrès accomplis dans l'analyse des avantages quantitatifs du projet de prestation de services centralisée pour les paiements sont décrits plus loin dans la section VI.A et dans l'annexe III. La mise en place d'un point d'entrée unique pour les questions des fournisseurs concernant le paiement des factures permettra de mieux leur montrer que le Secrétariat est capable de respecter les conditions de paiement prévues dans les contrats, et les encouragera à accepter l'introduction ou le renforcement des dispositions relatives au paiement rapide. De même, tirer un meilleur parti des fonctionnalités du système et des progrès technologiques permettra de réduire le

personnel nécessaire aux opérations. En outre, l'efficacité accrue résultant du recours à des équipes spécialisées dans les centres de services pour le paiement des factures non locales entraînera une réduction des dépenses, qui sera toutefois annulée en partie par une augmentation des ressources nécessaires pour renforcer les fonctions de suivi et de contrôle.

C. Voyages, remboursement des frais de voyage et paiement des billets

Dispositif actuel de prestation de services

47. Dans le cadre du déploiement d'Umoja, des mesures ont été prises pour rationaliser la structure décentralisée des voyages. Ainsi, les opérations liées aux voyages du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont été regroupées dans quatre pôles mondiaux, et le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains ont regroupé à Nairobi la plupart de leurs opérations mondiales dans ce domaine.

48. Toutefois, 59 entités du Secrétariat effectuent des opérations liées aux voyages, et il reste plus d'une centaine d'agences de voyage partenaires. Dans certains cas, des bureaux distincts au sein du Secrétariat s'occupent des voyages effectués dans le même pays, voire dans la même ville. En règle générale, les services des voyages négocient des accords avec les compagnies aériennes et entretiennent des relations contractuelles directes avec les agences de voyage partenaires, encore que ces arrangements soient parfois partagés entre les bureaux locaux.

Futur dispositif de prestation de services

49. Le futur dispositif de prestation de services pour les voyages permettra de fournir des services mieux intégrés et d'assurer ainsi des gains d'efficacité supplémentaires et des services plus cohérents. Les centres régionaux de services partagés seront chargés de fournir des services en matière de voyages à l'ensemble des structures administratives, notamment en négociant avec les transporteurs aériens, en émettant des billets (par l'intermédiaire des agents de voyage) et en apportant une assistance aux voyageurs et autres parties prenantes. Ils se chargeront également de payer les billets aux fournisseurs. En ce qui concerne le remboursement des frais de voyage, une évaluation plus poussée est nécessaire pour déterminer s'il vaudrait mieux rattacher cette fonction aux services liés aux voyages ou à l'administration des ressources humaines et aux états de paie.

50. En outre, deux possibilités de regroupement parallèles sont proposées : a) la création d'une équipe mondiale chargée des versements forfaitaires; b) la création d'une équipe mondiale chargée des expéditions. La première équipe s'assurerait que les calculs des sommes forfaitaires sont corrects et cohérents dans l'ensemble du Secrétariat. La deuxième veillerait à la bonne exécution des contrats-cadres nécessaires et organiserait les expéditions de mobilier et d'effets personnels à l'occasion de la réinstallation du personnel, des congés dans les foyers, des visites familiales et des voyages au titre des études.

51. Les fonctions maintenues au niveau local seront l'approbation des voyages non commerciaux et la prestation de services liés aux voyages (par exemple, taxes

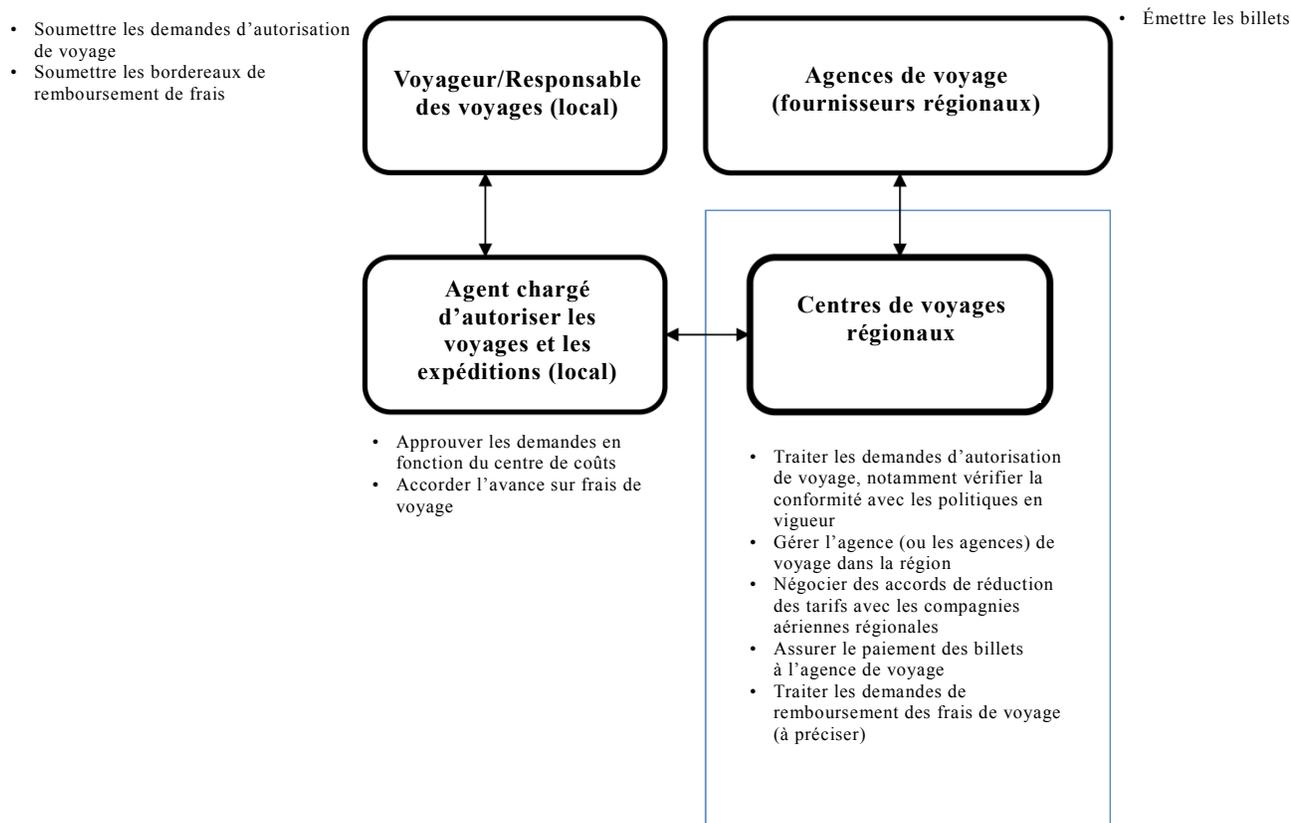
d'aéroport, visas, notification des changements de personnel au pays hôte, aide au dédouanement et éventuellement fourniture d'un appui pour les conférences).

52. Le Bureau des services centraux d'appui et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continueront de s'acquitter des fonctions du Siège, en assurant la direction stratégique, la formulation d'orientations, le contrôle et la mobilisation des parties prenantes en ce qui concerne les voyages pour l'un et les demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets pour l'autre.

53. La figure VI illustre le processus de bout en bout, tel qu'il serait exécuté dans le cadre du futur dispositif de prestation de services liés aux voyages, au remboursement des frais de voyage et au paiement des billets, et recense les activités qui seraient maintenues au niveau local et les opérations qui seraient effectuées dans un centre de services régional.

Figure VI

Modèle pour la gestion des voyages, le remboursement de frais de voyage et le paiement des billets



Intérêt du nouveau dispositif proposé

54. Le dispositif actuel de prestation de services décentralisée pour les voyages entraîne une multiplication des frais généraux liés à la conclusion des contrats avec les agences de voyage et à la gestion de ces contrats, ainsi qu'aux négociations avec

les compagnies aériennes. Qui plus est, il n'est pas toujours pleinement tiré parti du volume des achats pour obtenir les meilleurs tarifs, car chaque bureau négocie de son côté avec les compagnies, se privant ainsi de la possibilité de réduire les frais de voyage. En outre, la politique des voyages n'est pas appliquée de manière cohérente, fait qui a également été noté dans les recommandations des organes de contrôle et les informations en retour fournies par le personnel. Enfin, il importe de rationaliser les procédures locales qui sont actuellement fragmentées. Le projet de regroupement, dans des centres régionaux de services partagés, des opérations de paiement des billets aux fournisseurs et éventuellement de remboursement des frais de voyage, ainsi que des versements forfaitaires et des expéditions à l'échelle mondiale, permettra de réaliser de nouvelles économies et rendra plus cohérente l'application de la politique en matière de voyages.

Plan de mise en œuvre

55. Au moment de l'établissement du présent rapport, le regroupement des fonctions liées aux voyages, aux demandes de remboursement des frais de voyage et au paiement des billets devait encore faire l'objet d'une évaluation plus approfondie, d'une analyse plus détaillée et de consultations supplémentaires. On poursuivra l'examen de la question dans le cadre du projet de regroupement dans des centres régionaux de services partagés en 2020-2021.

56. **Phase 1.** En 2018-2019, le regroupement des services chargés des voyages dans une même ville et l'intégration à ces services des opérations de paiement des billets aux fournisseurs ainsi que la création d'une équipe mondiale chargée des versements forfaitaires et d'une équipe mondiale chargée des expéditions seront examinés. En outre, le projet d'extension des services partagés aux missions sur le terrain en 2018-2019 prévoit le regroupement des services des voyages des missions au Centre de services régional d'Entebbe (voir sect. V.E).

57. **Phase 2.** En 2020-2021, les services indépendants du lieu d'affectation seront organisés conformément aux décisions qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée. La gestion des voyages, les demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets aux fournisseurs pourraient être regroupés dans les centres régionaux de services partagés. Une proposition sera faite dans un prochain rapport pour examen par l'Assemblée générale.

Avantages qualitatifs et quantitatifs

58. Les avantages qualitatifs et quantitatifs pour les voyages, les demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets seront déterminés sur la base de l'analyse qui sera entreprise du regroupement dans les centres régionaux de services partagés prévu pour 2020-2021. Le dispositif proposé maintiendra la proximité existante avec les clients et les fournisseurs; il sera mieux à même de traiter les demandes urgentes des clients et permettra de conclure des contrats avec des fournisseurs régionaux et de bénéficier des réductions qu'ils offrent, de réaliser de nouvelles économies d'échelle et de réduire encore les coûts tout en maintenant la souplesse nécessaire pour organiser au besoin des voyages en dehors du cadre traditionnel des arrangements contractuels. L'objectif principal sera d'améliorer la prestation de services tout en veillant à répondre aux besoins particuliers de chaque région (réponse rapide dans le même fuseau horaire, etc.) et de réduire les dépenses connexes.

D. Passation de marchés

Dispositif actuel de prestation de services

59. L'organisation dispose d'un dispositif de passation de marchés décentralisé regroupant plus de 40 opérations d'achat différentes.

Dispositif futur de prestation de services

60. Grâce à la mise en œuvre d'Umoja, et faisant fond sur les travaux menés dans le cadre d'autres initiatives comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement et par le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, l'Organisation est mieux à même de revoir ses opérations d'achat. Établi en se fondant sur cette expérience et sur des analyses et des consultations supplémentaires, le futur dispositif de prestation de services se caractérisera par des activités stratégiques et opérationnelles plus spécialisées, des rôles et des attributions plus clairs, des procédures simplifiées afin de les rendre plus souples et mieux adaptées aux besoins opérationnels, et une plus grande intégration des services administratifs ordinaires.

Ce que le changement va apporter

61. Le futur dispositif de prestation de services aura pour objectif de tirer parti du pouvoir d'achat global, de renforcer la cohérence des procédures et des opérations de passation de marché, ainsi que celle de la prestation régulière de services d'achat répondant aux besoins des clients en termes de qualité, de respect des délais et de coût, tout en veillant à ce que les tâches soient nettement séparées.

Plan de mise en œuvre

62. Au moment de la publication du présent rapport, la centralisation des fonctions d'achat exigeait une évaluation plus approfondie, une analyse plus détaillée et des consultations supplémentaires. Dans l'optique d'une mise en œuvre en 2020-2021 au plus tard, des examens et des analyses supplémentaires seront nécessaires pour mettre au point une approche évolutive et itérative qui tiendra compte, entre autres choses, de la conception et de l'application du dispositif de gestion de la chaîne logistique, dans le cadre d'Umoja-Extension 2. Une proposition à ce sujet sera faite dans un prochain rapport pour examen par l'Assemblée générale.

Avantages qualitatifs et quantitatifs

63. Les avantages qualitatifs et quantitatifs du futur dispositif de prestation de services dans le cadre des passations de marché seront déterminés sur la base de l'analyse complémentaire devant être menée.

E. Extension des services partagés aux missions

Dispositif actuel de prestation de services

64. Le Département de l'appui aux missions s'est efforcé de simplifier, de normaliser et de regrouper les fonctions administratives qui ne sont pas propres à un lieu particulier et qui sont fournies aux 37 missions qu'il appuie, grâce à la mise en place de services partagés. Un Centre de services régional a été créé à Entebbe pour

fournir un appui logistique, informatique et administratif, notamment dans les domaines des ressources humaines, des services chargés des états de paie et des voyages. Il fournit un appui à 12 missions, ce qui représente environ 60 % de l'ensemble des agents en tenue et du personnel civil sur le terrain. Les 25 autres missions ne reçoivent pas d'appui sous forme de procédures simplifiées, normalisées ou centralisées. D'autres moyens de prestation de services à distance sont toujours utilisés pour l'appui aux missions, notamment les services d'appui administratif à distance spécifiques à certaines missions et l'appui mutuel qui existe depuis longtemps entre les missions, ainsi que les arrangements autonomes classiques d'appui aux missions. Ces différents arrangements se sont développés au fil du temps, hors de tout cadre normalisé. En prenant en compte le Centre de services régional d'Entebbe et ces autres dispositifs de prestation de services à distance, l'appui à distance concerne environ 70 % du personnel civil et en tenue servant dans des missions.

Dispositif futur de prestation de services

65. L'objectif consiste à faire en sorte que, pour l'ensemble des missions, l'appui aux services transactionnels qui ne sont pas propres à un lieu particulier s'effectue au moyen d'accords sur la mise en commun de services. Compte tenu des investissements déjà réalisés dans le Centre de services régional d'Entebbe, et dans le but de poursuivre la normalisation et la simplification de l'appui administratif apporté à l'ensemble des missions, il est proposé d'étendre la base actuelle de clients du Centre à toutes les missions, en se basant sur le dispositif actuellement utilisé par celui-ci. Le cadre de gestion de la performance globale correspondant comprendra des accords de services et des indicateurs de résultat normalisés. Le dispositif de prestation de services pour les nouvelles missions clientes relèverait du nouveau modèle de gouvernance adopté par le Département de l'appui aux missions le 1^{er} juillet 2016, date depuis laquelle le Centre relève directement du Département. En outre, la structure organisationnelle et les ressources actuelles seraient renforcées et bénéficieraient du personnel supplémentaire nécessaire pour appuyer la base de clients élargie et mettre en avant les changements résultant de la mise en service d'Umoja.

Ce que le changement va apporter

66. Les arrangements actuels comprennent un large éventail de dispositifs de prestation de services qui ne sont pas normalisés, avec des procédures différentes d'une mission à l'autre, et un manque de cohérence dans la prestation de services. Des services partagés favoriserait la normalisation et l'amélioration de la prestation de services et permettrait de réaliser des économies d'échelle en regroupant les services d'appui administratif au Centre de services régional d'Entebbe. Les missions étant déployées dans les environnements les plus difficiles et les plus instables dans le monde, il existe également un risque important que des services soient interrompus en période de crise ou de changement. La stabilité de l'environnement s'est avérée un facteur d'efficacité lorsque les missions connaissent des phases de transition, telles que des phases de démarrage et de réduction des dépenses et des effectifs, et par conséquent, un regroupement des services dans un environnement sûr et stable permettra de fournir des services d'appui de manière constante et sans interruption. Cela permettra également de réduire les coûts afférents à la présence de membres du personnel dans des environnements à haut risque. De fait, la proportion de zones d'opérations de missions présentant un danger « important », « élevé » ou

« extrême », selon le classement des niveaux de sécurité, est passée de 25 % en 2011 à 43 % en 2015. Transférer la prestation de services d'appui et les regrouper dans un endroit plus sûr permettrait de réduire le nombre de membres du personnel présents dans des environnements instables.

Plan de mise en œuvre

67. Il est proposé d'adopter une approche progressive pour regrouper les services partagés pour toutes les missions. La Phase I consistera à mettre en place un dispositif de services partagés pour les 25 missions qui ne bénéficient actuellement pas d'arrangements de services partagés. La gamme des services fournis par le Département de l'appui aux missions et les entités couvertes serait revue et pourrait être élargie (ou réduite) pour inclure plus de services (ou moins de services) et d'autres entités, afin de se conformer aux décisions prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée.

68. **Phase 1.** Elle se déroulera comme suit :

a) Le transfert des services d'appui administratif des missions au Centre de services régional d'Entebbe se fera progressivement, en tenant compte de facteurs tels que l'état de préparation en termes d'organisation et de données, la proximité géographique, la taille et les cycles budgétaires des missions et la phase dans laquelle elles se trouvent (démarrage, stabilisation, retrait), l'objectif principal étant d'assurer la continuité des opérations et la transition la plus efficace possible. À cet effet, une évaluation de l'état de préparation du Centre de services régional d'Entebbe et des missions sera effectuée au début de la phase de conception. De plus, cette évaluation sera l'occasion d'examiner, de valider et éventuellement d'ajuster l'actuel modèle opérationnel, notamment en veillant à sa conformité à Umoja et le cadre de gestion de la performance;

b) Le centre de services partagés de New York assurera l'appui aux missions dans la région des Amériques;

c) Le rôle du Bureau d'appui commun de Koweït sera réexaminé, en tenant compte de l'évolution du dispositif de prestation de services centralisée, des obligations en matière de continuité des opérations et reprise après sinistre et de la transition susmentionnée des missions vers le Centre de services régional d'Entebbe.

69. **Phase 2.** En 2020 et 2021, les procédures qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation particulier seront adaptées en fonction des décisions qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, et seront gérées uniquement par deux centres de services partagés pour ce qui est de l'administration des ressources humaines, des états de paie et des comptes créditeurs, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale, le regroupement se poursuivant au fur et à mesure du développement et de la mise en œuvre du dispositif au sein du Secrétariat. La centralisation de l'appui aux missions permettra de soutenir la mise en œuvre future du dispositif grâce au regroupement des sites fournissant des services qui ne sont pas propres à un lieu particulier et à la réduction du nombre de ces sites, ainsi que grâce à la normalisation des processus.

Avantages qualitatifs et quantitatifs

70. **Avantages qualitatifs.** Les avantages escomptés du dispositif ont été énoncés par le Secrétaire général au paragraphe 25 du cadre et sont résumés dans la

section VI.A ci-après. L'adoption d'une approche uniforme des services partagés, couvrant l'ensemble des missions, devrait aboutir aux avantages qualitatifs énumérés ci-après :

- a) Normalisation renforcée, cohérence et contrôle de la qualité des services administratifs fournis à distance à toutes les missions;
- b) Appui rapide depuis un seul site préalablement établi et centralisé hors des zones des missions, fournissant des services d'appui et de gestion en phase de démarrage ainsi qu'en cas d'évacuation ou de situation grave sur le plan de la sécurité, et permettant un retrait plus rapide, plus efficace et plus efficient;
- c) Réduction du nombre de membres du personnel dans les environnements peu sûrs;
- d) Mise à profit continue de l'expérience apportée par la création du Centre de services régional d'Entebbe et des investissements consentis, ainsi que de sa gamme de services et des approches adoptées en termes de gestion de la qualité et de systèmes.

71. **Avantages quantitatifs.** La section VI et l'annexe III du présent rapport exposent la démarche adoptée pour l'analyse des avantages quantitatifs qui découlent du regroupement des services auprès du Centre de services régional d'Entebbe, ainsi que les progrès accomplis. La proposition de regroupement des missions qui ne sont actuellement pas adossées à des arrangements de services partagés permettra de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser les dépenses de fonctionnement.

F. Regroupement des services dans les lieux d'affectation existants

72. Le dispositif de prestation de services centralisée repose sur l'amélioration de la prestation de services, par la simplification, la spécialisation et le regroupement. La redistribution des fonctions (siège, pôle, bureau local) permettra de définir plus nettement les attributions et d'accroître la transparence pour les États Membres en ce qui concerne les ressources consacrées à l'appui administratif au sein du Secrétariat, et nécessitera une restructuration de l'architecture administrative de celui-ci. La Figure III du présent rapport (architecture administrative du dispositif de prestation de services centralisée) montre la distinction établie entre les catégories de fonctions « siège », « pôle » et « bureau local ».

73. La prestation de services regroupés dans le cadre de processus de bout en bout existe déjà, à des degrés divers, dans différents lieux d'affectation et départements. Pendant la phase de conception, chaque département et bureau devra revoir ses fonctions administratives en suivant la méthode prévue dans le cadre du dispositif, afin de recenser celles qui relèvent des catégories « siège » ou « bureau local », ou qui sont propres à un lieu particulier, et qui par conséquent sont maintenues telles quelles, et celles qui appartiennent à la catégorie « pôle » ou qui ne sont pas propres à un lieu particulier, et qui par conséquent peuvent faire l'objet d'arrangements de services partagés. Cet examen tiendrait compte des spécificités locales de chaque entité. À mesure que la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée progresse, les fonctions d'appui administratif seront progressivement regroupées dans des centres de services partagés, selon qu'il conviendra, de sorte à permettre aux départements et bureaux de se concentrer sur leurs mandats

principaux, et aux centres de services partagés d'axer leurs efforts sur la fourniture de services d'appui administratif qui répondent aux besoins opérationnels de leurs clients.

74. L'argumentation concernant le Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York, qui est exposée ci-après, repose sur l'expérience et les enseignements tirés de la pratique des services partagés au sein du Secrétariat, ainsi que sur les meilleures pratiques.

Dispositif actuel de prestation de services

75. Les services administratifs à New York sont fournis par les bureaux du Département de la gestion ainsi que par de nombreux autres services administratifs. Le Département s'acquiesce des fonctions relevant de la catégorie « siège » ainsi que de divers services administratifs qui appartiennent aux catégories « pôle » et « bureau local ». Si les questions administratives relatives au Secrétariat restent de la compétence du Département, des pans importants de procédures, dans les domaines des ressources humaines, des finances et des Services centraux d'appui, ont été décentralisés, notamment par délégation de pouvoirs aux départements et aux bureaux. En conséquence, la prestation de services est fragmentée, divers éléments étant fournis par les services administratifs des départements et des bureaux, tandis que d'autres proviennent des bureaux du Département, outre leurs fonctions classées « siège ». La responsabilité en matière de prestation de services n'est pas claire car un service peut impliquer différents bureaux responsables d'éléments particuliers des processus de bout en bout. Pour suivre le traitement d'un dossier, le client devra contacter les différents bureaux concernés et pourra être confronté à un manque de cohérence.

Dispositif futur de prestation de services à New York

76. Préalablement au regroupement à l'échelle mondiale des procédures qui ne sont pas propres à un lieu précis, un centre de services partagés situé à New York centralisera les procédures classées dans la catégorie « pôle » ou qui ne sont pas propres à un lieu précis. En conséquence, il faudra réorganiser les différents services administratifs des départements qui ont leur siège à New York ainsi que du Département de la gestion, en suivant la méthode établie dans le cadre du dispositif. Le Centre de services partagés sera organisé en gammes de services correspondant à des processus de bout en bout. Les principes directeurs du Centre de services comprendront notamment l'appui et les services au client, avec un point d'entrée unique, quel que soit le service fourni ou le statut de chaque dossier, une rationalisation des procédures qui sont complémentaires du flux de travail d'Umoja, et une clarification des responsabilités en ce qui concerne les processus de bout en bout, la prestation des services et l'expérience client.

77. Afin de mettre en place un point d'entrée unique, le Centre de services partagés à New York sera doté d'un guichet clients, qui assurera l'interface avec le client et lui servira de point d'entrée indépendamment de la question à traiter, ainsi que d'un centre de traitement. Un conseil des clients composé des départements et bureaux clients et de représentants des référents processus jouera le rôle de mécanisme de conseil et de collecte des données d'expérience. Des accords de prestation de services assortis d'indicateurs de performance clefs seront mis en place pour veiller au maintien de l'efficacité des opérations, qui comprendront deux niveaux de prestation de services pour répondre à la fois aux demandes courantes et prioritaires.

78. Les fonctions identifiées comme locales et stratégiques pour le programme de travail de chaque département seront maintenues au sein de chaque département ou bureau. Cet appui englobe, entre autres, des conseils dispensés à l'administration, l'élaboration de budgets, la gestion financière, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, et la coordination en matière de médiation des conflits et d'administration de la justice. Compte tenu de la nature stratégique et administrative des fonctions retenues, elles pourraient être intégrées dans la direction exécutive et l'administration du département et le reliquat des services d'appui aux programmes serait transféré au Centre de services partagés.

79. Afin de garantir une approche intégrée des services d'appui administratif, et conformément à l'évolution des tâches, il sera nécessaire de procéder à une redéfinition des postes et à une réorganisation des ressources. Cela s'applique aux postes concernés par les fonctions « siège », les fonctions de services partagés, et les fonctions locales qui sont conservées.

Ce que le changement va apporter

80. Du fait de la fragmentation de la prestation de services à New York les responsabilités sont mal définies, et la prestation de services et l'expérience des clients ne sont pas toujours égales. La mise en service d'Umoja a déplacé les responsabilités et la charge de travail, sans redistribuer les ressources de manière proportionnée, entraînant une diminution du niveau de service dans certains domaines. Le Centre permettra la réaffectation des ressources au sein d'une seule structure de gestion, afin que la fourniture de services soit efficace, efficiente et cohérente, avec un point d'entrée unique pour les clients.

81. Le Groupe de déploiement d'Umoja au Siège a été créé en 2015 pour mener à bien la mise en service d'Umoja à New York et il regroupe les agents administratifs des départements et bureaux du Secrétariat dont le siège se trouve à New York. Ce groupe, qui a joué un rôle déterminant, s'acquitte de responsabilités opérationnelles dans l'administration des ressources humaines, ainsi que de responsabilités d'appui dans d'autres domaines fonctionnels. La composante opérationnelle de l'administration des ressources humaines, qui comprend une équipe regroupant des agents ayant le rôle de partenaires ressources humaines dans le cadre d'Umoja et dotée de ressources temporairement affectées par les départements et bureaux, est la preuve qu'il est possible d'améliorer des prestations de services fragmentées, en procédant à des regroupements au sein d'un prestataire de services unique.

Plan de mise en œuvre

82. **Phase 1.** En 2018 et 2019, avant que le regroupement des procédures qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation particulier ne se poursuive à l'échelle mondiale, un centre de services partagés situé à New York regroupera les procédures qui sont classées dans la catégorie « pôle ». Ce centre sera organisé en fonction de gammes de services représentant des processus administratifs de bout en bout, et qui comprennent notamment l'administration des ressources humaines, les états de paie, les comptes créditeurs, la gestion des voyages et le paiement des billets. Les fonctions locales pour lesquelles un regroupement pourrait être avantageux seront également gérées par le centre de services partagés. Afin d'assurer une transition vers des services partagés aussi fluide que possible et de s'appuyer sur le succès du Groupe chargé du déploiement d'Umoja au Siège, les ressources consacrées aux

services partagés et à l'appui aux clients seront regroupées dans les mêmes locaux en 2017.

83. **Phase 2.** En 2020 et 2021, les procédures qui ne sont pas propres à un lieu particulier seront adaptées en fonction des décisions qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, et seront gérées uniquement par deux centres de services partagés pour ce qui est de l'administration des ressources humaines, des états de paie et des comptes créditeurs, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale, le regroupement se poursuivant au fur et à mesure du développement et de la mise en œuvre du dispositif au sein du Secrétariat.

Avantages qualitatifs et quantitatifs

84. **Avantages qualitatifs.** Les avantages escomptés du dispositif ont été énoncés par le Secrétaire général au paragraphe 25 du cadre et sont résumés dans la section VI.A ci-après. Le futur dispositif de prestation de services à New York offrira un point d'entrée unique pour les services d'appui administratif et pour l'appui aux clients, il simplifiera les processus d'affaires et renforcera le sens des responsabilités en matière de processus de bout en bout. À mesure que les services d'appui administratif sont regroupés à New York, le Centre est mieux à même de recenser les méthodes de travail qui font double emploi et de tirer parti des économies d'échelle. Les opérations étant constamment améliorées, les ressources seront redéployées afin d'accroître la qualité des services fournis.

85. **Avantages quantitatifs.** La démarche adoptée pour analyser les avantages quantitatifs du Centre de services partagés de New York ainsi que les progrès accomplis sont décrits à la section VI et à l'annexe III du présent rapport.

VI. Considérations relatives au dispositif de prestation de services centralisée

A. Avantages escomptés

86. Le Secrétaire général escompte que le dispositif de prestation de services centralisée permettra une application plus homogène des règlements, règles, politiques et procédures, des prestations de services plus rapides et un renforcement de la transparence et de l'application du principe de responsabilité grâce à la normalisation des processus et à un système de contrôle centralisé. Les gains d'efficacité et les économies d'échelle se multiplieront à mesure que les ressources seront réaffectées à des activités à valeur ajoutée et à de nouvelles fonctions.

87. **Avantages qualitatifs.** Comme indiqué dans le cadre de mise en œuvre, le dispositif améliorera la prestation des services administratifs au Secrétariat et la prise en charge des besoins opérationnels. Il renforcera la gestion des processus de bout en bout pour les services transactionnels par l'harmonisation des procédures entre les domaines fonctionnels, mettra l'accent sur l'accroissement des économies d'échelle et de l'efficacité des opérations, garantira une qualité plus homogène, renforcera la transparence grâce à la normalisation des processus et réduira la présence de l'Organisation dans les lieux d'affectation difficiles et dangereux.

88. **Avantages quantitatifs.** On trouvera à l'annexe III les premières données de référence et une analyse des avantages quantitatifs indicatifs datant d'août 2016.

Comme l'Assemblée générale l'a demandé, le Secrétariat continuera de recueillir des données de référence complètes sur la prestation de services dans chaque domaine fonctionnel.

89. Dans le cadre du dispositif, le Secrétaire général présente des propositions de services partagés dans cinq domaines : l'administration des ressources humaines; les états de paie; les paiements; l'extension des services partagés aux opérations sur le terrain; et le regroupement des services partagés à New York. Les coûts et avantages du dispositif seront déterminés sur la base de chaque proposition. Le présent document rend compte de l'état d'avancement de l'analyse des avantages quantitatifs indicatifs, fondée sur les équivalents plein temps, dans les différents domaines faisant l'objet de propositions. La structuration organisationnelle, les postes nécessaires et le plan de mise en œuvre du regroupement mondial doivent être définis au cours de la phase de conception et proposés dans le cadre de l'élaboration des projets de budget respectifs.

90. La mise en œuvre de services partagés se traduira à terme par une réduction des coûts du fait des gains d'efficacité réalisés grâce au regroupement, mais la conception et la mise en place de ces services entraîneront certains coûts, liés par exemple aux projets et au personnel concerné, y compris la formation et les frais de réinstallation. La nécessité de mettre à profit et de pérenniser l'expérience et les connaissances institutionnelles acquises sera également un facteur important à prendre en compte lors de cette mise en place.

91. Compte tenu de ce qui précède, les coûts et les avantages quantitatifs détaillés figureront dans les projets de budget respectifs et seront établis sur la base des plans détaillés de conception et de mise en œuvre de chaque proposition.

B. Évaluation des lieux d'implantation

92. **Méthode suivie.** L'évaluation des lieux d'implantation s'effectue selon une méthode en trois étapes, présentée à la figure VII.

Figure VII

Méthode d'évaluation des lieux d'implantation

	Objectif: méthode en trois étapes	Considérations relatives à l'évaluation
	Stade 1 : établir, à partir d'un grand nombre de lieux, une liste restreinte en prévision de l'évaluation menée au stade 2	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les critères minimums à appliquer au choix de l'emplacement, compte tenu des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale
	Stade 2 : examiner la liste de lieux établie au terme du stade 1	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir un ensemble de critères pour lequel il est relativement aisé d'obtenir des données auprès de diverses sources internes et publiques • Recommandation des premiers lieux pour la phase 1
	Stade 3 : résultat : recommander d'éventuels lieux d'implantation des centres de services partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les décisions de l'Assemblée générale • Analyse approfondie à mener lors de la phase de conception • Validation d'un ensemble complet de critères par des représentants locaux pour qu'une recommandation bénéficie d'un appui suffisant • Élaborer et appliquer des conditions de pondération des critères • Recommandation des lieux de regroupement pour la phase 2

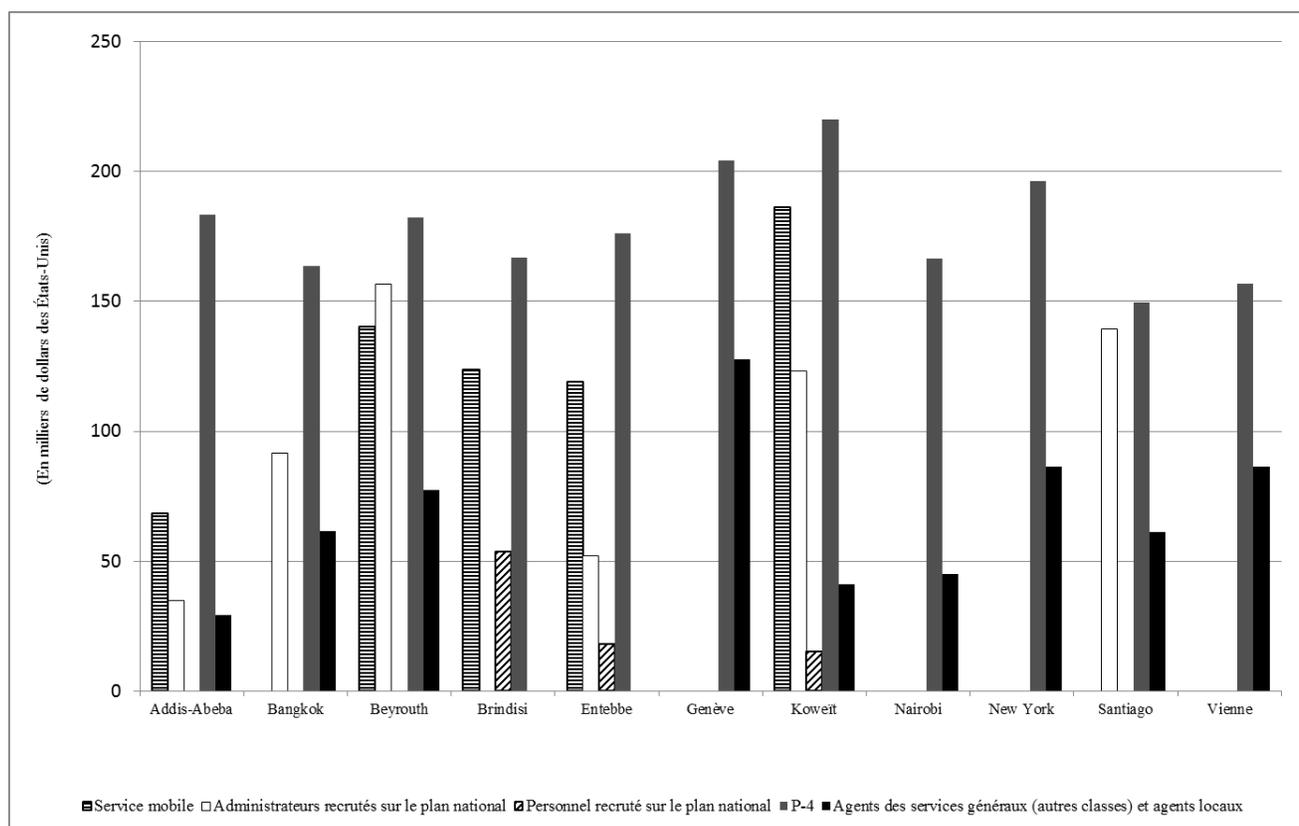
93. **Stade 1.** Au paragraphe 13 de la section XIX de sa résolution 70/248, l'Assemblée générale a souligné que le rapport (sur le dispositif de prestation de services centralisée) devrait prendre en compte l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'Organisation des Nations Unies, y compris celles hors Siège. En se fondant sur cette directive, le Comité directeur a approuvé une méthode d'évaluation du lieu d'implantation qui comprend les étapes suivantes :

- a) Analyser tout d'abord les sites actuels de prestation de services du Secrétariat, y compris les sites de services partagés mis en place pour les missions;
- b) Analyser ensuite les principaux centres de services partagés des fonds et programmes et des institutions spécialisées des Nations Unies;
- c) De nouveaux lieux d'implantations ne doivent être envisagés que s'il existe une raison impérieuse de quitter les sites existants.

94. **Stade 2.** Un groupe de travail a été créé pour évaluer les 11 sites suivants de prestation de services administratifs du Secrétariat : le Siège de l'ONU (New York), les bureaux hors Siège (Offices des Nations Unies à Nairobi, Genève et Vienne), les commissions régionales (Bangkok, Beyrouth, Addis-Abeba et Santiago) et trois sites à partir desquels des services communs sont fournis aux opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales [Entebbe, Koweït et Brindisi (Italie)]. Comme il est indiqué au paragraphe 46 du cadre de mise en œuvre, les critères retenus, qui s'inspirent en grande partie de ceux que le Département de l'appui aux missions utilise dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, sont les suivants : a) la sécurité et la stabilité; b) l'infrastructure, notamment la possibilité d'agrandir rapidement le site pour accueillir de nouveaux membres du personnel, sans devoir mobiliser d'investissements importants; c) les relations avec le gouvernement hôte; d) l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée; e) les dépenses de personnel; et f) la santé et l'éducation. Comme l'Assemblée générale l'avait demandé, les dépenses de personnel ont constitué l'un des critères d'évaluation des éventuels lieux d'implantation de centres de services partagés. On trouvera à la figure VIII un résumé comparatif des dépenses de personnel⁵ dans les 11 sites envisagés.

⁵ Pour Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Santiago et Vienne, les dépenses de personnel sont calculées sur la base du montant initial des crédits ouverts aux fins du budget de l'exercice biennal 2016-2017. Pour le Koweït, ce sont les coûts standard utilisés pour établir le budget de 2016 de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan qui ont été retenus et pour Entebbe et Brindisi, ce sont ceux des budgets respectifs pour 2016-2017. Les taux de vacance de postes et les contributions du personnel ne sont pas pris en compte.

Figure VIII
Résumé comparatif des dépenses de personnel



95. Il est ressorti de l'évaluation des lieux d'implantation que les différents sites étaient dans l'ensemble comparables, ce qui n'est guère surprenant puisque ce sont tous des sites du Secrétariat de l'ONU qui fournissent des services administratifs. Plus précisément, il existe certaines différences en ce qui concerne les relations avec le gouvernement hôte et l'éducation, ainsi que des différences plus marquées en ce qui concerne la sécurité et la stabilité, l'infrastructure, la santé et les dépenses de personnel. Les critères qui font apparaître les plus grandes différences pourraient ainsi être retenus pour classer les différents lieux.

96. Afin de déterminer les sites sur lesquels sera effectué le regroupement initial de la phase 1 prévu pour 2018-2019, il a été tenu compte des vues du Comité consultatif, indiquées au paragraphe 19 ci-dessus, selon lesquelles le dispositif de prestation de services centralisée devrait avoir pour objectifs de répartir le plus rationnellement possible les fonctions entre les différents lieux d'affectation et d'utiliser le plus efficacement l'infrastructure existante du Secrétariat et les investissements consentis ainsi que de tirer parti de l'expérience et des enseignements provenant des arrangements existants en matière de services partagés, ainsi que des trois paramètres décrits au paragraphe 20 ci-dessus. Compte tenu de ce qui précède, il est proposé de procéder en 2018-2019 au regroupement initial des principaux prestataires de services administratifs dans six lieux d'affectation, afin de

tirer parti des capacités existantes dans les principales régions pendant la phase de transition.

97. **Stade 3.** Afin de choisir les lieux où il sera proposé d'établir les centres de services partagés lors de la phase 2 du dispositif en 2020-2021, le Comité directeur est convenu d'affiner encore l'évaluation des lieux d'implantation en se fondant sur les directives de l'Assemblée générale et sur une comparaison des coûts et des risques.

C. Modalités de remontée de l'information et de financement des services partagés

98. Pour que les services puissent être fournis conformément aux accords de prestation de services, les centres de services partagés doivent bénéficier d'un financement prévisible complété par des financements modulables permettant de répondre aux fluctuations de la charge de travail et en fonction du calendrier des activités. Il est ressorti de l'expérience acquise dans le cadre du centre de services régional d'Entebbe que le mécanisme de financement retenu peut avoir des effets importants sur la gestion et les résultats, ainsi que sur l'application du principe de responsabilité. Les centres de services partagés devraient en particulier disposer de leur propre budget et de filières de remontée de l'information clairement définies. Le mécanisme devrait être simple à gérer de manière rentable et permettre une transition facile à partir des modalités de financement actuelles de la prestation de services. Dans cette perspective, il est proposé que les centres de services partagés soient financés au moyen du budget ordinaire de l'Organisation et de ressources extrabudgétaires, selon la charge de travail découlant des activités financées par les différents budgets, lesquels seraient complétés par le recouvrement des coûts pour des services définis au préalable ou des activités ne relevant pas des différents budgets.

99. Afin de garantir la transparence et l'application du principe de responsabilité dans les nouveaux centres de services partagés, il est prévu de doter le chapitre 29 du budget-programme d'une nouvelle partie, qui permettra de présenter les ressources affectées aux services partagés à l'échelle mondiale et constituera un mécanisme unique de remontée de l'information pour le responsable du projet. La présentation des ressources hors budget ordinaire des centres de services sera soumise à l'approbation des États Membres dans le cadre des budgets respectifs.

100. Des dispositions transitoires seront mises en place pour le regroupement initial qui aura lieu au cours de l'exercice biennal 2018-2019. Il ressort de l'expérience acquise dans le cadre du centre de services régional d'Entebbe que le calendrier de mise en place du dispositif et le renforcement des effectifs doivent correspondre aux responsabilités qui ont été définies au regard des résultats convenus. On envisagera d'inscrire la création de centres de services partagés et de guichets clients dans une nouvelle partie du chapitre 29 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, conformément aux propositions formulées dans le présent rapport. Le Secrétaire général adjoint à la gestion sera responsable de la mise en place des services partagés et devra rendre compte de l'utilisation des ressources figurant dans la nouvelle partie consacrée aux services partagés. Les responsables de l'administration des bureaux hors Siège ou des commissions régionales, selon qu'il conviendra, rendront compte à la fois à leur chef de bureau et au Secrétaire général

adjoint à la gestion de la prestation des services administratifs dans leurs lieux d'affectation respectifs, conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués. Le Centre de services régional d'Entebbe continuera de fonctionner selon les modalités de financement et de remontée de l'information qui ont été approuvées. L'expérience et les enseignements provenant de ce mécanisme de financement seront pris en compte lors de la mise au point des modalités de financement applicables aux services partagés à l'échelle du Secrétariat.

101. Grâce aux mécanismes de gestion de projets et de gouvernance du dispositif, décrits à la section VII.C ci-après, les entités clientes participeront activement à l'élaboration du dispositif et seront étroitement associées à la mise en place et au suivi des accords de prestation de services et des indicateurs de résultats correspondants.

102. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, deux centres situés en des lieux qui restent à déterminer fourniront des services partagés à l'échelle du Secrétariat pour l'administration des ressources humaines, les états de paie et les paiements. Par la suite, les centres de services partagés s'acquitteront également d'autres fonctions pouvant être effectuées à distance.

103. En application de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, tout changement apporté au dispositif actuel et futur de prestation de services doit recevoir l'approbation de cette dernière. De ce fait, toute proposition de modification du plan-programme biennal pour la période 2018-2019 sera soumise à l'examen du Comité du programme et de la coordination à sa prochaine session. Les propositions de modification des ressources figureront dans les projets de budget correspondants, y compris le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 et les projets de budget des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

D. Évaluation des propositions selon les principes directeurs du dispositif

104. L'équipe chargée du projet de dispositif évalue régulièrement les propositions formulées en fonction des principes énoncés aux sections IV et V du cadre de mise en œuvre. Comparé à ces principes directeurs, le dispositif proposé présente les caractéristiques suivantes :

a) **Excellence des services.** Le dispositif permet de fournir systématiquement des services de qualité en temps voulu et dans la limite des budgets impartis et d'optimiser les opérations grâce à la spécialisation, la simplification et l'intégration. Il mettra à profit les compétences et les connaissances institutionnelles disponibles et bénéficiera de l'infrastructure et des capacités existantes;

b) **Souci du client et compréhension des exigences d'efficacité.** Il est proposé de mettre en place un point d'entrée unique pour les clients. À cette fin, les centres de services partagés comprendront un service clients, avec lequel les clients seront en relation, et un service fonctionnel chargé du traitement des opérations. Des guichets clients assureront le service à la clientèle. Des accords de prestation de services assortis d'indicateurs de résultat permettront d'évaluer dans quelle mesure les prestations fournies répondent aux besoins des clients;

c) **Adaptabilité, souplesse et modulation.** Grâce au regroupement des fonctions administratives, le Secrétariat peut rapidement modifier les orientations stratégiques ou répondre aux clients au niveau mondial et/ou régional. Le regroupement de la gestion du personnel dans les centres de services partagés, au lieu de le répartir entre un grand nombre de structures organisationnelles, permet de mieux prévoir les fluctuations de volumes, ainsi que de tirer parti des possibilités de spécialisation du personnel. Des mécanismes de financement modulable permettront aux centres de s'adapter à l'augmentation ou la diminution de l'offre et de la demande;

d) **Gestion efficace de la performance organisationnelle.** Les services seront fournis selon un cadre de résultats défini au préalable. Des accords de prestation de services assortis d'indicateurs de résultats seront élaborés de façon à évaluer efficacement la performance selon les critères établis. La communication régulière d'information à ce sujet facilitera le contrôle et améliorera la transparence générale. Les résultats seront également communiqués à l'Assemblée générale dans les cadres de budgétisation axée sur les résultats et au moyen des mécanismes d'examen des résultats;

e) **Valeur ajoutée d'une structure d'appui administratif simplifiée et intégrée.** Les centres de services partagés dépendront du responsable du dispositif et rendront compte aux responsables des processus selon une structure hiérarchique fonctionnelle, ce qui permettra de réduire la fragmentation des services administratifs. Pour 2018-2019, la structure hiérarchique du Centre de services régional d'Entebbe, approuvée par l'Assemblée générale, sera maintenue et les responsables de l'administration des bureaux hors Siège et des commissions régionales, selon qu'il conviendra, rendront compte à la fois à leur chef de bureau et au Secrétaire général adjoint à la gestion de la prestation de services d'appui administratif sur leur site, conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués. Un ou plusieurs conseils, composés de représentants des départements et bureaux clients et des responsables de processus, seront constitués. Il s'agira d'un mécanisme important permettant de mettre en place et d'adapter les accords de prestation de services et de contrôler l'efficacité des opérations.

E. Cadre de gestion du risque

105. Au paragraphe 43 du cadre, le Secrétaire général a indiqué que conformément à la méthode appliquée par le Secrétariat en matière de gestion globale du risque, le dispositif de prestation de services centralisée a été pris en compte dans le profil des risques de l'Organisation. Au paragraphe 36 de son rapport (A/70/436), le Comité consultatif a considéré que « l'application d'un nouveau dispositif de prestation des services aurait une incidence importante sur les structures organisationnelles du Secrétariat, les chaînes de responsabilité hiérarchique, les méthodes, modalités et procédures de travail ». Afin d'évaluer pleinement les degrés de tolérance au risque de différents clients et les contextes opérationnels d'un dispositif de prestation de services centralisée de portée mondiale mais néanmoins différencié, en particulier d'une mission à l'autre, un cadre de gestion du risque est en cours d'élaboration.

106. **Méthode.** La mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée est un projet complexe, présentant inévitablement certains risques, dont la compréhension et la gestion constituent un aspect important du dispositif lui-même.

Le degré général de risque et de complexité est fonction de nombreux facteurs, notamment le nombre de personnes concernées, la taille de l'Organisation, la complexité et la portée des processus à transférer, ainsi que de nombreux autres aspects. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son rapport intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/64/640), il a présenté une approche des décisions en matière de gestion et des mesures d'atténuation systématiquement axée sur les risques. L'équipe de projet se fondera sur le mécanisme de gestion du risque institutionnel pour recenser, atténuer et mettre en avant les risques et problèmes inhérents au dispositif lors de la conception et de la mise en œuvre du nouveau dispositif de prestation de services. Le mécanisme de gestion du risque institutionnel sera adapté, selon qu'il conviendra, compte tenu de l'expérience et des connaissances dont disposera le Secrétariat et des enseignements tirés de l'expérience acquise à l'échelle du système des Nations Unies.

107. **Gestion des risques.** La gestion des risques est une activité concertée visant à assurer la direction et le contrôle d'une organisation sur le plan des risques. Il s'agit d'un processus continu et systématique qui consiste à contrôler les risques dans toutes les activités selon un ensemble de paramètres définis au préalable et en appliquant des politiques et procédures de gestion adéquates. Dans le cas du dispositif, la gestion des risques se fondera sur les observations formulées dans divers rapports des organes de contrôle, à savoir : a) la nécessité de confier la maîtrise des risques du projet à ceux qui sont investis du pouvoir de gérer ces risques; b) la nécessité d'évaluer et de détailler la probabilité de la survenance de chaque risque, y compris les effets chiffrés; c) la nécessité d'instaurer une procédure de suivi systématique des risques dans le cadre des mécanismes de budgétisation et d'affectation de ressources; d) la nécessité de quantifier les risques sur le plan financier, ou du moins leur impact potentiel sur le calendrier du projet; et e) la nécessité d'évaluer depuis combien de temps en moyenne les risques toujours existants sont ou non en cours d'atténuation.

108. Compte tenu des enseignements énoncés ci-dessus et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, l'équipe du projet sera dotée des moyens nécessaires pour mener des activités telles que la planification de la gestion, le recensement et l'analyse des risques, l'élaboration de solutions et leur suivi et le suivi des mesures de contrôle des risques, afin de favoriser une prise de décisions efficace fondée sur l'évaluation des risques.

109. **Consignation et suivi.** Le registre mondial des risques pour le dispositif sera opérationnel au début de la phase de conception du projet et fera l'objet d'une gestion centrale. Le suivi et la mise à jour continus du registre des risques relèveront de la responsabilité de l'équipe de gestion de projet.

VII. Mise en place du dispositif de prestation de services centralisée

A. Résumé

110. La mise en place du dispositif de prestation de services centralisée se fera en plusieurs phases, y compris la définition d'une stratégie, la mise en service et l'examen. Toutes les phases comprendront des activités de gestion structurée des

programmes, de communication intégrée et de gestion du changement et des risques. La figure IX présente un résumé de l'exécution du projet, par étape :

Figure IX

Mise en place du dispositif de prestation de services centralisée : résumé

<i>Années</i>	<i>Entités ou lieux concernés</i>	<i>Description</i>
Phase 1 : 2018-2019	Ensemble du Secrétariat	Consolidation des activités liées à l'administration des ressources humaines, aux états de paie et aux créances des fournisseurs dans les six lieux d'affectation où sont regroupés les principaux prestataires de services administratifs (New York, Genève, Vienne, Nairobi, Entebbe et Bangkok). Des guichets clients seront mis en place dans ces six endroits ainsi qu'à Santiago, à Beyrouth et à Addis-Abeba. Début des activités de transition et des préparatifs en vue de la phase 2
	25 missions actuellement non desservies par le Centre de services régional d'Entebbe	Transfert progressif des fonctions assurées par les missions au Centre de services régional d'Entebbe ou à un autre site, compte tenu de plusieurs facteurs : état de préparation de la mission et des données, proximité géographique, effectif de la mission, cycles budgétaires de la mission et phase de la mission (démarrage, fonctionnement stable ou liquidation), l'objectif principal étant d'assurer des services de qualité, la continuité des opérations et une transition la plus efficace possible
	New York	Consolidation des fonctions dont on a déterminé qu'elles peuvent être assurées par les « pôles » au centre de services partagés de New York, comme condition préalable à la consolidation, à l'échelle mondiale, des processus qui ne dépendent pas du lieu d'implantation. Organisation du centre en lignes de services correspondant à des processus administratifs de bout en bout, y compris les processus liés aux ressources humaines et aux états de paie, aux créances ainsi qu'à la gestion des voyages, aux demandes de remboursement des frais de voyage et à leur traitement. Intégration, dans le centre de services partagés, des fonctions assurées sur le plan local et dont la consolidation pourrait être bénéfique
Phase 2 : 2020-2021	Ensemble du Secrétariat	Consolidation des processus liés à l'administration des ressources humaines, aux états de paie et aux demandes de remboursement des frais de voyage dans deux centres de services partagés, dont le lieu d'implantation reste à déterminer. Consolidation éventuelle des processus liés aux achats et aux voyages

B. Gestion du changement et incidences pour le personnel

111. Comme c'est le cas pour toute réforme de grande ampleur, la bonne mise en place du dispositif de prestation de services centralisée reposera sur le dynamisme de l'équipe en charge du projet, sur la création d'un mécanisme de gestion du changement et sur l'adoption d'une stratégie de communication ouverte et transparente. L'efficacité de la gestion du changement dépendra principalement de l'ambition affichée, de l'alignement des vues de l'équipe dirigeante, de la participation des parties prenantes, de l'évaluation des effets des changements, de la

communication, du changement de culture et de l'organisation d'une période de transition et d'adaptation pour le personnel ainsi que de cours de formation. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, un groupe sera créé au sein de l'équipe en charge du projet afin d'élaborer une stratégie de gestion du changement pendant les phases de conception et d'exécution.

112. **Activités à mener pendant la phase de conception.** Pour ce qui est de la gestion du changement, la première étape consistera à communiquer une ambition claire et à y faire adhérer les principales parties prenantes. Une évaluation détaillée des parties prenantes sera réalisée pour déterminer les effets attendus et le niveau de mobilisation requis. À partir des résultats, le plan de communication sera révisé afin de mieux informer ces parties, de leur faire mieux comprendre le projet et de susciter leur appui et leur participation en vue de la mise en place du dispositif. Dans ce contexte, l'équipe en charge du projet procédera à une évaluation des effets du changement sur la base d'informations obtenues auprès de diverses sources, notamment grâce à des enquêtes et des entretiens ainsi que dans le cadre de discussions avec le personnel et la direction. À l'issue de cette évaluation, l'équipe sera en mesure :

- a) De recenser les éléments qui favorisent le changement et ceux qui l'entravent;
- b) De donner une idée précise des effets du changement pour le Secrétariat, ce qui permettra d'y accorder l'attention voulue;
- c) De trouver des défenseurs du changement;
- d) D'établir un réseau de promotion du changement;
- e) De recenser les activités qui permettront d'appuyer la mise en œuvre;
- f) D'établir un plan d'atténuation des risques;
- g) D'organiser des activités afin de former le personnel du Secrétariat au dispositif de prestation de services centralisée.

113. Les résultats de l'évaluation serviront de base pour actualiser la stratégie de gestion du changement, dans le cadre de laquelle des mesures spécifiques seront prises en vue d'assurer la gestion dynamique du changement, y compris des incidences prévues pour le personnel.

114. Si on ne peut actuellement pas déterminer quels seront les effets du projet en termes de postes, on sait néanmoins que la création de centres de services partagés aura des conséquences pour le personnel. Une fois que les fonctions administratives auront été consolidées au sein des différents lieux d'affectation et entre eux, certaines deviendront redondantes tandis que d'autres seront amenées à évoluer, et les titulaires des postes correspondants devront donc acquérir des compétences nouvelles ou différentes.

115. Face à ces changements, le Secrétariat accordera la plus grande attention à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Dans ce cadre, il faudra revoir le descriptif des postes et former les fonctionnaires concernés, de façon à pouvoir les affecter à d'autres fonctions, et former également de nouvelles recrues. Il faudra aussi examiner et suivre attentivement les effectifs, y compris le type et la durée des contrats, ainsi que les départs à la retraite à venir afin de déterminer les besoins en personnel et de recenser les éventuelles lacunes. En outre, il sera procédé à une

analyse complète de la charge de travail afférente aux fonctions concernées à l'échelle locale ainsi qu'au niveau des pôles et des villes-sièges, ainsi que des postes correspondants, afin de recenser les besoins pour toutes les composantes du dispositif. Si nécessaire, les recrutements aux postes d'agent des services généraux et d'agent du Service mobile seront suspendus en attendant que les nouveaux besoins et les capacités requises aient été déterminés sur la base des descriptifs de poste actualisés. En outre, la levée exceptionnelle des limites relatives au redéploiement des agents des services généraux vers d'autres lieux d'affectation pourra être demandée. Tout au long de ce processus, la direction consultera activement les représentants du personnel et s'attachera particulièrement à réduire au maximum les incidences négatives pour le personnel et à assurer la transparence.

116. On ne saurait souligner assez à quel point il importe d'établir une communication ouverte tout au long de cette initiative majeure. Dans le cadre de la stratégie de communication, des messages seront envoyés aux parties prenantes afin de leur faire part des informations les plus importantes, à chaque phase du projet, en utilisant les supports les plus efficaces. Cette stratégie consistera principalement à communiquer les renseignements nécessaires et à veiller à ce que des mécanismes appropriés soient mis en place pour permettre un retour d'information. Ainsi, des réunions seront organisées entre l'Administration et les fonctionnaires, un site internet créé, des lettres d'information régulièrement envoyées par courrier électronique et des mécanismes mis en place pour permettre aux parties intéressées de faire part de leurs observations.

C. Gestion du projet

117. Dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre du dispositif, le Secrétaire général a souligné que les modalités de gouvernance seraient définies de manière à assurer la participation active des entités clientes à la prise des décisions et à les associer étroitement au suivi des résultats. Au paragraphe 11 de son rapport (A/70/436), le Comité consultatif a rappelé que les quelques grands projets de réforme qui avaient été mis en œuvre avaient montré qu'une équipe dirigeante solide et une gestion de projet efficace étaient des critères essentiels pour réussir l'entreprise complexe de réforme des modes de fonctionnement à l'échelle d'une organisation qu'était l'adoption d'un nouveau dispositif de prestation de services. Il a aussi souligné que les membres du Comité directeur du projet devaient guider et superviser activement les activités de gestion touchant la conception et l'exécution du projet, faire part des vues et des besoins des services qu'ils représentaient, encourager la coopération dans l'Organisation et faciliter la prise de décisions et le règlement rapide des problèmes.

Gouvernance

118. Des modalités de gouvernance efficaces ont été établies au cours de la phase d'évaluation du projet. La planification détaillée et l'exécution du projet relèvent de la responsabilité de l'équipe en charge du projet, qui rend compte au Secrétaire général adjoint à la gestion, ce dernier étant le responsable du projet. Le Comité directeur du dispositif est présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, lui-même secondé par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, et composé de responsables des bureaux hors Siège, des commissions régionales et de divers départements et bureaux. Il est au cœur du travail de planification du projet et

du processus consultatif. En outre, il permet également de mener des consultations avec les parties prenantes et les clients et d'obtenir leurs conseils et leurs points de vue. De son côté, le responsable du projet fait régulièrement rapport à la direction dans le cadre du Comité de gestion

119. **Comité directeur.** Le Comité directeur fournit des orientations stratégiques et assure la supervision du projet. Il est chargé : a) de définir l'objectif du projet, la structure et les grandes orientations; b) d'examiner les recommandations formulées par l'équipe en charge du projet et, à cet égard, de fournir des conseils stratégiques au responsable du projet; c) de suivre l'avancée de la conception et de l'exécution du projet et d'en assurer le contrôle; et d) de veiller à la coordination du projet et des autres réformes en cours.

Composantes du projet de dispositif de prestation de services centralisée

120. **Référents processus.** Quatre hauts responsables ont été désignés comme référents processus du projet de dispositif de prestation de services centralisée pour leurs domaines thématiques respectifs. Il s'agit : a) du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines; b) du Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur; c) du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui; et d) du Directeur de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions. En tant que principaux agents du changement, les référents processus sont chargés des nouveaux processus intersectoriels de bout en bout dans leurs domaines de responsabilité respectifs. À titre indicatif, ils sont chargés :

a) De veiller à ce que des mécanismes appropriés de contrôle et de responsabilisation soient mis en place dans leurs domaines de responsabilité respectifs;

b) De recenser, dans leurs domaines de responsabilité, les problèmes d'organisation et autres pouvant se poser dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée (pouvoirs à accorder, séparation des fonctions et niveaux de délégation, par exemple) et de proposer les mesures correctives voulues;

c) De faire en sorte que la mise en place d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat s'inscrive dans une stratégie cohérente, qui tienne compte de toutes les autres réformes en cours;

d) De veiller à ce que les données d'expérience, les enseignements tirés de la mise en œuvre et de l'utilisation de services communs au Secrétariat et dans le système des Nations Unies et les meilleures pratiques dégagées à cette occasion soient mises à profit;

e) De planifier, en consultation avec l'équipe en charge du projet, la marche à suivre en vue de la migration vers un dispositif de services partagés;

f) De mettre en place des mécanismes indépendants qui permettront d'évaluer la qualité des services fournis et la mesure dans laquelle les besoins des clients sont satisfaits, et d'établir des rapports à ce sujet;

g) Dans le cadre des processus dont ils sont responsables, de recueillir des données de référence relatives aux modalités actuelles de prestation de services, avant la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée.

121. **Prestataires de services.** Les prestataires de services contribuent aux évaluations approfondies menées en vue de la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée, y compris à l'élaboration des études de faisabilité et à l'évaluation des lieux d'implantation.

122. **Clients.** Les clients apportent les contributions demandées par les prestataires de services, les référents processus et l'équipe en charge du projet. En ce qui concerne les fonctions dont on a déterminé qu'elles pouvaient être assurées par les pôles, ils font part du niveau de service requis et des risques pesant sur la bonne exécution de leur mandat en cas d'interruption ou de retards dans la prestation de ces services. Les clients donnent également leur avis sur les fonctions et responsabilités que les différents départements et bureaux devraient continuer d'assumer.

123. **Groupes de travail.** Des groupes de travail thématiques et techniques (fonctions de bout en bout) représentant les départements et les bureaux clients, les prestataires de services et les référents processus procèdent, en coordination avec l'équipe en charge du projet, à une analyse approfondie dans le but de déterminer le modèle de prestation de services à adopter, la portée des services, les lieux d'implantation, les économies d'échelle réalisables et le retour sur investissement escompté. Les propositions soulevées par l'équipe élargie sont examinées par les référents processus et soumises au Comité directeur et au Comité de gestion.

124. **Conseil des clients.** Un conseil des clients (ou plusieurs) veillera à ce qu'un lien institutionnel soit établi avec les départements et les bureaux usagers lors des phases de conception et d'exécution. Ce mécanisme permettra de renforcer la communication dans les deux sens et de faire du dispositif de prestation de services centralisée une initiative intégrée dans l'ensemble du Secrétariat.

125. **Équipe de gestion du projet.** Une petite équipe a été constituée en 2016, à titre temporaire et dans la limite des ressources existantes, pour examiner l'étude de faisabilité du dispositif. Elle a reçu l'appui de consultants spécialisés en dispositifs de services partagés, en modèles de prestation de services et en gestion du changement.

126. Conformément aux observations et recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans le cadre d'autres grands projets, il est nécessaire de créer une équipe qui serait chargée de gérer la conception détaillée et l'exécution du projet. Sous réserve de l'approbation des ressources nécessaires, cette équipe devrait notamment :

a) Intégrer dans le plan actuel toutes les activités menées par l'équipe de gestion du projet, les consultants et le Secrétariat dans son ensemble, y compris les activités connexes;

b) Tenir compte, lors de la conception du projet, des éléments permettant de prévoir les coûts et de rendre compte des dépenses de façon détaillée, d'établir un calendrier précis et de maîtriser les risques, y compris en planifiant des scénarios et en se préparant aux imprévus;

c) Suivre l'exécution du projet, en comparant les prévisions et les réalisations, et établir des estimations des tâches à mener, par catégorie;

d) S'assurer qu'il existe des dispositifs de surveillance et de communication de l'information permettant de rendre régulièrement compte de l'avancement du projet et de mieux éclairer la prise de décisions concernant les diverses activités, y

compris par l'Assemblée générale, le Comité de gestion, le Comité directeur et la direction du projet;

e) Diriger les activités liées à la conception et à la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée, y compris le projet de refonte institutionnelle et la planification de l'exécution (administration des ressources humaines, états de paie, créances, centre de services partagés de New York et extension des services partagés aux missions);

f) En consultation avec les parties prenantes, établir le cadre de résultats, y compris les accords de prestation de services et les principaux indicateurs de résultats;

g) Élaborer des stratégies de gestion du changement et de communication, comme indiqué dans la section VII.B;

h) Gérer les activités de planification de la gestion des risques, de recensement des risques, d'analyse des risques, de maîtrise des risques et de suivi des dispositifs de gestion des risques, afin de favoriser une prise de décisions efficace fondée sur l'évaluation des risques, comme indiqué dans la section VI.E;

i) Mettre en place des mécanismes de gestion de la relation client.

127. Comme l'a souligné le Comité consultatif au paragraphe 10 de son rapport (A/70/436), l'équipe en charge du projet utilisera un outil permettant aux groupes de travail de gérer les plans d'exécution du projet et à l'équipe de gestion de les consolider. Elle comparera les progrès accomplis et les activités prévues, évaluera les risques, prendra note des mesures d'atténuation proposées ou envisagées et établira régulièrement des rapports sur l'avancement du projet.

128. En outre, pour mettre en place le dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétariat devra peut-être se doter de technologies afin d'accroître la rapidité, la qualité et l'efficacité des services partagés fournis aux clients. Les centres de services devront éventuellement mettre en place des solutions de gestion de la relation client afin d'orienter les clients, dès le premier contact, vers le prestataire approprié grâce à des portails clients très efficaces reposant sur des assistants virtuels et des bases de connaissances. Une étude approfondie sera menée lors de la phase de conception du dispositif en vue de mettre au point une plateforme permettant de gérer les services de bout en bout. Elle visera à : a) mettre en avant les technologies utilisées par les grandes organisations en matière de prestation de services; et b) à recenser les besoins institutionnels.

129. Le cadre de gouvernance actuel du dispositif de prestation de services centralisée est présenté à l'annexe I. Le mandat et la composition du Comité directeur seront revus et élargis afin de mieux représenter les départements et les bureaux clients, y compris d'autres commissions régionales, au cours de la phase de conception. De même, le mandat et la composition des conseils des clients seront arrêtés en fonction de ce qui aura été décidé et des contributions nécessaires en vue de la conception et de la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat.

VIII. Incidences budgétaires

130. Afin de poursuivre l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée, comme indiqué dans le présent rapport, le Secrétaire général a besoin de ressources temporaires additionnelles pour mettre sur pied une équipe de gestion du projet. Avec l'aide de consultants spécialisés, celle-ci dirigera toutes les activités liées à la conception détaillée et à l'exécution des diverses propositions formulées dans le présent document et appuiera toutes les tâches liées à l'évaluation continue des processus dont on a déterminé qu'ils peuvent être confiés aux pôles.

131. Sous la direction générale du responsable du projet, l'équipe de gestion assurera une coordination étroite avec toutes les parties prenantes principales, notamment le Comité directeur et les divers groupes de travail, et fera rapport aux organes intergouvernementaux, aux organes d'experts et à la direction.

132. Afin que l'équipe de gestion du projet puisse mener à bien la vaste gamme de fonctions énumérées dans le rapport, notamment assurer la gestion du projet (y compris les activités liées à la gestion du changement et à la communication, à la structure organisationnelle et thématique de l'administration des ressources humaines, aux états de paie, aux créances, au centre de services partagés de New York et à l'extension des services partagés aux missions), élaborer un cadre de résultats et continuer de collecter et d'analyser des données de référence et d'exécution, il est proposé d'y affecter un administrateur général (D-1), un administrateur de programmes hors classe (P-5), cinq spécialistes de la gestion (P-4) et un agent des services généraux (Autres classes). L'organigramme du projet et la répartition des postes pour 2017 sont présentés à l'annexe II.

133. Pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017, des ressources supplémentaires d'un montant de 1 708 600 dollars seraient nécessaires au titre de l'équipe de gestion du projet, y compris 1 597 200 dollars pour financer le personnel temporaire (autre que pour les réunions), à savoir 1 D-1, 1 P-5, 5 P-4 et 1 agent des services généraux (Autres classes); 25 160 dollars au titre de l'informatique, 5 240 dollars au titre des communications et 4 000 dollars au titre des fournitures, pour les emplois susmentionnés; 77 000 dollars au titre des voyages qu'effectueront les membres de l'équipe dans le cadre des activités liées à la conception des centres de services partagés et à l'évaluation des lieux d'implantation.

134. Les dépenses au titre des services de consultants spécialisés en services partagés et en gestion du changement auxquels il sera fait appel en vue d'appuyer l'évaluation, l'analyse et le renforcement continu du dispositif, en particulier lors de la phase de conception, seront financées dans la limite des ressources existantes.

Accords relatifs à la participation aux coûts

135. Le dispositif de prestation de services centralisée concernant tous les services d'appui administratif du Secrétariat, comme Umoja, l'attention voulue a été accordée aux sources de financement les plus adaptées, le projet ne devant pas être uniquement financé au moyen du budget ordinaire. Ainsi, il est proposé que le dispositif soit financé au moyen des principales sources de financement, à savoir le budget ordinaire, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires, dans les mêmes pourcentages que ceux approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 pour Umoja, à savoir : à hauteur de 15 % par le budget ordinaire, à hauteur de 62 % par le compte d'appui aux opérations de

maintien de la paix et à hauteur de 23 % par les comptes spéciaux pour l'appui au programme.

136. Le tableau ci-dessous indique la répartition des ressources nécessaires, selon les modalités susmentionnées.

Récapitulatif des prévisions de dépenses que l'Assemblée générale est invitée à approuver pour 2017, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montant des crédits demandés pour 2017</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	256,3	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	1 059,3	62
Ressources extrabudgétaires	393,0	23
Total	1 708,6	100

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

137. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du rapport du Secrétaire général;
- b) Prier le Secrétaire général de présenter, dans les budgets correspondants pour 2018-2019, des propositions détaillées en vue de l'exécution de la phase 1 du projet, comme indiqué dans le présent rapport;
- c) Prier le Secrétaire général de poursuivre la mise au point du dispositif de prestation de services centralisée en vue de sa mise en place en 2020-2021, y compris de déterminer les lieux où seront implantés les centres de services, compte tenu de ses orientations, et de rendre compte des progrès accomplis lors de la partie principale de sa soixante-douzième session;

Budget-programme

- d) Ouvrir un crédit d'un montant de 256 300 dollars au titre du chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, correspondant à la part à financer au moyen du budget ordinaire des dépenses prévues jusqu'au 31 décembre 2017, ce montant devant être imputé sur le fonds de réserve pour cet exercice;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

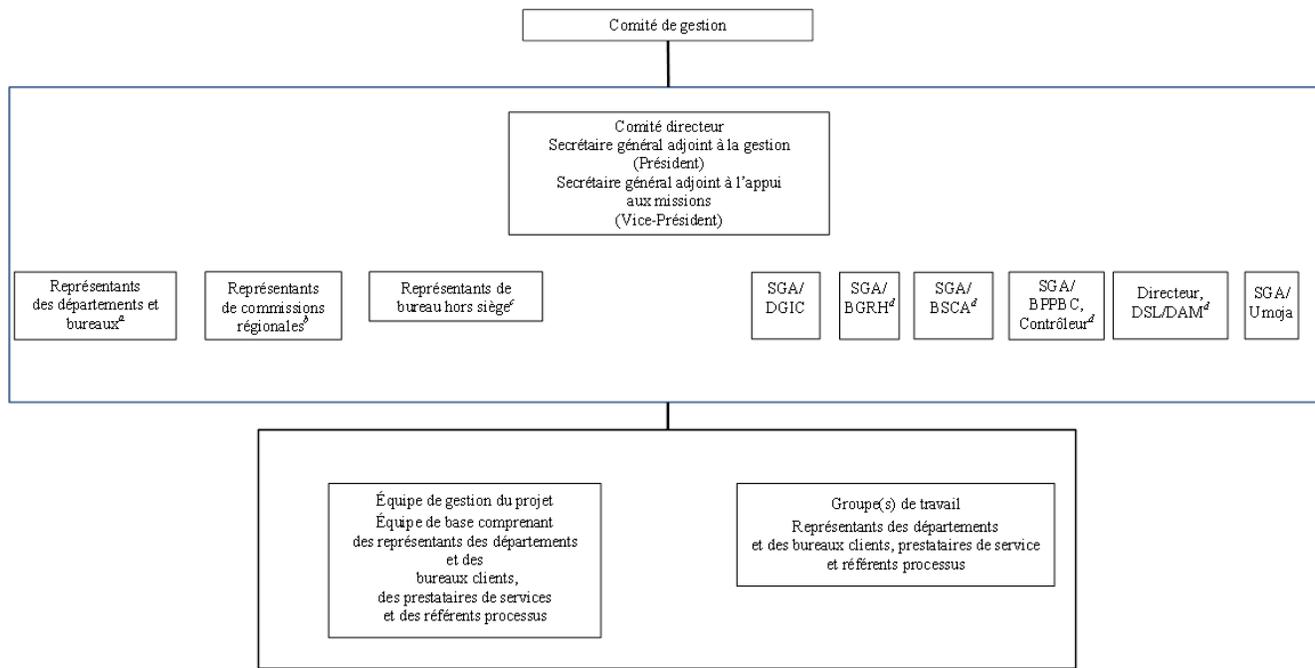
- e) Prendre note du fait qu'une somme de 1 059 300 dollars sera demandée au titre du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période financière allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018;

Ressources extrabudgétaires

f) Prendre note du fait qu'une somme de 393 000 dollars sera financée au moyen des ressources extrabudgétaires pour la période financière allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

Annexe I

Cadre de gouvernance actuel du dispositif de prestation de services centralisée



Abréviations : BGRH = Bureau de la gestion des ressources humaines; BPPBC = Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; BSCA = Bureau des services centraux d'appui; DAM = Département de l'appui aux missions; DGIC : Directeur général de l'informatique et des communications; DSL = Division du soutien logistique; SGA = Secrétaire général adjoint; Umoja = progiciel de gestion intégré du Secrétariat.

^a Y compris le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence; le Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme; le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques; le Secrétaire général adjoint à l'information et Directeur exécutif du Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales.

^b Y compris le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Europe et le Secrétaire exécutif de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.

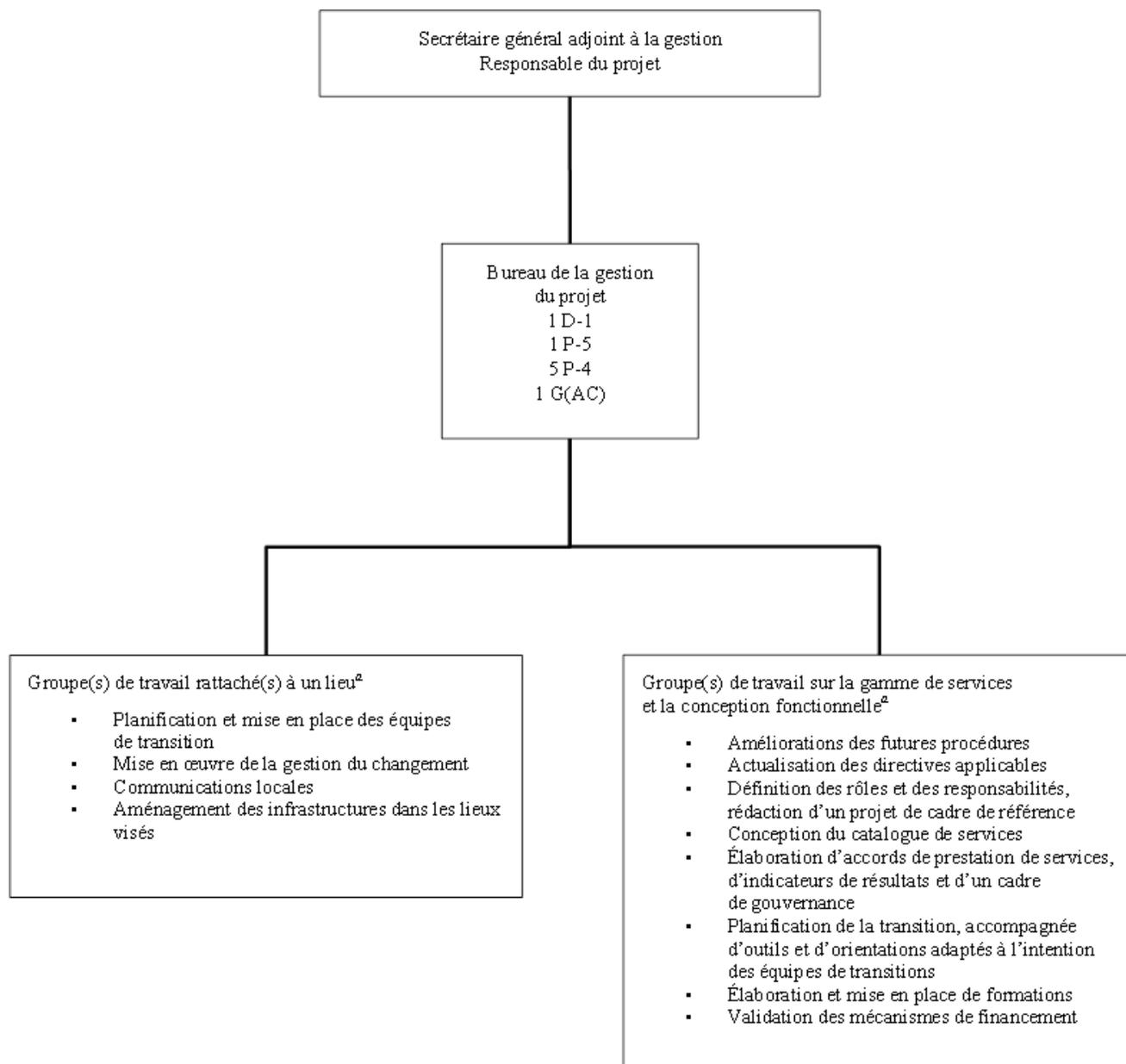
^c Y compris le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève; le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Nairobi; le Directeur exécutif de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et Directeur général de l'Office des Nations Unies à Vienne.

^d Un membre du Comité directeur est également désigné référent processus pour le dispositif de prestation de services centralisée.

Note : Après réexamen, le mandat et la composition du Comité directeur seront élargis à d'autres départements et bureaux clients, y compris d'autres commissions régionales, au cours de la phase de conception.

Annexe II

Organigramme et répartition des postes pour 2017



Abréviations : G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

^a En coordination avec le Bureau de la gestion des projets, des groupes de travail thématiques et techniques (fonctions de bout en bout) ou des spécialistes des questions abordées représentant les départements et les bureaux clients, les prestataires de service et les référents processus définiront les changements à apporter aux procédures, aux rôles et aux responsabilités, à la structure de gouvernance et aux plans de gestion du changement.

Annexe III

Données de base concernant le dispositif de prestation de services centralisée

1. Au paragraphe 9 de la section XIX de sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de rassembler des éléments d'information susceptibles d'étayer l'étude de faisabilité du dispositif de prestation de services centralisée, notamment des données de base complètes concernant les services proposés pour chacune des activités. Au paragraphe 27 de son rapport (A/70/436), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a indiqué que les données devraient porter sur des éléments tels que le volume d'activité, les lieux à partir desquels les services sont fournis, les ressources mises en œuvre, y compris les ressources en personnel, et une estimation des coûts unitaires.

2. Comme il est dit au paragraphe 9 du présent rapport, on a évalué l'impact que les 201 processus reconnus comme n'étant pas propres à tel ou tel lieu donné (première étape de l'évaluation en six volets) auraient sur les activités et la difficulté qu'il y aurait à les domicilier dans un cadre commun (deuxième étape de l'évaluation en six volets). Au vu de cette évaluation, des recommandations des référents processus et des pratiques optimales en matière de services partagés, le Comité directeur du dispositif de prestation de services centralisée a approuvé trois processus de bout en bout : administration des ressources humaines et états de paie; achats et dettes; voyages, traitement des demandes de remboursement de frais de voyage et paiement des billets. En outre, il a approuvé deux initiatives de gestion à savoir l'extension des services partagés aux missions et le regroupement des services dans les lieux d'affectation actuels.

3. Le Comité directeur a retenu une approche par étapes, s'articulant en une phase transitoire de regroupement initial en 2018-2019 (phase 1), l'objectif final devant être atteint en 2020-2021 (phase 2). Le Comité consultatif ayant exprimé dans son rapport (A/70/436) l'opinion que le dispositif de prestation de services centralisée doit venir assurer une répartition logique des fonctions entre les différents lieux d'affectation, permettre une utilisation optimale de l'infrastructure en place au Secrétariat et des investissements réalisés et s'inspirer des dispositifs de services partagés qui existent déjà, compte tenu des enseignements tirés de cette expérience, on procédera regroupement initial des principaux fournisseurs de services administratifs dans six lieux d'affectation en 2018-2019, l'idée étant de tirer parti des capacités existantes dans les grandes régions pendant la phase de transition.

4. Pour procéder en bonne méthode, on a retenu trois principes aux fins du regroupement initial en 2018-2019 : a) redistribuer la charge de travail dans le même fuseau horaire dans toute la mesure possible, en tenant compte des spécificités locales; b) ne réaffecter de ressources entre lieux d'affectation que si le lieu d'affectation bénéficiaire n'est pas en mesure d'absorber le surcroît de charge de travail dans la limite des ressources existantes; c) limiter tout mouvement de ressources générateur de surcoûts.

5. Avec l'appui de consultants spécialisés et de groupes de travail techniques pour chacun des trois processus de bout en bout, l'équipe de projet a recensé des éléments tels que le volume d'activité, les lieux d'où les services sont fournis, la valeur

indicative des équivalents plein temps^a (EPT) et des estimations des avantages quantitatifs. L'analyse EPT permet d'estimer l'effort nécessaire à l'exécution de telle(s) activité(s), sur la base d'hypothèses de travail constantes. Il ne s'agit ni d'analyser tels ou tels postes précis ou leurs sources de financement, ni d'évaluer les titulaires de ces postes. On procédera dans les mois à venir à l'analyse de certains postes dans le cadre des différents projets de budget pour les lieux d'affectation concernés par la première phase de mise en place du dispositif de prestation de services centralisée en 2018-2019.

Propositions présentées à l'Assemblée générale pour examen

6. La présente annexe rend compte de l'état d'avancement à la date d'août 2016 de l'analyse des données de référence concernant l'administration des ressources humaines, les états de paie et les dettes, ainsi que les deux initiatives de gestion sur l'extension des services partagés aux missions et le regroupement de services dans des lieux d'affectation existants (étude du cas de New York). Les données de référence relatives aux achats, aux voyages, aux demandes de remboursement de frais de voyage et au paiement des billets sont encore en cours d'évaluation.

7. Pour estimer la valeur indicative des avantages quantitatifs du regroupement mondial des services liés à l'administration des ressources humaines, aux états de paie et aux dettes, l'équipe de projet a retenu les trois facteurs suivants :

a) Les gains d'efficacité visés par le regroupement des processus de bout en bout en deux lieux en 2020-2021, l'objectif de gain d'efficacité étant fixé à 15 % des EPT concernés par le regroupement, compte tenu des données d'expérience et de référence^b;

b) Le transfert d'EPT d'un lieu d'affectation à l'autre qui sera décidé pendant la phase de conception du dispositif de prestation de services centralisée. Dans le présent rapport, l'estimation de la valeur indicative des avantages quantitatifs part de l'hypothèse de 15 % de réduction des dépenses de personnel;

c) Toutes mesures de redéfinition et de reclassement de postes et tous effectifs nécessaires seront déterminés à l'occasion de la structuration organisationnelle de la phase 2, mise en œuvre en 2020-2021.

^a Ici, le terme équivalent plein temps désigne le fait de convertir les heures que consacrent différents employés à l'exécution de telles ou telles fonctions en emploi à plein temps. Autrement dit, un équivalent plein temps représente un membre du personnel travaillant à plein temps. Exemple : 3 fonctionnaires consacrent respectivement 30 heures, 20 heures et 10 heures par semaine à l'exécution d'une fonction donnée, soit un total de 60 heures. Dans l'hypothèse où un employé à plein temps travaille 35 heures par semaine, on obtient l'équivalent plein temps en divisant 60 heures par 35 heures, soit 1,7 équivalent plein temps. Il convient en outre de souligner qu'une mesure des équivalents plein temps permet d'estimer les heures de travail nécessaires à l'exécution de certaines tâches, telles que le traitement des opérations dans Umoja. Elle ne rend donc pas nécessairement compte de certaines activités connexes, telles que les fonctions de supervision, d'appui aux clients et de suivi.

^b Dans son rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/69/751/Rev.1), le Secrétaire général estime pouvoir réduire de 10 % à 15 % le nombre d'EPT dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions.

A. Administration des ressources humaines

Introduction

8. Les futurs centres de services partagés fourniront à l'ensemble du Secrétariat des services de qualité, rapides et uniformes dans le domaine des ressources humaines. L'organisation des fonctions d'appui administratif permettra de donner la priorité aux besoins des clients, aux impératifs opérationnels et aux résultats, sans sacrifier les exigences de contrôle, de supervision et de rentabilité. La spécialisation à chaque échelon de l'Organisation permettra de mieux concentrer les compétences dans le sens d'une plus grande cohérence dans la prestation de services administratifs.

9. Le dispositif de prestation de services centralisée pour l'administration des ressources humaines s'articule en différents éléments décrits à la section V.A. du présent rapport.

10. L'analyse EPT ci-après intéresse les seules activités relatives aux opérations, à l'exclusion des tâches concernant le personnel recruté sur le plan national et les agents en tenue des opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales (module 5 d'Umoja), exception faite des agents des services généraux de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). (Note : les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des composantes en raison des arrondis.)

Synthèse des données de référence sur la situation actuelle : volume des tâches d'administration des ressources humaines et nombre d'EPT, par lieu d'affectation

Lieu	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis-Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Koweït	Autres	Non affecté ^a	Total
Nombre de fonctionnaires inscrits sur les états de paie	7 452 ^b	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585		8 014		s.o.	26 811
Nombre d'EPT fondé sur le volume des opérations intéressant les ressources humaines	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358

^a Environ 82 EPT (consultants et des vacataires), ainsi que 10 autres EPT, n'ont pu être rattachés à des lieux d'affectation.

^b Comprend l'administration, pour tous les lieux d'affectation, du personnel linguistique recruté pour de courtes périodes, du personnel titulaire d'un engagement en vertu d'un contrat-cadre, du personnel qui fournit des services à titre gracieux et du personnel non fonctionnaire dont les émoluments sont versés par les services de paie, comme les juges, le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Président et le Vice-Président de la CFPI. Le personnel des missions recruté sur le plan international est inscrit sur les états de paie de New York, mais figure dans les colonnes « Entebbe », « Koweït » et « Autres » du tableau.

11. L'analyse et les estimations d'EPT prennent en compte deux éléments : a) le volume des différentes opérations d'administration des ressources humaines (traitées ou non dans Umoja; exemple : gestion d'une offre dans Inspira) dont le centre de services sera chargé; b) l'estimation du travail nécessaire pour mener à bien ces opérations. Les estimations d'EPT partent de l'hypothèse que les opérations sont confiées à un personnel pleinement formé, expérimenté et compétent, de la classe G-6/G-7.

Synthèse des données de référence sur la situation future : transferts envisagés d'EPT pour l'administration des ressources humaines au cours des phases 1 et 2, par lieu d'affectation

Période	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis-Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Koweït	Autres	Non affecté ^a	Total
Actuellement	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358
2018-2019*	66 ^a	45	14	25 ^b	9 ^c	*	*	*	76 ^d	14	–	92	341 ^a
2020-2021	<i>Lieux d'affectation à déterminer</i>												290

* Pour Addis-Abeba, Beyrouth et Santiago, les questions de répartition de la charge de travail, des guichets clients, ainsi que de la structure d'encadrement et de supervision nécessaire, seront traitées à l'occasion de la structuration organisationnelle pour 2018-2019.

^a Exception faite de 17 ETP de la MINUSTAH et de la Mission des Nations Unies en Colombie, qui relèvent du Conseil de sécurité.

^b Augmentation résultant du transfert de la charge de travail associée à 5 EPT de la CEA et à 2 EPT de la CESAO.

^c Augmentation résultant du transfert de la charge de travail associée à 3 EPT de la CEPALC.

^d Augmentation résultant du transfert de la charge de travail associée à l'extension des services partagés aux missions détaillée dans la section V.E.

Synthèse des données de référence sur la situation future : estimation des avantages quantitatifs potentiels liés à l'administration des ressources humaines

(En milliers de dollars)

Valeur indicative des avantages quantitatifs liés à l'administration des ressources humaines	Total EPT	Regroupement Gains d'efficience de 15 % grâce au regroupement dans les centres de services partagés ^a	Lieu d'affectation Réduction de 15 % dans l'hypothèse d'une diminution des dépenses de personnel	Valeur indicative totale des avantages escomptés
2018-2019	341 ^b	–	–	–
2020-2021	290	2 840,5	2 422,8	5 263,3
Gain d'efficience total (en EPT)	51			

^a Pour effectuer ce calcul on a retenu comme montant de référence le coût annuel total des EPT, soit 19 939 000 dollars.

^b Exception faite de 17 ETP de la MINUSTAH et de la Mission des Nations Unies en Colombie, qui relèvent du Conseil de sécurité.

12. On part de l'hypothèse I de nombre et volume des opérations constants. Outre les estimations ci-dessus, on pourrait réduire les coûts : a) en simplifiant la structure d'encadrement par suite du regroupement des fonctions dans les centres de services partagés; b) en éliminant toutes divergences d'interprétation des politiques d'un lieu à l'autre et en uniformisant le traitement de bout en bout de l'administration des ressources humaines.

B. États de paie

Introduction

13. Les activités relatives aux états de paie, dont l'exécution est déjà partiellement centralisée, sont assurées par des équipes présentes en 10 lieux (suite à la mise en service du module 5 d'Umoja, venu permettre de regrouper le traitement des états de paie du personnel recruté sur le plan national et des agents en tenue participant aux missions dans les centres d'Entebbe et de Koweït), sans décentralisation locale. En regroupant et en harmonisant davantage l'administration des ressources humaines et du dispositif de prestation de services centralisée, on pourra améliorer le processus de bout en bout et instituer des guichets clients partagés, le but étant d'offrir aux membres du personnel un guichet unique et d'accroître ainsi la satisfaction des clients.

14. L'analyse EPT ci-après s'intéresse à la charge de travail des équipes actuellement préposées au traitement des états de paies, les besoins en EPT des guichets clients et de la structure d'encadrement et de supervision devant être déterminés pendant la phase de conception du dispositif de prestation de services centralisée.

15. Les chiffres indiqués ci-après ne concernent pas encore Entebbe et Koweït, ces deux villes devant être prises en compte en novembre 2016, à la suite de la mise en service du module 5 d'Umoja. Les chiffres donnés pour Entebbe correspondent à l'effectif nécessaire à l'heure actuelle pour aider à traiter les états de paie du personnel recruté sur le plan national et des agents en tenue participant aux missions, les dossiers de ces derniers étant déjà administrés par Entebbe avant la mise en service d'Umoja 5. Il est à noter que la méthode d'évaluation des EPT pour les états de la paie est assez linéaire, car la majorité du personnel préposé au traitement des états de paie s'y consacre à 100 % (ou à 50 % dans quelques cas).

Synthèse des données de référence sur la situation actuelle : volume des tâches relatives aux états de paie et nombre d'EPT, par lieu d'affectation

Lieu d'affectation	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis-Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Total
Nombre de membres du personnel inscrits sur les états de paie, y compris les agents en tenue	14 556	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585	11 300	37 201
EPT	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	76

16. On rend compte ci-après de l'impact que le regroupement envisagé des états de paie (phases 1 et 2) aurait sur la répartition des ressources à plein temps. Pendant la phase 1 (2018-2019), on notera également que la charge de travail d'un EPT sera en principe transférée de New York à Bangkok, qui sera chargée d'administrer les états de paie du personnel des services linguistiques recruté pour de courtes durées à l'échelle mondiale, le but étant que la domiciliation des services de paie de Santiago à New York n'exige un surcroît de ressources à plein temps à New York.

Synthèse des données de référence sur la situation future : transferts envisagés d'EPT pour les états de paie au cours des phases 1 et 2, par lieu d'affectation

Période	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis-Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Total
Actuellement	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	76
2018-2019*	23,5	8,5	4	13,5 ^a	4,5	*	*	*	22	76
2020-2021 ^b	<i>Lieux d'affectation à déterminer</i>									65

* Pour Addis-Abeba, Beyrouth et Santiago, les questions de répartition de la charge de travail, des guichets clients, ainsi que de la structure d'encadrement et de supervision nécessaire seront traitées à l'occasion de la structuration organisationnelle pour 2018-2019.

^a Augmentation résultant du transfert de la charge de travail associée à 4 EPT de la CEA et à 1 EPT de la CESAO.

^b Dans l'hypothèse d'un gain d'efficacité de 15 % d'ici à 2021.

Synthèse des données de référence sur la situation future : estimations préliminaires des avantages quantitatifs liés aux états de paie

(En milliers de dollars)

Valeur indicative des avantages quantitatifs	Total EPT	Regroupement Gains d'efficacité de 15 % grâce au regroupement dans les centres de services partagés ^a	Lieu d'affectation Réduction de 15 % dans l'hypothèse d'une diminution des dépenses de personnel	Valeur indicative totale des avantages escomptés
2018-2019	76	–	–	–
2020-2021	65	863,5	765,4	1 628,9
Gain d'efficacité total (en EPT)	11			

^a Pour effectuer ce calcul, on a retenu comme montant de référence le coût annuel total des EPT, soit 5 966 000 dollars.

C. Dettes

Introduction

17. Fortement décentralisée et fragmentée, l'exécution des fonctions et tâches relatives aux dettes est à l'heure actuelle confiée soit à des équipes spécialisées dans certains lieux soit à tels ou tels préposés qui s'y consacrent à temps partiel, selon que de besoin, sur le terrain.

18. L'analyse EPT rend compte de la charge de travail globale des équipes préposées au traitement des dettes (tâches définies au chapitre V du présent rapport), les besoins en EPT des guichets clients et de la structure d'encadrement et de supervision devant être déterminés pendant la phase de conception du dispositif de prestation de services centralisée.

19. Le nombre d'opérations relatives à la création et à l'approbation des paiements aux fournisseurs est supérieur à 300 000, pour l'une et l'autre activité. Étant donné ce volume d'activité, on estime à 140 le nombre d'EPT nécessaires.

Synthèse des données de référence sur la situation actuelle : volume des tâches relatives au traitement des dettes et nombre d'EPT, par lieu d'affectation

Période	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis- Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Koweït	Autres ^a	Non affecté ^b	Total
Nombre d'opérations approuvées	41 001	31 015	10 831	23 131	8 461	5 680	1 722	4 771	122 911	6 499	52 660	7 069	315 744
Nombre d'opérations créées	33 552	23 529	5 801	13 140	3 331	2 644	1 264	4 518	55 182	7 326	52 288	112 120	315 744
EPT	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140

^a La colonne « Autres » correspond aux missions (exception faite de celles qui sont desservies par le Centre régional de services d'Entebbe et le Bureau d'appui commun de Koweït) et à quelques autres lieux d'affectation de petite taille.

^b La colonne « Non affecté » correspond principalement aux opérations effectuées au moyen d'un processus centralisé, dans lequel l'agent qui crée l'opération ou celui qui l'approuve sont enregistrés sous le nom d'un utilisateur central, ce qui ne reflète pas nécessairement le lieu où l'utilisateur a préparé les données à enregistrer dans Umoja.

20. On procédera à l'estimation préliminaire des avantages quantitatifs après avoir examiné les données de référence détaillées par lieu d'affectation, en tablant sur un gain d'efficacité de 15 % dans le cadre du regroupement et sur une réduction de 15 % des dépenses de personnel par lieu d'affectation.

Synthèse des données de référence sur la situation future : transfert d'équivalents plein temps proposé durant les phases 1 et 2 pour les opérations de traitement des dettes, par lieu d'affectation

Période	New York	Genève	Vienne	Nairobi	Bangkok	Addis- Abeba	Beyrouth	Santiago	Entebbe	Koweït	Autres	Non affecté	Total
A l'heure actuelle	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140
2018-2019	21	15	4	12	6	*	*	*	65	—	6 ^a	11 ^a	140
2020-2021	<i>Lieux d'affectation à déterminer</i>												119

* Pour Addis-Abeba, Beyrouth et Santiago, les questions de répartition de la charge de travail, des guichets clients, ainsi que de la structure d'encadrement et de supervision nécessaire, seront traitées à l'occasion de la structuration organisationnelle pour 2018-2019.

^a Le nombre d'EPT figurant dans les colonnes « Autres » et « Non affecté » pour les années budgétaires 2018-2019 sera alloué aux lieux d'affectation appropriés lors de la phase de conception détaillée du projet.

Synthèse des données de référence sur la situation future : estimation des avantages quantitatifs potentiels liés au traitement des dettes

(En milliers de dollars)

<i>Valeur indicative des avantages quantitatifs liés au traitement des dettes</i>	<i>Total EPT</i>	<i>Regroupement Gains d'efficacité de 15 % grâce au regroupement dans les centres de services partagés^a</i>	<i>Lieu d'affectation Réduction de 15 % dans l'hypothèse d'une diminution des dépenses de personnel</i>	<i>Valeur indicative totale des avantages escomptés</i>
2018-2019	140	–	–	–
2020-2021	119	1 618,2	1 375,5	2 993,7
Gain d'efficacité total (en EPT)	21			

^a Pour effectuer ce calcul on a retenu comme montant de référence le coût annuel total des EPT, soit 10 788 000 dollars.

D. Extension des services partagés aux missions

Introduction

21. La phase 1 qui doit s'achever d'ici à 2018-2019 consiste à regrouper les services d'appui administratif aux missions non desservies à l'heure actuelle par le Centre de services régional d'Entebbe. La phase 2 sera mise en œuvre à la faveur du perfectionnement du dispositif de prestation de services centralisée en 2020-2021.

22. Pour les besoins de la phase 1, on dispose des éléments suivants : aperçu des modèles de fonctionnement appliqués au Centre de services régional d'Entebbe et au Bureau d'appui commun de Koweït; données de base sur les missions concernées par la transition; modalités de la transition; analyse coûts-avantages préliminaire.

Phase 1 : 2018-2019

23. **Centre de services régional d'Entebbe.** Le Centre d'Entebbe propose depuis janvier 2014 des gammes de services intersectorielles, venues permettre d'intégrer les ressources humaines, la gestion des finances et les voyages, jusque-là cloisonnés, à des processus de bout en bout en fonction du type de prestation ou de service fourni. Ces gammes de services s'accompagnent de guides de procédure qui précisent le rôle et les responsabilités de chacun. Ce type d'organisation qui définit les responsabilités de chacun s'agissant de l'exécution de toute prestation complète au sein d'un même bureau est plus attentif au besoin du client, car il permet de suivre toute demande du début à la fin et de privilégier telles ou telles opérations bien déterminées.

24. Le Centre de services régional, qui dessert entièrement 12 missions^c, assure le service des états de paie du personnel en tenue et du personnel recruté sur le plan

^c Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei, Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie, Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs, Groupe de contrôle

national de sept missions^d en Afrique et ce, depuis juillet 2016, dans la perspective de la mise en service d'Umoja dans le groupe 5, prévue pour novembre 2016. Il aide aussi à traiter les demandes d'indemnités pour frais d'études et des paiements hors cycle, notamment les primes d'affectation et de réinstallation pour toutes les missions en Afrique.

25. **Bureau d'appui commun de Koweït.** Le rôle du Bureau d'appui commun de Koweït a pris de l'ampleur au fil des ans. Tout en continuant de desservir administrativement ses clients actuels, à savoir la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen et le Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale, le Bureau s'est aussi vu confier depuis peu des fonctions supplémentaires dont le traitement des paiements hors cycle de toutes les missions hors d'Afrique et des demandes d'indemnités pour frais d'études du Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan et d'autres missions régionales et assure, comme deuxième pôle du Département de l'appui aux missions, le traitement de la paie du personnel recruté sur le plan national et du personnel en tenue de toutes les missions hors d'Afrique dans le cadre de la mise en service d'Umoja dans le groupe 5.

Données de base

26. Le tableau suivant renseigne sur les entités non desservies à l'heure actuelle par le Centre de services régional d'Entebbe et, à titre indicatif, sur l'augmentation du nombre de clients^e.

Missions relevant du Département de l'appui aux missions, mais non desservies par le Centre de services régional d'Entebbe

Numéro	Mission	Personnel recruté sur le plan international	Personnel recruté sur le plan national	VNU	Personnel en tenue	Total
1	CMP ^a	2	1	–	–	3
2	CMCN ^b	10	2	–	1	13
3	Mission des Nations Unies en Colombie	84	105	–	450	639
4	BSLB/GSC	141	308	–	–	449
5	MINURSO	89	168	18	275	550
6	MINUSTAH	320	932	94	951	2 297
7	Conseiller spécial pour Chypre ^a	14	5	–	–	19
8	Envoyé spécial pour le Yémen	28	11	–	–	39

pour la Somalie et l'Érythrée, Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Burundi et Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale.

^d Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental, Mission des Nations Unies au Libéria, Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel, Mission d'appui des Nations Unies en Libye et Commission mixte Cameroun-Nigéria.

^e Les chiffres donnés reposent sur l'effectif autorisé pour l'exercice budgétaire 2016-2017.

<i>Numéro</i>	<i>Mission</i>	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>	<i>Personnel recruté sur le plan national</i>	<i>VNU</i>	<i>Personnel en tenue</i>	<i>Total</i>
9	Envoyé spécial en Syrie ^b	51	29	–	–	80
10	MANUA	376	1163	79	5	1 623
11	MANUI	356	517	–	–	873
12	FNUOD	50	88	–	–	138
13	UNFICYP	36	119	–	69	224
14	FINUL	254	646	–	–	900
15	BINUGBIS	61	66	10	15	152
16	MINUK	109	219	24	17	369
17	MINUL	294	560	157	276	1 287
18	ONUCI	358	712	154	692	1 916
19	UNOWAS	38	25	–	2	65
20	UNMOGIP	25	49	–	44	118
21	UNRCCA	8	22	–	–	30
22	UNRGID	7	–	–	–	7
23	UNSCO ^c	32	34	–	–	66
24	UNSCOL ^d	13	62	–	–	75
25	MANUL	154	41	2	–	197
26	ONUST	91	153	–	153	397
Total		3 001	6 037	538	2 950	12 526

^a Appui administratif fourni par l'UNFICYP.

^b Appui administratif fourni par l'UNOWAS.

^c Appui administratif fourni par l'ONUST.

^d Appui administratif fourni par la FINUL.

Abréviations : BINUGBIS, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau; BSLB/GSC, Base de soutien logistique des Nations Unies/Centre de services mondial; CMCN, Commission mixte Cameroun-Nigéria; CMP, Comité des personnes disparues à Chypre; FINUL, Force intérimaire des Nations Unies au Liban; FNUOD, Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement; MANUA, Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan; MANUI, Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq; MANUL, Mission d'appui des Nations Unies en Libye; MINUK, Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo; MINUL, Mission des Nations Unies au Libéria; MINURSO, Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental; MINUSTAH, Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; ONUCI, Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire; UNFICYP, Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre; UNMOGIP, Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan; UNOWAS, Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel; UNRCCA, Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale; UNRGID, Représentant de l'ONU aux discussions internationales de Genève; UNSCO, Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient; UNSCOL, Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban; VNU, Volontaires des Nations Unies.

27. Le tableau suivant présente la répartition du personnel des ressources humaines et des finances au sein des 26 entités relevant du Département de l'appui aux missions.

Personnel des ressources humaines^f et des finances au sein des missions relevant du Département de l'appui aux missions, mais non desservies par le Centre de services régional d'Entebbe

Numéro	Mission	Personnel recruté sur le plan international		Personnel recruté sur le plan national		VNU		Total
		Ressources humaines	Finances	Ressources humaines	Finance	Ressources humaines	Finance	
1	CMP	–	–	–	–	–	–	–
2	CMCN	–	–	–	–	–	–	–
3	Mission des Nations Unies en Colombie	1	1	–	1	–	–	3
4	BSLB/GSC	3	4	7	10	–	–	24
5	MINURSO	5	4	5	7	2	1	24
6	MINUSTAH	11	14	114	21	1	–	191
7	Conseiller spécial pour Chypre	–	1	1	–	–	–	2
8	Envoyé spécial pour le Yémen	1	1	1	1	–	–	4
9	Envoyé spécial en Syrie	1	2	1	–	–	–	4
10	MANUA	4	3	10	2	2	2	23
11	MANUI	6	–	3	–	–	–	9
12	FNUOD	3	3	6	9	–	–	21
13	UNFICYP	1	1	5	10	–	–	17
14	FINUL	13	7	25	22	–	–	67
15	BINUGBIS	1	1	3	3	–	–	8
16	MINUK	5	3	10	8	–	–	26
17	MINUL	11	11	14	13	4	4	57
18	ONUCI	11	13	27	13	3	6	73
19	UNOWAS	1	2	2	3	–	–	8
20	UNMOGIP	3	2	5	5	–	–	15
21	UNRCCA	–	1	1	1	–	–	3
22	UNRGID	–	1	–	–	–	–	1
23	UNSCO	1	–	2	3	–	–	6
24	UNSCOL	1	1	2	1	–	–	5
25	MANUL	4	3	5	5	1	–	18
26	ONUST	7	4	7	10	–	–	28
Total		94	83	286	148	13	13	637

^f Le personnel préposé aux voyages relève de la rubrique « Ressources humaines ».

Modalités de la transition vers le Centre de services régional d'Entebbe

28. Plusieurs missions relevant du Département de l'appui aux missions ne sont pas concernées par la proposition tendant à voir regrouper les services d'appui administratif au Centre de services régional d'Entebbe en 2018 et 2019 :

a) Le mandat du Conseil de sécurité pour l'ONUCI prenant fin en avril 2017 et sa liquidation devant s'achever avant le 30 juin 2017, cette mission n'est pas concernée par l'extension des services partagés aux missions;

b) Pour la phase 1 de la mise en service du dispositif de prestation de services centralisée, on envisage de confier au centre de services partagés de New York pour tâche de desservir la MINUSTAH et la Mission des Nations Unies en Colombie, sous réserve de ce que l'Assemblée générale viendrait décider et sans préjudice du sort que le Conseil de sécurité réservera au mandat de ces missions;

c) Il est proposé que l'Office des Nations Unies à Genève continue de prêter appui au Représentant de l'ONU aux discussions internationales de Genève conformément au mémorandum d'accord conclu à cette fin.

29. La fonction de prestation de services d'appui administratif aux autres missions relevant du Département de l'appui aux missions sera progressivement dévolue au Centre de services régional d'Entebbe selon les modalités suivantes :

a) **Étape 1.** Elle concernera les entités suivantes : BINUGBIS, CMCN, MANUL, MINURSO, ONUST, UNMOGIP, UNOWAS et UNSCO, l'objectif étant de voir le Centre d'Entebbe les desservir à compter du 1^{er} janvier 2018; des dispositions transitoires devant être prises pour lui permettre d'assurer, déjà à partir du 1^{er} juillet 2017, un appui administratif à la MINURSO compte tenu de la crise récente et comme suite aux recommandations issues de l'examen des besoins en personnel civil de 2014;

b) **Étape 2.** Elle concernera les entités suivantes : BSLB/GSC, CMP, Conseiller spécial pour Chypre, Envoyé spécial en Syrie, FINUL, FNUOD, MINUK, MINUL, UNFICYP et UNSCOL, le Centre d'Entebbe devant commencer à les desservir à compter du 1^{er} juillet 2018;

c) **Bureau d'appui commun de Koweït.** En ayant déjà centralisé la prestation, le Bureau continuera de fournir des services partagés à la MANUA, à la MANUI, à l'UNRCCA et à l'Envoyé spécial pour le Yémen pendant toute la phase 1 de l'extension des services partagés aux missions. On appréciera par la suite, l'opportunité d'une centralisation plus poussée de la prestation de services à ces quatre missions lorsque l'on aura affiné le dispositif de prestation de services centralisée à la faveur de la mise en œuvre de la phase 2 du projet.

30. On s'est fondé sur les facteurs suivants pour déterminer l'ordre de regroupement : proximité géographique; exercices budgétaires des missions; phase de la mission (démarrage, régime de croisière ou retrait); modalités actuelles d'appui administratif; continuité des opérations et reprise après sinistre; et répartition de la charge de travail. Les incidences financières du regroupement des étapes 1 et 2 seront présentées dans les projets de budget des missions concernées à soumettre à l'Assemblée générale pour approbation. Le projet de budget du Centre d'Entebbe qui viendra en complément indiquera le surcroît de ressources nécessaires pour desservir les autres missions vu le modèle de modulation des ressources présenté dans le

document A/70/754. Le Centre desservira dès le départ toute nouvelle mission qui verrait le jour.

31. Dans l'intérêt de la continuité des opérations et d'une bonne transition, on évaluera l'état de préparation du Centre d'Entebbe au début de la phase de conception, qui sera également l'occasion d'étudier, de contrôler et éventuellement d'adapter le modèle de fonctionnement actuel, notamment pour le mettre en adéquation avec Umoja et avec le cadre de gestion de la performance, et de s'arrêter sur l'appui aux clients au niveau de la mission et sur les liens qui existent entre cet appui et le personnel et le Centre. Ce choix obéit à plusieurs principes directeurs du dispositif de prestation de services centralisée, à savoir le souci du client, l'adaptabilité et l'excellence des services fournis.

Analyse coûts-avantages

32. Les avantages qualitatifs du projet sont exposés dans la section V.E du présent rapport. Le tableau suivant énumère les facteurs retenus pour déterminer les avantages quantitatifs. Les avantages estimés sont fonction des gains d'efficacité résultant de la réduction d'effectifs, compensée par les coûts afférents à l'aménagement du Centre d'Entebbe et à la continuité de ses activités.

Facteurs utilisés pour déterminer les avantages quantitatifs

<i>Facteur</i>	<i>Explication</i>
+ Dépenses de personnel ^a	Comparaison entre les dépenses de personnel dans la configuration actuelle des missions et dans l'hypothèse d'un centre de services et d'une réduction de l'effectif préposé à la prestation de services au sein des missions. On compte réaliser des gains d'efficacité : a) en regroupant tout le personnel des ressources humaines et des finances et en réalisant ainsi des économies d'échelle; et b) en transférant le personnel des missions au centre de services, moins coûteux, qui offre une plus forte proportion de personnel recruté sur le plan national
-/+ Dépenses de fonctionnement	Comparaison entre les dépenses de fonctionnement afférentes au personnel préposé à la prestation de services dans la configuration actuelle et dans l'hypothèse d'un centre de services et d'une réduction de l'effectif de prestation de services au sein des missions. Les dépenses de fonctionnement comprennent l'électricité, l'eau, le système d'assainissement, les services de nettoyage, les réseaux, le matériel et les services informatiques, la sécurité, etc.
- Coûts initiaux afférents à l'aménagement du Centre de services régional d'Entebbe	Coûts afférents à l'aménagement du Centre (équipements, installations de sécurité, installations et matériel informatique, matériel de bureau, etc.), ainsi qu'à la réduction de l'effectif (éventuelles indemnités) et au transfert du personnel au Centre (réinstallation et formation)
= Économies	Retombées annuelles et cumulées du modèle de fonctionnement révisé

^a Aux fins de cette analyse, on retenu le nombre total de postes affectés aux ressources humaines et aux finances dans les missions non desservies par le Centre de services régional d'Entebbe comme référence pour dégager une économie d'échelle de 15 %. On a également considéré que le rapport entre le personnel des ressources humaines et des finances au Centre et le personnel affecté aux mêmes fonctions au sein des missions restait identique.

33. Ne se voulant pas exhaustive, cette analyse retient les principaux facteurs ci-après pour déterminer les différents avantages quantitatifs :

- a) Gains d'efficacité résultant des économies d'échelle découlant de la mise en commun des services, c'est-à-dire de l'ampleur des réductions d'effectifs;
- b) Emplacement du Centre d'Entebbe;
- c) Rapport entre l'effectif recruté sur le plan national et l'effectif recruté sur le plan international au sein du futur centre de services.

34. S'agissant des gains d'efficacité, on a retenu une réduction de 15 % du personnel des ressources humaines et des finances, soit la même économie d'échelle que celle découlant de la création du Centre de services régional. Les dépenses de personnel sont plus faibles au Centre que dans une mission, ce qui permet de réduire durablement les dépenses de fonctionnement et de tirer davantage parti de l'infrastructure du Centre et d'amortir ainsi plus rapidement l'investissement initial. On réexaminera des éléments comme l'association entre les classes et les postes lorsque l'on aura affiné le dispositif de prestation de services centralisée à la faveur de la mise en œuvre de la phase 2.

35. Aux fins de l'analyse de référence, on s'est fondé sur le modèle de modulation des ressources du Centre de services régional pour déterminer l'effectif supplémentaire dont le Centre a besoin pour desservir une clientèle élargie. On est parti de l'hypothèse que la plupart des investissements et des coûts initiaux seront concentrés sur l'étape 1 et qu'à chaque étape, le transfert de postes des missions au Centre s'étalerait sur deux ans. En première approximation, en élargissant la prestation de services partagés à de nouveaux clients on devrait dégager un avantage quantitatif d'environ 12 millions de dollars (16 %) par rapport aux coûts actuels en l'espace de trois ans. Le tableau suivant donne une estimation préliminaire des avantages quantitatifs pour cette période.

Estimation préliminaire des avantages quantitatifs

(En milliers de dollars)

	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>
Dépenses de personnel	1 513	6 700	10 367
Dépenses de fonctionnement	(237)	(705)	(987)
Coûts initiaux	(3 110)	(1 124)	(616)
Économies annuelles	(1 833)	4 871	8 764
Économies cumulées	(1 833)	3 038	11 802

36. Cette analyse coûts-avantages ne tient pas compte de l'évolution future des autres propositions faites dans le présent rapport. Il faudra réajuster les propositions au fil du temps au fur et à mesure que l'on disposera d'informations plus précises. En outre, toute modification des paramètres utilisés pour définir le dispositif (par exemple, si l'on venait à revoir le modèle de modulation des ressources ou à réduire ou augmenter le gain d'efficacité de référence) ne manquera pas d'agir sur les avantages quantitatifs.

37. Afin de réaliser les avantages escomptés, on proposera un plan de valorisation des avantages dans les projets de budget des missions concernées à l'Assemblée générale pour approbation. Ce plan viendrait notamment permettre d'arrêter des

mesures de référence, de suivre attentivement les avantages réalisés et de prendre toutes mesures correctives nécessaires si les avantages sont en deçà de ceux escomptés.

Phase 2 : 2020-2021

38. La phase 2 de l'extension des services partagés aux missions interviendra en 2020 et 2021, lorsque le dispositif de prestation de services centralisée aura été perfectionné. On adaptera la prestation de services qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation en fonction des décisions prises dans le cadre de ce dispositif.

E. Regroupement des services dans les lieux d'affectation existants : étude relative à New York

Introduction

39. On trouvera à la section V.F du présent rapport l'étude de faisabilité de la création d'un centre de services à New York.

Phase 1

40. En 2018 et 2019, avant d'aller de l'avant dans le regroupement à l'échelle mondiale des procédures qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation, on centralisera dans un centre de services partagés à New York les procédures classées dans la catégorie « pôle ». Ce centre sera ordonné autour de gammes de services représentant des processus administratifs de bout en bout, dont l'administration des ressources humaines, les services de paie, le traitement des dettes, la gestion des voyages, les demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets. Il se verrait également confier les fonctions locales que l'on gagnerait à regrouper. Le but étant d'opérer en toute fluidité la transition vers la mise en commun des services et de faire fond sur les acquis du Groupe de déploiement d'Umoja au Siège, on domiciliera dans les mêmes locaux en 2017 les ressources consacrées aux services partagés et à l'appui aux clients.

41. On proposera dans les budgets des différents départements et bureaux de transférer au centre de services partagés de New York les ressources administratives des dites entités.

Phase 2

42. En 2020 et 2021, on adaptera les procédures qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation en fonction des décisions prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, la gestion devant en être confiée uniquement à deux centres de services partagés en ce qui concerne l'administration des ressources humaines, les services de paie et le traitement des dettes, sous réserve de ce que décidera l'Assemblée générale, l'adaptation devant aller de pair avec le développement et la mise en œuvre du dispositif au sein du Secrétariat.

Données de base

43. À New York, les services administratifs sont fournis par le Département de la gestion et par différents services administratifs. Durant la phase de conception, on réexaminera les fonctions administratives selon la méthode retenue pour le dispositif

de prestation de services centralisée, le but étant de déterminer celles qui doivent être classées dans la catégorie « Siège », « local » et « propre à tel ou tel lieu d'affectation » et celles qui relèvent de la catégorie « pôle », ne sont pas propres à tel ou tel lieu et peuvent faire l'objet de services partagés. On confiera également au besoin au centre de services partagés les fonctions locales que l'on gagnerait à regrouper. Au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, on ira en regroupant les fonctions d'appui administratif dans des centres de services partagés, selon qu'il conviendra, l'objectif étant de permettre aux départements et bureaux de privilégier l'exécution de leur mission première, les centres de services partagés pouvant ainsi s'atteler à fournir à leurs clients des services d'appui administratif à la mesure de leurs besoins opérationnels. Le tableau suivant indique le nombre de postes à New York pour les familles d'emplois suivantes : ressources humaines; finances; achats; logistique et chaîne d'approvisionnement; et administration.

Postes actuels à New York, classés par famille d'emplois

Département ou bureau	Finance			Ressources humaines			Achats			Logistique et chaîne d'approvisionnement			Administration			Total général	
	Administra- fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux et des catégories apparentées	Total	Administra- fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux et des catégories apparentées	Total	Administra- fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux et des catégories apparentées	Total	Administra- fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux et des catégories apparentées	Total	Administra- fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux et des catégories apparentées	Total		
	BAJ	–	2	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3		26
BCAH	10	13	23	7	6	13	–	–	–	–	–	–	4	34	38	74	
BSCI	1	2	3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8	17	25	28	
DAES	10	10	20	5	13	18	–	–	–	–	–	–	3	64	67	105	
DAM	41	17	58	60	47	107	2	1	3	33	5	38	35	58	93	299	
DAP	4	10	14	1	10	11	–	–	–	–	–	–	6	39	45	70	
DECT	–	1	1	–	1	1	–	–	–	–	–	–	2	4	6	8	
DGACM	3	2	5	3	3	6	–	–	–	–	–	–	7	25	32	43	
DI	5	5	10	2	–	2	–	–	–	–	–	–	5	49	54	66	
DOMP	4	4	8	29	7	36	–	–	–	1	–	1	14	79	93	138	
DSS	3	2	5	10	2	12	–	–	–	–	–	–	4	44	48	65	
EOSG	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13	47	60	60	
ODA	–	2	2	–	1	1	–	–	–	–	–	–	3	17	20	23	
Autres	1	4	5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	57	63	68	
DG																	
BGRH	2	1	3	74	55	129	–	–	–	–	–	–	4	35	39	171	
BPPBC	148	102	250	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9	55	64	314	
BSCA	1	5	6	1	–	1	46	26	72	–	4	4	19	113	132	215	
EO	3	1	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	13	19	23	
OICT	2	2	4	–	–	–	–	–	–	–	2	2	5	26	31	37	
Autres	16	3	19	13	1	14	5	–	5	2	–	2	22	25	47	87	
Total	254	188	442	205	146	351	53	27	80	36	11	47	178	827	1 005	1 925	

Abréviations : BAJ, Bureau des affaires juridiques; BCAH, Bureau de la coordination des affaires humanitaires; BGRH, Bureau de la gestion des ressources humaines; BPPBC, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; BSCA, Bureau des services centraux d'appui; BSCI, Bureau des services de contrôle interne; DAES, Département des affaires économiques et sociales; DAM, Département de l'appui aux missions; DAP, Département des affaires politiques; DECT, Direction exécutive du Comité contre le terrorisme; DG, Département de la gestion; DGACM, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DI, Département de l'information; DOMP, Département des opérations de maintien de la paix; DSS, Département de la sûreté et de la sécurité; EO, Service administratif; EOSG, Cabinet du Secrétaire général; ODA, Bureau des affaires de désarmement; OICT, Bureau de l'informatique et des communications.

**Extrait de la synthèse des données de référence sur la situation actuelle pour New York :
administration des ressources humaines, services de paie et traitement des dettes,
volume d'activité et équivalents plein temps**

	<i>Administration des ressources humaines</i>	<i>Services de paie</i>	<i>Traitement des dettes</i>
Volume d'activité	7 452 ^a	14 556	41 001 créés et 33 552 approuvés
Équivalents plein temps	66	23,5	21

^a Comprend l'administration, pour tous les lieux d'affectation, du personnel linguistique recruté pour de courtes périodes, du personnel titulaire d'un engagement en vertu d'un contrat-cadre, du personnel qui fournit des services à titre gracieux et du personnel non-fonctionnaire dont les émoluments sont versés par les services de paie, comme les juges, le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Président et le Vice-Président de la CFPI, à l'exclusion du personnel des missions recruté sur le plan international et inscrit sur les états de paie à New York.

**Extrait de la synthèse des données de référence sur la situation future pour New York :
transfert d'équivalents plein temps proposé durant les phases 1 et 2**

	<i>Administration des ressources humaines</i>	<i>Services de paie</i>	<i>Traitement des dettes</i>
À l'heure actuelle	66	23,5	21
2018-2019	66 ^a	23,5	21
2020-2021	<i>Lieu d'affectation à déterminer</i>		

^a Exception faite de 17 équivalents plein temps de la MINUSTAH et de la Mission des Nations Unies en Colombie, qui relèvent du Conseil de sécurité.

44. Vu le tableau ci-dessus, en 2018 et 2019, le centre de New York sera chargé de l'administration des ressources humaines et des services de paie de toutes les entités à New York, de la CEPALC et des missions de la région, dont la MINUSTAH et la Mission des Nations Unies en Colombie^g. Il continuera d'assurer le service de la paie de toutes les entités à New York et du personnel des missions recruté sur le plan international.

45. En 2020 et 2021, l'Assemblée générale se prononcera sur le sort des procédures qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation en décidant de l'emplacement des centres de services partagés.

^g Sous réserve du sort que le Conseil de sécurité réservera à la MINUSTAH et à la Mission des Nations Unies en Colombie.