

**Assemblée générale**

Distr. générale
14 août 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 134 de l'ordre du jour provisoire**

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017**Cadre pour la mise en œuvre d'un 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 résolution 67/246 de l'Assemblée générale. Les progrès réalisés dans le domaine de l'informatique et des communications et les initiatives de réforme lancées récemment sont l'occasion de reconsidérer la complexe structure d'appui administratif qui s'est développée au sein de l'Organisation au fil des dernières décennies. L'appui administratif peut être simplifié et rendu plus efficace pour mieux répondre aux besoins actuels du Secrétariat et s'adapter à leur évolution.

Aligné sur l'objectif que s'est fixé le Secrétaire général de créer un Secrétariat véritablement mondial, le dispositif de prestation de services centralisée améliorerait la capacité du Secrétariat d'exécuter ses mandats, en s'appuyant sur des services administratifs qui fournissent ce qu'il faut, quand il faut et où il faut.

L'approche institutionnelle commune du dispositif permettra d'offrir des services administratifs de qualité, rapides et uniformes, régis par un ensemble de règles de gestion financière et de statuts et règlements du personnel commun à tout le Secrétariat. Les fonctions d'appui administratif seront organisées de manière à donner la priorité aux besoins des clients, aux impératifs opérationnels et aux résultats, tout en assurant le contrôle, la supervision et le rapport coût-efficacité adéquats. Des solutions modulaires permettront de tenir compte de la diversité des besoins et de la complexité des différents contextes opérationnels au Siège et sur le terrain.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (29 septembre 2015).

** A/70/150.



Le dispositif de prestation de services centralisée mettra à profit les possibilités offertes par le déploiement d'autres initiatives de réforme, tels qu'Umoja, la stratégie globale d'appui aux missions, les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), la stratégie informatique et communications et les réformes de la gestion des ressources humaines. Il fera en outre fond sur les enseignements et l'expérience tirés des arrangements de services partagés déjà en vigueur au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Le Secrétaire général propose une mise en place progressive du dispositif. Le présent rapport propose pour ce dispositif un cadre assorti d'une vision à long terme et de principes directeurs, dont les avantages escomptés et la portée préliminaire sont exposés, ainsi que la marche à suivre. Il tient compte, bien entendu, de la singularité des structures de l'Organisation des Nations Unies qui ont évolué selon la volonté des États Membres, du caractère universel de l'Organisation, de la complexité de ses environnements opérationnels, de son histoire institutionnelle et des connaissances accumulées par les membres de son personnel.

Sous réserve de l'approbation par les États Membres du cadre du dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétaire général présentera un projet détaillé de services d'appui administratif, comprenant une étude de faisabilité et une sélection de lieux où déployer le dispositif, que l'Assemblée générale examinera à sa soixante et onzième session. Il est demandé à l'Assemblée, dans l'intervalle, d'autoriser l'affectation de ressources à la création d'une petite équipe temporaire chargée du projet et au recrutement des experts-conseils qui élaboreront le projet dans son intégralité.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction : un changement nécessaire	4
II. Des initiatives de réforme essentielles	5
III. Mettre l'expérience à profit	7
IV. Ambition, avantages escomptés et principes directeurs	9
V. Portée préliminaire et modalités d'exécution	13
VI. Marche à suivre	18
VII. Incidences financières	23
VIII. Mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre	24
 Annexes	
I. Enseignements tirés de l'expérience de la stratégie globale d'appui aux missions	25
II. Déclarations du Comité des commissaires aux comptes concernant les initiatives de transformation des modes de fonctionnement	27
III. Aperçu général : évaluation préliminaire des processus susceptibles d'être inclus dans un dispositif de services partagés	29
IV. Arrangements relatifs à la gouvernance et à la gestion des projets au cours de l'élaboration de l'étude de faisabilité du dispositif de prestation de services	33
V. Dispositifs de services partagés mis en place par les fonds, programmes et institutions spécialisées de l'ONU	34
VI. Dispositifs de services partagés mis en place par les fonds, programmes et institutions spécialisées (d'après l'enquête menée en avril 2015)	36

I. Introduction : un changement nécessaire

1. Lorsqu'il a présenté son programme d'action quinquennal à l'Assemblée générale le 25 janvier 2012, le Secrétaire général a insisté sur la nécessité de renforcer l'Organisation des Nations Unies pour accroître l'efficacité de l'exécution des mandats et faire davantage dans la limite des ressources disponibles. Une contribution importante à cet effort est la mise en place d'un nouveau dispositif applicable à la prestation des services d'appui administratif permettant d'assurer des services de haute qualité à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat, de manière cohérente et efficace.

2. Depuis la création de son Secrétariat en 1945, les structures administratives de l'Organisation des Nations Unies se sont complexifiées jusqu'à rassembler aujourd'hui quelque 98 entités autonomes établies sur des centaines de sites rattachés aux différents lieux d'affectation ou à des départements et bureaux spécifiques. Les pratiques administratives varient sensiblement selon les entités et les environnements opérationnels, à l'instar des performances et du degré de satisfaction des clients quant à la ponctualité et à la qualité des services.

3. Dans l'ensemble, les dispositifs d'appui administratif représentent un coût important du fait de leur complexité, et pourraient être allégés et rendus plus efficaces et plus efficaces. Tout au long de son mandat, le Secrétaire général a préconisé une gestion prudente des ressources et a engagé l'Organisation sur la voie d'une discipline budgétaire stricte. Ainsi, les dépenses administratives financées au moyen du budget ordinaire ont été réduites au profit des activités de programme de l'Organisation, de manière récurrente au cours des trois derniers exercices biennaux, de 2 % pour l'exercice 2010-2011, 3 % pour 2012-2013 et 5 % pour 2014-2015, une nouvelle réduction de 3,6 % étant prévue dans le projet de budget pour 2016-2017.

4. Pour mettre au point une approche viable de la prestation de services administratifs qui corresponde aux besoins actuels du Secrétariat et s'adapte à leur évolution, l'Organisation doit adopter un nouveau dispositif de prestation de services. Ce dispositif devrait tirer parti des compétences disponibles à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat ainsi que des perspectives ouvertes par toutes les récentes initiatives de réforme, notamment Umoja, le progiciel de gestion intégré, en associant une gestion prudente des ressources à une approche axée sur les résultats, et en accordant un regain d'attention à la qualité et à la ponctualité des services.

5. Le Secrétaire général propose une mise en place progressive du dispositif de prestation de services centralisée. Le présent rapport décrit la logique de ce dispositif et le cadre pour sa mise en œuvre au Secrétariat, assorti d'une vision à long terme et de principes directeurs, dont les avantages escomptés, la portée préliminaire et la méthode d'évaluation sont exposés, ainsi que la marche à suivre pour sa mise en œuvre. Il tient compte, bien entendu, de la singularité des structures de l'Organisation des Nations Unies qui ont évolué selon la volonté des États Membres, du caractère universel de l'Organisation, de la complexité de ses environnements opérationnels, de son histoire institutionnelle vieille de 70 ans et des connaissances accumulées par les membres de son personnel. Cette approche suit la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, selon lequel « une approche cohérente s'impose en ce qui concerne la fourniture de services à l'échelle de l'Organisation afin de 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 de l'Organisation, dont celles qui s'occupent du maintien de la paix » (A/69/860, par. 83).

6. Sous réserve de l'approbation par les États Membres du cadre pour le dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétaire général présentera un projet détaillé de services d'appui administratif, comprenant une étude de faisabilité et une sélection de lieux où déployer le dispositif, que l'Assemblée générale examinera à sa soixante et onzième session. Il est demandé à l'Assemblée, dans l'intervalle, d'autoriser l'affectation de ressources à la création d'une petite équipe temporaire chargée du projet et au recrutement des experts-conseils qui élaboreront le projet dans son intégralité (voir sect. VII).

7. Parallèlement, la manière d'améliorer la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement est à l'étude. L'Assemblée générale a récemment autorisé l'affectation des ressources nécessaires à la mise au point d'un programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement destiné à appuyer les missions. Ce programme vise à optimiser l'emploi des ressources existantes, dans le souci d'améliorer le rapport qualité-prix et la réactivité dans l'exécution des mandats. Umoja-Extension 2 est en cours d'élaboration en tant que levier essentiel de cette nouvelle approche et ce travail fera partie intégrante du dispositif de prestation de services centralisée.

8. Les consultations approfondies qui ont eu lieu entre les parties prenantes à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat ont contribué à orienter l'élaboration du cadre du dispositif. Un groupe de travail sur le dispositif de prestation de services centralisée, composé de représentants des référents processus en charge de l'exécution d'Umoja venant du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions du Secrétariat, ainsi que de membres de l'équipe Umoja, s'est réuni régulièrement pour élaborer les propositions qui seront soumises aux hauts responsables de l'Organisation. Plusieurs ateliers ont été organisés avec des experts administratifs du Siège, des bureaux hors Siège et des commissions régionales. Le Groupe de planification de haut niveau, présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion et composé de 17 entités du Secrétariat, a servi de forum de concertation pour les responsables de haut niveau et a permis de rassembler les points de vue des prestataires de services et des clients. Le dispositif de prestation de services centralisée a également fait l'objet de plusieurs débats au sein du Comité de gestion. Le projet de cadre pour le dispositif a été examiné avec les représentants du personnel, à l'occasion notamment d'une réunion spéciale du Comité Administration-personnel.

II. Des initiatives de réforme essentielles

9. L'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée est devenue possible grâce aux diverses initiatives de réforme lancées par le Secrétariat ces dernières années :

a) Umoja, le progiciel de gestion intégré, permet une gestion intégrée et simplifiée des ressources financières, humaines et matérielles à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat. Une source unique d'information accessible depuis n'importe quel site permet d'obtenir directement des données fiables en temps réel, et remplace un grand nombre d'anciens systèmes informatiques. L'adoption de solutions automatisées et uniformisées assure une cohérence et

une uniformité accrues au sein de l'Organisation dans la prestation de services administratifs, tout en permettant de répondre aux besoins différents des clients. La transformation et la simplification des rouages, combinées à une plus grande automatisation et à la séparation des tâches, ouvrent la voie à une nouvelle façon de travailler. Umoja permet de mieux appliquer le principe de responsabilité et d'accroître la transparence et les contrôles internes et facilite la gestion axée sur les résultats, en donnant aux décideurs la capacité de mieux suivre et gérer l'utilisation des ressources allouées aux programmes et aux opérations, et de mieux en rendre compte;

b) La stratégie globale d'appui aux missions est venue étayer l'appui aux opérations de maintien de la paix et permet d'assurer des services plus efficaces et efficaces tout au long du cycle de vie des missions. Le pilier « services partagés » de la stratégie s'est imposé dès lors qu'a été reconnu le besoin d'une plus grande spécialisation à chaque niveau (mondial, régional et local) pour permettre une plus grande concentration des compétences et une meilleure harmonisation des services tout en réalisant des économies d'échelle;

c) La stratégie informatique et communications apportera des solutions informatiques pour l'ensemble de l'Organisation à l'échelle mondiale et permettra d'harmoniser les services au niveau des régions établies, tout en assurant l'efficacité et la ponctualité des opérations quotidiennes. La normalisation des applications et des services remédie à la fragmentation, et l'accent mis sur l'informatique décisionnelle et analytique facilitera une prise de décision plus stratégique. Fondamentalement, la stratégie informatique et communications crée un environnement propice au déploiement d'Umoja et à la prestation de services centralisée;

d) Les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ont eu une incidence sur un grand nombre d'activités dans toute l'Organisation et ont ouvert des possibilités d'amélioration en termes d'efficacité, de rationalité et de responsabilité dans la gestion de l'Organisation. Des données plus détaillées sur les coûts et la publication d'informations financières conformes aux normes IPSAS plus complètes et plus transparentes obligeront à mieux gérer l'actif et le passif, et inciteront à prendre des décisions stratégiques plus éclairées en ce qui concerne l'utilisation des ressources;

e) Les réformes de la gestion des ressources humaines visent à soutenir le dynamisme d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et capable de s'adapter à l'évolution rapide d'un contexte de mondialisation et d'interdépendance. Elles reposent principalement sur l'harmonisation des conditions d'emploi, la mise en place de l'outil informatique de gestion des aptitudes (Inspira) et le déploiement du dispositif de mobilité.

10. Lors de sa soixante-neuvième session, l'Assemblée générale a « soulign[é] qu'il importe que les structures mises en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions soient cohérentes avec le projet de modèle de prestation de services centralisée dont elle [sera] saisie pour examen » (résolution 69/262, sect. IV, par. 8). Elle a également prié le Secrétaire général « de veiller à ce que toute initiative d'amélioration des services et de l'appui fournis aux missions repose sur les enseignements et sur les pratiques de référence tirés d'autres initiatives du Secrétariat de façon à profiter au mieux des avantages et à éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités » (résolution 69/307, sect. V, par. 61). Les

propositions relatives au dispositif de prestation de services centralisée correspondent à ces directives.

III. Mettre l'expérience à profit

11. Le dispositif de prestation de services centralisée tiendra compte de l'évolution de l'Organisation au cours des 70 dernières années, et tirera parti de l'infrastructure et des ressources utilisées dans le passé. Il mettra à profit les données de l'expérience et les enseignements tirés des dispositifs de partage des services déjà appliqués dans différentes entités du Secrétariat :

a) Le **Siège de l'Organisation** assure certains services de façon centralisée pour l'ensemble du Secrétariat. Par exemple, le Bureau de l'informatique et des communications héberge le service d'assistance informatique mondial et des outils de gestion, de collaboration et de sécurité et le Bureau de la gestion des ressources humaines administre le Programme Jeunes administrateurs pour toute l'Organisation;

b) Les **bureaux hors Siège** fournissent depuis de nombreuses années des services à d'autres entités partageant les mêmes locaux dans leurs sites respectifs et, parfois, dans d'autres lieux :

- L'Office des Nations Unies à Genève a toujours servi de pôle d'appui local et régional, et fourni des services d'administration et d'appui complètement intégrés à une bonne trentaine d'entités du système opérant à Genève, à Bonn et à Turin, ainsi qu'à plus de 126 bureaux extérieurs dans quelque 83 pays;
- L'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) assure les services nécessaires au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) ainsi qu'à leurs bureaux dans une soixantaine de sites différents, et fourni des services administratifs communs à plus de 50 bureaux des organismes des Nations Unies situés au Kenya;
- L'Office des Nations Unies à Vienne offre des services de gestion des ressources humaines et financières aux entités du Secrétariat sises à Vienne, à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), ainsi qu'à ses bureaux extérieurs dans plus de 60 pays, et à l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI) à Turin;

c) Certaines **commissions régionales** [Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), Commission économique pour l'Afrique (CEA) et Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)] fournissent des services administratifs aux entités du Secrétariat qui opèrent dans le même lieu d'affectation, ainsi qu'à des antennes d'autres entités, et à leurs bureaux extérieurs dans les régions;

d) Les **missions**. Dans le cadre de l'exécution de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions a fourni des services communs à partir de son Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) et du Centre de services mondial, qui fournit un soutien logistique et des services informatiques à toutes les missions de l'ONU. Actuellement, 70 % du personnel de terrain du Secrétariat bénéficient d'une forme ou une autre de services

administratifs communs assurés par le Centre de services régional, le Centre de service mondial ou le Bureau d'appui commun de Koweït. Les résultats obtenus dans le cadre de cette expérience ont été salués par l'Assemblée générale et les enseignements tirés de la prestation de services commun dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions enrichiront l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée (voir aussi l'annexe I). En juillet 2015, la stratégie a été intégrée dans les activités du Département de l'appui aux missions. Une nouvelle stratégie de gestion de la chaîne logistique, dont l'élaboration se poursuit actuellement, est mise à l'épreuve en vue de son application dans les missions et sera intégrée dans le dispositif mondial de prestation de services centralisée; les travaux correspondants seront mis à profit pour la conception d'Umoja-Extension 2;

e) Dans le cadre de la stratégie quinquennale de l'informatique et des communications, le Bureau de l'informatique et des communications arrêtera des orientations stratégiques, mettra en place des dispositifs de gouvernance, exercera un contrôle et, en collaboration avec les bureaux et département de l'Organisation, formulera des orientations et des normes techniques et définira une architecture informatique. Les centres technologiques régionaux de Genève, Nairobi, Bangkok et New York coordonneront les services d'informatique et de communications et établiront un dispositif de gouvernance. Les activités menées dans ces régions complètent celles déployées par les pôles régionaux du Département de l'appui aux missions. Les services d'assistance offerts par les pôles d'assistance centralisée opérant à Bangkok, à Nairobi, à New York, au Centre de services mondial à Brindisi (Italie) et à Genève seront disponibles en permanence pour les applications essentielles. Les pôles applications concentreront le développement d'applications dans trois grands centres (Bangkok, Vienne et New York), ainsi que dans le cadre de pôles virtuels pour garantir l'harmonisation des applications et des sites Web.

12. Dispositifs d'appui annexes. Le Secrétariat reçoit des services facturés au prix coûtant de la part d'entités du système des Nations Unies (dont le personnel du Programmes des Nations Unies pour le développement (PNUD) en poste dans des lieux d'affectation de petite taille ou des lieux reculés). Il arrive parfois qu'une entité soit appuyée par une multitude de prestataires de services appartenant ou non au Secrétariat. Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), par exemple, reçoit pour son siège et ses 76 bureaux extérieurs des services assurés par l'Office des Nations Unies à Genève, le PNUD et les commissions régionales, ainsi que les opérations de maintien qui ont une composante droits de l'homme.

13. Organismes des Nations Unies. Ces dernières années, plusieurs fonds, et institutions spécialisées ont mené une action concertée pour regrouper leurs opérations respectives d'appui administratif et conclure des accords de services communs¹. Le présent rapport a été établi en tenant compte de l'échange d'informations sur les centres de services mondiaux qui a lieu périodiquement entre les entités des Nations Unies et qu'anime le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) (voir CEB/2014/3, sect. VII). En association avec le secrétariat du CCS, le Secrétariat de l'Organisation a publié au printemps 2005 un

¹ En 2009, le Corps commun d'inspection a effectué une étude sur la question (A/65/53); voir aussi les réponses du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination concernant ce rapport (A/65/53/Add.1).

questionnaire détaillé visant à inventorier les arrangements administratifs des entités du système des Nations Unies et de recueillir les enseignements tirés de l'expérience. Les principales constatations de cette enquête sont récapitulées dans l'annexe V (voir aussi l'annexe VI).

14. Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le Secrétariat a pris note des échanges qui ont lieu actuellement dans le cadre de l'examen quadriennal des activités de développement au sujet des moyens à mettre en œuvre pour « améliorer la qualité, l'efficacité et la rentabilité des services d'appui dans tous les pays de programme » (résolution 67/226, par. 152). À mesure que les débats concernant aussi bien cet examen que le dispositif de prestation de services centralisée se poursuivront, il sera tenu compte, autant que possible, de la demande faite par l'Assemblée générale en vue d'« accélérer les efforts visant à accroître la coordination entre les entités du Secrétariat et les membres du système des Nations Unies pour le développement, par la voie notamment d'une simplification et d'une harmonisation des instruments et processus de programmation ainsi que des pratiques opérationnelles, en vue de fournir un appui efficace, rationnel et adapté aux efforts nationaux entrepris dans les pays passant de la phase des secours à celle du développement » (idem, par. 107), demande que le Conseil économique et social a réaffirmée dans sa résolution 2014/14 (par. 29).

15. Le Secrétariat suit également les recommandations pertinentes formulées par les organes de contrôle sur divers processus majeurs de changement. On trouvera ses principales constatations à l'annexe II.

IV. Ambition, avantages escomptés et principes directeurs

16. Avec le dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétariat devrait être en mesure de mieux s'acquitter des activités qui lui sont prescrites, en offrant des services administratifs qui répondent aux besoins, à l'endroit et au moment ils sont nécessaires.

17. Le souci de servir les besoins de l'Organisation tout entière guidera la prestation rapide de services administratifs normalisés de haute qualité à l'échelle du Secrétariat, dans le cadre d'un ensemble commun de règles et règlements touchant la gestion des ressources financières et humaines. Les fonctions d'appui administratif seront organisées de sorte à privilégier les besoins des clients, les impératifs opérationnels et les résultats, tout en garantissant un niveau suffisant de contrôle, de supervision et d'efficacité par rapport aux coûts. Des solutions modulaires permettront de faire face à la diversité des exigences d'efficacité et à la complexité des différentes conditions de travail au Siège et sur le terrain.

18. Le dispositif aura les objectifs suivants :

- a) Recherche de l'excellence (qualité, rapidité et rentabilité des services);
- b) Souci du client et compréhension des exigences d'efficacité;
- c) Adaptabilité, souplesse et modulation;
- d) Gestion efficace de la performance organisationnelle;

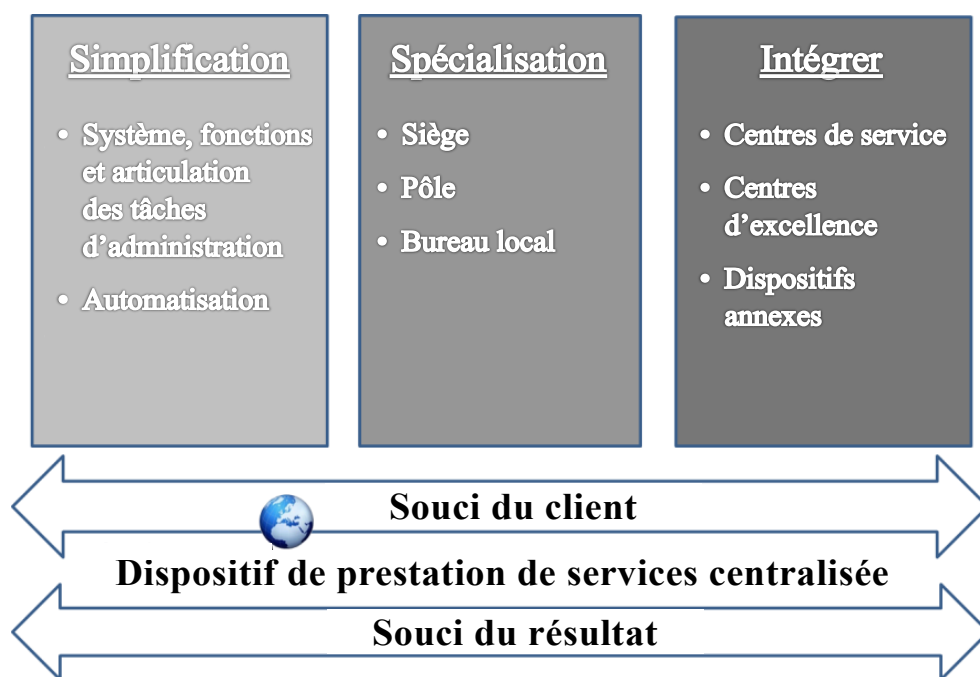
e) Valeur ajoutée dans une structure d'appui administratif simplifiée et intégrée.

Simplification, spécialisation et centralisation

19. Alors qu'Umoja a normalisé et automatisé les processus métiers, le dispositif de prestation de services centralisée regroupera les structures administratives fragmentées propres à un seul lieu d'affectation ou à tous les lieux d'affectation, selon qu'il convient. Axé sur les besoins du client et la recherche de l'efficacité, il contribuera : a) à la simplification du système, des fonctions et de l'articulation des tâches d'administration; b) à la spécialisation des fonctions administratives dans le cadre d'attributions distinctes; c) à l'intégration de la fonction d'administration dans l'ensemble du Secrétariat (voir fig. I).

Figure I

Avantage du dispositif de prestation de services centralisée



20. **Simplification.** La structure administrative du Secrétariat et ses arcanes, y compris les principes et directives et les modalités de délégation des pouvoirs, feront l'objet d'un examen visant à réduire les complications inutiles et à répondre aux besoins opérationnels de façon plus dynamique et plus souple. Les dispositifs de contrôle et de responsabilité seront renforcés. En plus de la refonte des modes de fonctionnement entreprise dans le cadre d'Umoja, les procédures administratives, dont celles ne relevant pas du progiciel de gestion intégré, seront encore une fois examinées, dans le but de supprimer les tâches superflues ou qui n'ajoutent aucune valeur. La possibilité de simplifier les tâches nécessaires et de mettre l'informatique à profit et les moyens d'y parvenir seront également pris en considération.

21. **Spécialisation.** Le dispositif de prestation de services centralisée permettra de remanier la structure administrative de l'Organisation 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 spécialisation à chaque niveau de l'Organisation favorisera la concentration des compétences spécialisées et la cohérence des services administratifs, les différentes entités jouant leur part dans un modèle de fonctionnement intégré. Pour les fonctions administratives, une répartition plus claire des tâches et un réaménagement des fonctions sont prévus compte tenu de la définition des responsabilités donnée ci-dessous :

- a) **Fonctions du Siège :** Direction stratégique, formulation des orientations, contrôle et mobilisation des parties prenantes;
- b) **Fonctions des pôles :** Exécution intégrée de processus qui ne sont pas propres à un lieu précis², à l'échelle mondiale ou au niveau d'une région ou d'un site particulier;
- c) **Fonctions des bureaux locaux :** Exécution des processus propres à un lieu précis qui ne sont pas transférables.

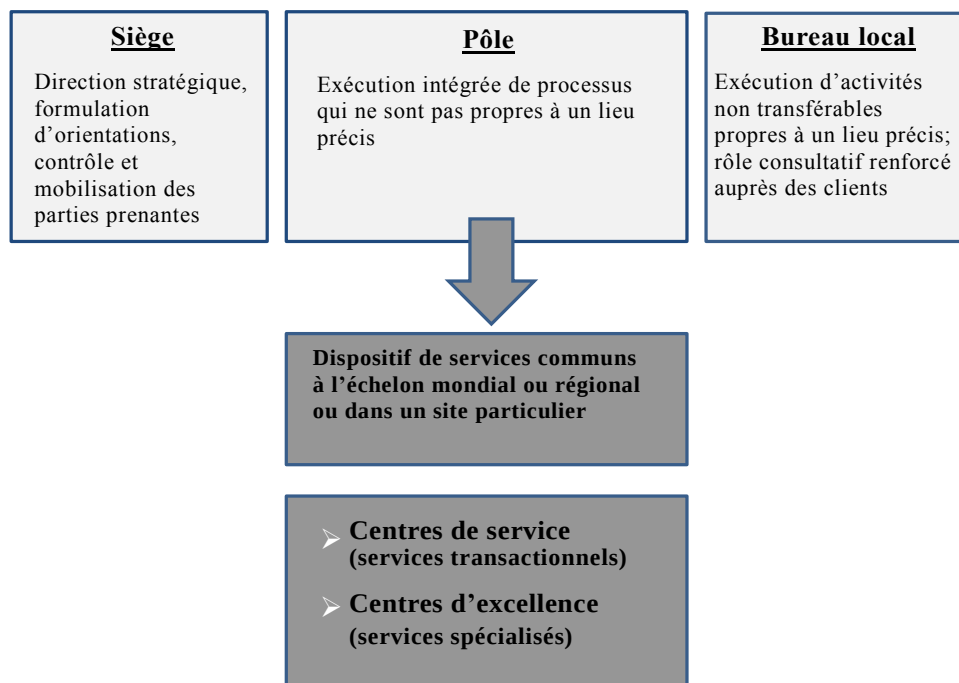
22. Les entités clientes qui, dans certains lieux, exercent actuellement des fonctions d'appui administratif cesseront d'effectuer la plupart des opérations correspondantes et se concentreront sur leurs mandats essentiels. Elles conserveront cependant leurs fonctions stratégiques liées aux tâches d'administration telles que l'établissement du budget, la coordination des audits, la sélection du personnel et autres questions relevant des responsables de départements.

23. **Intégration.** Pour les fonctions des pôles qui ne sont pas propres à un lieu précis, et compte tenu des besoins des clients et du type de fonction administrative considéré, différents dispositifs de services communs seront étudiés, en prenant en considération leurs coûts et avantages comparatifs, par exemple :

- Les services administratifs transactionnels seront fournis par des centres de service qui peuvent être créés à l'échelon mondial ou régional ou sur place;
- Les services administratifs spécialisés seront fournis par des centres d'excellence qui offrent des conseils et un savoir-faire spécialisés.

² Processus exécutés localement ou pouvant être partiellement ou entièrement regroupés, simplifiés ou automatisés dans le cadre de services communs; ou processus dirigés par le Siège ou les bureaux hors Siège mais pouvant être exécutés dans d'autres bureaux extérieurs.

Figure II
Définition des responsabilités



24. Les arrangements de services annexes (comme la prestation de services par le PNUD ou d'autres partenaires du système des Nations Unies) feront l'objet d'un examen en vue de garantir une simplification des processus qui continue de ménager la latitude voulue pour faire face aux différents besoins opérationnels. Les services aux clients actuellement rendus par des partenaires extérieurs au Secrétariat seront évalués pour déterminer si le passage au dispositif de prestation de services centralisée permettra de répondre de façon égale ou améliorée aux exigences d'efficacité et de produire des gains d'efficacité.

Avantages escomptés

25. La mise en place d'arrangements de services communs est un moyen bien établi d'accroître la qualité des services et l'efficacité opérationnelle. Les avantages qualitatifs vont de pair avec une meilleure utilisation des ressources. Le dispositif de prestation de services centralisée offrira les avantages suivants :

- a) Services de qualité fournis de façon rapide et homogène et répondant aux exigences d'efficacité;
- b) Application plus homogène des règlements dans le cadre d'une politique générale simplifiée et rationalisée;
- c) Transparence et responsabilité accrues grâce à la normalisation des processus et à l'amélioration des contrôles;
- d) Gains d'efficacités et économies d'échelle;

e) Transfert de ressources à des fonctions et activités de programmes nouvelles;

f) Présence légère dans les lieux d'affectation difficiles et dangereux aux fins de préserver la santé et le bien-être du personnel.

26. Les mêmes principes fondamentaux et avantages escomptés contribueront à l'évolution future de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des composantes logistiques du dispositif de prestation de services centralisée.

V. Portée préliminaire et modalités d'exécution

Portée préliminaire

27. L'évaluation de l'environnement opérationnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies repose est effectuée selon une méthodologie fondée sur six volets, qui permet de déterminer quelles procédures administratives se prêteraient à une harmonisation au titre de la mise en commun des services, et d'élaborer différentes options pour le dispositif de prestation de services centralisée. Les six éléments sur lesquels repose cette méthodologie sont les suivants :

- Volet 1 : les procédures de gestion administrative sont évaluées en fonction de leur dépendance ou non de la situation géographique, et sont dans un premier temps classées dans les catégories « Siège », « pôle » ou « local ». Les procédures entrant dans la catégorie « pôle » sont considérées comme susceptibles d'être mis en commun;
- Volet 2 : les répercussions sur les activités et le degré de difficulté du transfert dans un cadre commun de chaque procédure de la catégorie « pôle » sont évalués;
- Volet 3 : les procédures dont le transfert est considéré comme présentant un risque et une difficulté d'exécution faibles ou modérés sont rattachés aux structures administratives correspondantes du Secrétariat. Cet exercice permet de déterminer où sont actuellement exercées les fonctions au sein de l'Organisation et quantifie la charge de travail associée à chaque procédure susceptible d'être confiée à un « pôle »;
- Volet 4 : il est procédé à une évaluation de la localisation afin de déterminer sur quels sites les fonctions pourraient être regroupées, compte tenu de considérations qualitatives et du rapport coûts-avantages;
- Volet 5 : sur la base des conclusions antérieures et d'un projet de conception de la prestation de services, une étude de faisabilité est réalisée afin de déterminer les coûts et avantages potentiels de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée;
- Volet 6 : un dispositif de gestion des risques est élaboré pour évaluer les risques potentiels et, en selon la probabilité qu'ils se concrétisent et leur degré d'incidence, pour élaborer une stratégie d'atténuation des risques.

28. Sous la direction des référents processus Umoja, il a été procédé à une analyse préliminaire des 347 procédures administratives (y compris Umoja et d'autres procédures exécutées indépendamment du progiciel de gestion intégré). Un autre

exercice de validation a tenu compte de l'expérience tirée du passage à Umoja dans les groupes 1 et 2, et dans le groupe 3 en juin 2015. Selon des conclusions préliminaires, la méthode des services partagés pourrait être envisagée pour 142 procédures (on trouvera à l'annexe III un aperçu général des conclusions initiales). Ces procédures continueront d'être évaluées dans les lieux d'affectation où les services sont partagés qui utilisent déjà Umoja, à l'instar du Centre de services régional d'Entebbe, ce qui sera aussi l'occasion de mieux adapter Umoja à un dispositif de services partagés. Il convient de noter que cette évaluation constitue une étape intermédiaire vers la pleine application de la méthodologie; elle sera suivie d'une nouvelle analyse approfondie à mesure qu'Umoja continuera d'être déployé et stabilisé. Seules les options dont il sera déterminé qu'elles sont réalistes et avantageuses pour l'Organisation du point de vue opérationnel seront examinées dans le cadre de l'étude de faisabilité détaillée qui sera présentée à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.

Une approche plus holistique de la prestation de services

29. Le passage à une prestation de services plus holistique et assurée de bout en bout constituera un changement d'orientation fondamental qui sous-tendra le dispositif de prestation de services centralisée. Un environnement commun permet de gérer conjointement des activités administratives connexes dans différentes entités de l'Organisation afin d'obtenir de meilleurs résultats et de créer des synergies, plutôt que de gérer séparément les ressources humaines, le financement et les services centraux d'appui.

30. Diverses modalités seront définies pour assurer la prestation intégrale de services, et pourront être adaptées aux différents profils des clients et contextes opérationnels. Pour ce qui est des services administratifs, plusieurs facteurs seront pris en considération lors de la définition de ces modalités, à savoir : a) les besoins des clients, le nombre de clients concernés, les délais de prestation fixés, et l'interface qui permet aux clients d'engager des démarches et de se mettre en rapport avec un prestataire de services; b) la complexité des services et les heures de travail et les connaissances requises pour accomplir les tâches connexes; c) le volume de transactions, y compris les possibles fluctuations de la charge de travail à long terme; d) les compétences en matière d'organisation qui sont nécessaires à la prestation, y compris les connaissances et les compétences actuelles du personnel; et e) les risques d'interruptions ou de retards dans la prestation des services.

31. L'étape suivante de l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée consistera à analyser plus soigneusement les facteurs susvisés, la manière dont ils sont liés les uns aux autres et les coûts et avantages qui peuvent en résulter. Différentes modalités d'exécution, y compris la combinaison voire le panachage de ces modalités, favoriseront l'approche la plus efficace de la prestation d'un service administratif dans un lieu particulier ou pour un client donné. Ces modalités incluent :

a) **Les groupes fonctionnels**, où sont rassemblées les procédures qui ne sont pas propres à un lieu précis et assurent la prestation intégrale par une seule entité. Cette approche peut être mise en œuvre sur un site local, un pôle central ou à l'échelle mondiale et remplacera un structure fragmentée faisant intervenir de multiples entités. Différents groupes fonctionnels peuvent être co-implantés. S'agissant par exemple des états de paie, plusieurs tâches transactionnelles

connexes peuvent être synthétisées et gérées à distance afin de créer des synergies et dans un souci d'efficacité.

b) **Les gammes de services**, qui intègrent des procédures couvrant différents domaines administratifs. Le service « intégration des nouveaux fonctionnaires », actuellement utilisé dans le Centre de services régional d'Entebbe, par exemple, inclut la vérification des références, la gestion des offres d'engagement, l'établissement des contrats, l'organisation des voyages, l'accueil des nouveaux fonctionnaires, les procédures à l'arrivée et les transactions financières connexes. Les fonctions liées aux ressources humaines, aux services financiers et aux services d'appui central de plusieurs structures organisationnelles sont ainsi rassemblées en un seul dispositif destiné à fournir un produit ou un service à des clients;

c) **Les portefeuilles de clients individualisés**, qui permettent d'offrir un guichet unique dans une structure unifiée afin d'aider un client ou un groupe de clients donné pour répondre à tous ses besoins administratifs. Ces portefeuilles peuvent inclure des groupes spécifiques de personnels, tels que les Volontaires des Nations Unies ou le personnel en uniforme, ou des entités tout entières.

32. Les exemples ci-dessous montrent la manière dont certaines fonctions administratives pourraient évoluer dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée une fois qu'Umoja sera stabilisé et pleinement mis en œuvre. Il s'agit d'exemples purement illustratifs qui seront analysés plus en profondeur durant l'élaboration de l'étude de faisabilité du dispositif :

a) **Administration des ressources humaines**. Le regroupement des fonctions relatives aux ressources humaines pourrait se faire de différentes manières. Des pôles régionaux pourraient être établis dans différents fuseaux horaires pour assurer les services liés aux ressources humaines. L'on pourrait aussi envisager de rassembler sur deux pôles les départements et les bureaux clients dont les conditions et contraintes opérationnelles sont similaires : un pôle sur le terrain, regroupant les administrations des départements qui déploient d'importantes activités sur le terrain, et un pôle central, regroupant les fonctions administratives relatives aux bureaux hors Siège des centres régionaux et des départements du Siège à New York. Les deux options pourraient également être combinées;

b) **Regroupement des multiples services de paie**. Les services chargés des états de paie pourraient être regroupés dans un pôle régional qui rassemble tous les états de paie, y compris ceux des missions sur le terrain. Si cette option était mise en œuvre, elle devrait être alignée sur les modalités relatives à l'administration des avantages et prestations afin de tenir compte des interactions et de l'interdépendance avec les activités des partenaires associés à la gestion des ressources humaines. D'autres considérations devraient entrer en ligne de compte dans l'organisation du pôle, notamment la localisation du personnel, les connaissances linguistiques exigées pour assurer les services au personnel local, et les effectifs et le type de personnel, de contrats et d'avantages et prestations;

c) **Centres de services**. En faisant fond sur les expériences tirées de la mise en œuvre d'Umoja et des dispositifs de services partagés qui existent, l'on pourrait envisager de regrouper les services administratifs et transactionnels dans des centres de services.

Principes de conception

33. Lorsqu'elle élaborera des propositions relatives aux modalités de prestation des services qui répondent efficacement aux besoins du Secrétariat en matière d'appui administratif, l'Organisation s'inspirera de plusieurs principes fondamentaux, y compris, mais pas uniquement, les suivants :

- a) Offrir aux clients des prestations intégrées et assurer leur participation à la conception et à la mise en œuvre;
- b) Concevoir des solutions complètes qui soient simples et efficaces;
- c) Tenir compte de la dépendance intersectorielle dans la conception des modalités de prestation des services et dans l'établissement des catalogues de services;
- d) Concevoir un environnement partagé qui soit adaptable, flexible et évolutif;
- e) Incorporer des mécanismes de contrôle et d'amélioration de la qualité fondés sur les indicateurs clés de résultats;
- f) Tirer parti des économies d'échelle et éliminer les activités redondantes entre entités;
- g) Veiller à la continuité des opérations en créant les doublons nécessaires;
- h) Déléguer l'autorité comme il convient en définissant clairement les rôles, les attributions et les responsabilités;
- i) Réduire ou contrôler les dépenses de fonctionnement des services administratifs.

Gestion de la relation client

34. Lors de l'élaboration de la proposition détaillée relative au dispositif de prestation de services centralisée, les prestataires de services et les représentants des clients travailleront en étroite collaboration afin de s'assurer que les besoins communs et spécifiques des différents clients et groupes de clients sont correctement déterminés et dûment pris en compte tout en maintenant le niveau requis d'uniformisation et la cohérence de l'appui.

35. La réorganisation des services administratifs doit aller de pair avec une gestion de la performance et un contrôle de la qualité rigoureux. Les besoins des clients doivent être clairement formulés afin que le dispositif de prestation de services centralisée permette de répondre efficacement aux impératifs liés aux besoins opérationnels de chacun. Conformément aux bonnes pratiques internationales et compte tenu de l'expérience tirée de la stratégie mondiale d'appui aux missions, le dispositif de prestation de services centralisée prévoira des mécanismes solides de gestion de la performance et de la responsabilisation, tels que :

- a) **Les accords de prestation de services**, qui seront élaborés en consultation avec les parties prenantes avant d'entrer en vigueur avec le dispositif de prestation de services centralisée afin de déterminer quels sont les services d'appui administratif à fournir aux clients (ces accords préciseront les délais de traitement convenus, les normes de qualité, les critères auxquels les entités clientes doivent répondre et les procédures de renvoi à la hiérarchie);

b) **Les indicateurs clés de performance**, qui seront établis pour suivre et mesurer la performance et pour renforcer la gestion avisée des ressources et l'application du principe de responsabilité (y compris des indicateurs concernant la productivité et la capacité, le volume d'activité et les effectifs requis);

c) **Les tableaux de bord**, contenant des informations sur les principaux résultats obtenus, faciliteront le suivi systématique des performances et la communication des données aux clients, aux fournisseurs de services et aux mécanismes de surveillance de l'application du principe de responsabilité et de contrôle. Ils permettront de suivre les progrès réalisés quant aux objectifs et aux indicateurs fixés, notamment en termes d'utilisation des ressources, d'efficacité, de qualité et de respect des délais;

d) **Les mécanismes d'amélioration constante**, qui seront intégrés dans le dispositif de prestation de services centralisée aux fins de l'examen régulier des politiques et des procédures, des enseignements tirés et des bonnes pratiques, conformément à l'idée d'un dispositif à évolution progressive fondé sur les besoins des clients.

36. Soulagées de leurs fonctions administratives, les entités clientes peuvent réorienter leurs capacités vers les activités de base. La qualité et la célérité des services, et la grande importance accordée à une gestion active et concertée de la relation client, sont essentielles pour obtenir et conserver un soutien en faveur du dispositif de prestation de services centralisée. Les éléments ci-après contribueront à une gestion solide de la relation client :

a) **Les centres d'assistance**, qui permettent de répondre aux questions des clients concernant des demandes de services spécifiques et de résoudre les problèmes de prestation;

b) **Les mécanismes de renvoi à la hiérarchie**, intégrés dans le cadre de prestation de services afin de s'assurer que les problèmes sont réglés sans retard et renvoyés aux hauts fonctionnaires le cas échéant;

c) **Les mécanismes de retour d'information**, tels que les enquêtes auprès des clients, sont régulièrement utilisés pour mieux cerner l'appréciation des clients, évaluer les performances et rassembler des informations pour contribuer aux décisions concernant les modalités de fonctionnement et les ressources allouées aux dispositifs de services partagés, ainsi que la portée des initiatives propices à une amélioration constante;

d) **Les conseils de clients**, qui réunissent régulièrement clients et fournisseurs de services au niveau opérationnel pour examiner les questions relatives à la prestation des services et à la relation client.

37. Les modalités de gouvernance seront conçues de manière à assurer la participation active des entités clientes à la prise des décisions liées à la prestation de service, et à les associer étroitement au suivi des performances.

Modalités de financement et budget

38. Le Secrétariat suit actuellement différentes approches du financement des services partagés, qui est assuré : a) au moyen d'un budget statutaire indépendant; b) au moyen de ressources émanant des entités participantes; c) au moyen d'arrangements de cofinancement; ou d) selon le principe du recouvrement des

coûts. Chacune de ces modalités sera évaluée en termes d'efficacité, de transparence des besoins en ressources, en particulier vis-à-vis des États Membres, de responsabilité, d'extensibilité et de facilité d'exécution eu égard à Umoja et à d'autres systèmes informatiques.

39. Dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétariat soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale un projet de mécanisme de financement solide et prévisible. Il est nécessaire de disposer d'effectifs permanents et stables à long terme pour assurer la prestation des services conformément aux accords relatifs aux services. En outre, pour gérer les fluctuations de la charge de travail, les arrangements doivent être modulables dans un délai convenant aux activités. Diverses modalités seront analysées pour tenir compte des différentes sources de financement émanant du budget ordinaire, des budgets des missions de maintien de la paix, du compte d'appui et des fonds extrabudgétaires. Selon la situation propre à chaque lieu d'affectation, des variations pourraient être envisagées aux fins de l'harmonisation avec les modalités de prestation des services.

40. L'Assemblée générale a décidé d'octroyer au Centre de services régional d'Entebbe son autonomie en matière de gestion et de fonctionnement et a prié le Secrétaire général a) de présenter un projet de budget pour le Centre pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017, qui sera financé par prélèvement sur les budgets des missions bénéficiant de l'appui du Centre; et b) d'élaborer des modalités qui permettraient de moduler les ressources à inscrire aux budgets du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et du Centre de services régional d'Entebbe (résolution 69/307, par. 62 et 63). Les modalités permettant de moduler les ressources seront prises en considération lors de l'élaboration de la proposition détaillée relative au dispositif de prestation de services centralisée.

VI. Marche à suivre

41. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du cadre proposé dans le présent rapport pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétariat établira un projet détaillé concernant ce dispositif, pour soumission à la soixante et onzième session.

42. Conformément aux indications données par l'Assemblée générale, les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à transférer les fonctions administratives à des centres de services partagés seront soigneusement évalués, notamment par le moyen d'une analyse coûts-avantages prenant en compte le niveau de l'investissement initial prévu, les dépenses renouvelables, les facteurs de risque et d'atténuation des risques, la continuité des opérations, ainsi que des informations relatives aux améliorations qualitatives, aux gains d'efficacité et d'efficacités et aux économies à réaliser, et définissant des repères et des points de référence permettant d'évaluer les progrès accomplis. Les enseignements tirés de l'expérience acquise et les pratiques optimales seront également inclus dans cette analyse.

Gestion du risque

43. 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 sous la catégorie des « transformations institutionnelles ». Un projet de plan de prévention et de traitement des risques est consacré à une évaluation des risques afférents à cinq grandes initiatives de transformation institutionnelle (Umoja, normes IPSAS, stratégie relative à l'informatique et aux communications, réforme des ressources humaines et dispositif de prestation de services centralisée) et à leurs interactions. Il recense les principaux facteurs de risque et propose des mesures d'atténuation au niveau global.

44. Un vaste plan d'évaluation et de gestion des risques afférents au dispositif de prestation de services centralisée sera mise au point dans le cadre du projet détaillé relatif au dispositif. L'appréciation de la tolérance à l'égard du risque et la fixation d'un niveau de risque tolérable pour différents clients ou contextes opérationnels seront un aspect important de ce dispositif qui sera à la fois centralisé et différencié, tout particulièrement dans le contexte dynamique des opérations hors siège. Cela permettra d'assurer le respect du principe de responsabilité tant en ce qui concerne l'exécution des mandats que la conformité à l'ensemble des dispositions réglementaires applicables.

Évaluation des lieux d'implantation

45. Les différentes solutions envisageables en ce qui concerne la présence des services administratifs futurs de l'Organisation, et en particulier leur situation géographique, seront présentées dans le projet détaillé qui sera soumis à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session. Elles seront mises au point compte tenu de l'organisation administrative passée de l'ONU et mettront à profit les compétences du personnel de l'Organisation ainsi que les investissements déjà réalisés dans les lieux d'affectation actuels, notamment les dispositifs de services partagés et les mécanismes mis en place pour les missions dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. L'analyse coûts-avantages des différents lieux d'implantation envisageables comprendra un examen de l'avantage comparatif détenu par les lieux d'affectation actuels, ainsi qu'une évaluation des divers avantages, notamment en ce qui concerne le coût, les capacités et l'efficacité, que pourraient présenter les nouveaux lieux d'affectation pour la création de centres de services ou de centres d'excellence. Un transfert de fonctions vers un nouveau lieu d'affectation ne sera envisagé que si son intérêt a clairement été établi dans l'étude de faisabilité.

46. L'évaluation des lieux d'implantation envisageables pour les services administratifs inclura deux éléments : a) une analyse des coûts et des avantages financiers et b) une évaluation qualitative. On appliquera à cet égard les critères minimum ci-après, inspirés de ceux qu'a utilisés le Département de l'appui aux missions aux fins de sélectionner un lieu d'implantation supplémentaire pour le deuxième centre de services régional (voir A/69/651, sect. VI.D, par. 35) :

- a) La sécurité et la stabilité;
- b) Le fait qu'il s'agit d'un lieu d'affectation famille autorisée;
- c) Les questions de santé, d'éducation et d'accessibilité, y compris la présence d'installations médicales fiables et d'établissements d'enseignement et la proximité d'un aéroport international;

- d) L'existence d'infrastructures, notamment de moyens de communications fiables et modernes;
- e) La possibilité d'agrandir rapidement le site pour accueillir de nouveaux membres du personnel, sans que l'ONU ait à effectuer des investissements importants dans de nouvelles infrastructures;
- f) La présence d'une main-d'œuvre locale qualifiée et dotée des compétences requises;
- g) La solidité des relations avec le pays hôte, afin que la reconnaissance des privilèges et immunités des Nations Unies soit garantie, et la possibilité pour le personnel des Nations Unies, y compris les conjoints et personnes à charge, d'obtenir des visas.

Gouvernance et gestion du projet

47. Conformément aux bonnes pratiques internationales et aux conseils reçus des organes de contrôle à l'occasion d'autres initiatives de transformation, un solide cadre de gouvernance et de gestion de projet sera mis en place en vue de faciliter et d'accompagner la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Ce cadre comprendra les éléments suivants :

- a) Une étude de faisabilité détaillée, exposant clairement les avantages, les coûts et la portée du projet, ainsi que l'approche proposée;
- b) Une définition claire des rôles des gestionnaires du projet, des mécanismes de gouvernance et des responsabilités;
- c) Une solide composante de gestion du changement;
- d) Un dialogue régulier avec les organes de contrôle et d'audit;
- e) L'établissement en temps voulu de rapports sur l'état d'avancement du projet à l'appui du processus de décision;
- f) L'application d'un système efficace d'assurance intégrée sur toute la durée de vie du projet.

48. Plus précisément, il est proposé que le cadre de gouvernance et de gestion de projet ci-après soit mis en place aux fins de la mise au point et de l'application du dispositif de prestation de services centralisée, sous réserve de l'approbation de celui-ci par l'Assemblée générale (voir également l'annexe IV) :

- a) Le Secrétaire général adjoint à la gestion sera le responsable du projet;
- b) Un comité directeur (dont le président sera le Secrétaire général adjoint à la gestion et le vice-président, le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui aux missions) comprenant des représentants de haut niveau des départements ou bureaux clients, des référents processus d'Umoja, des bureaux extérieurs et des prestataires de services provenant d'un échantillon représentatif de lieux d'affectation, sera chargé de donner des conseils et d'assurer la supervision du projet;
- c) Une petite équipe spécialement chargée du projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée sera constituée à titre temporaire. Elle dirigera la mise au point de l'étude de faisabilité du dispositif et des propositions de

refonte institutionnelle, avec l'appui de consultants ayant des compétences spécialisées dans les domaines des services partagés, des dispositifs de prestation de services et de la gestion du changement;

d) Un groupe de travail, présidé par le chef de l'équipe chargée du projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée et comprenant des représentants des départements ou bureaux clients, des référents processus, des bureaux extérieurs et des prestataires de services provenant d'un échantillon représentatif de lieux d'affectation, collaborera avec l'équipe à la préparation de l'étude de faisabilité.

Gestion du changement et planification de la transition

49. Le projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée comportera une solide composante de gestion du changement, propre à assurer la bonne marche de la transition qu'opérera le Secrétariat de l'Organisation des Nations unies depuis la situation administrative telle qu'elle existe après la mise en service d'Umoja vers la situation future envisagée. Cette composante permettra d'évaluer l'état de préparation de l'Organisation en vue de la transformation institutionnelle connexe et, en même temps, de s'assurer que le projet est compatible avec d'autres initiatives de réforme. En outre, une stratégie de gestion et de communication sera mise au point en vue de faciliter l'évolution nécessaire de la culture institutionnelle, notamment dans le sens d'une activité davantage axée sur les services et prêtant une plus grande attention aux besoins des clients. Il conviendra d'identifier les principales parties prenantes devant être mises à contribution en vue d'assurer la prise en main conjointe du dispositif et de susciter l'adhésion à celui-ci à l'échelle de l'Organisation.

50. L'harmonisation et la consolidation des capacités d'appui administratif auront des conséquences à divers degrés pour les membres du personnel, selon leur rôle dans l'Organisation. Les capacités administratives qui étaient nécessaires dans le cadre de l'ancien modèle de fonctionnement et qui ne le seront plus dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée seront regroupées dans les divers lieux d'affectation ou affectées à de nouvelles fonctions ou à des travaux programmatiques. De nouveaux rôles pour le personnel se feront jour lorsque des données complémentaires deviendront disponibles, ce qui permettra par conséquent à l'Organisation de gérer l'information de façon plus stratégique et de donner suite aux données obtenues en utilisant des outils d'information décisionnelle. Une planification à long terme rigoureuse des effectifs est nécessaire pour prendre toute la mesure de l'impact du projet et mettre au point une stratégie d'appui pour faciliter la transition du personnel vers de nouvelles fonctions et l'aider à acquérir les compétences qui seront importantes pour ses responsabilités futures. Il sera indispensable de redéfinir les emplois et de former le personnel.

51. L'Organisation est déterminée à procéder avec tous les égards qui sont dus au personnel et elle entretiendra un dialogue actif avec les représentants du personnel à mesure que la mise au point du dispositif de prestation de services centralisée progressera.

Calendrier

52. Le calendrier prévu pour la mise au point du dispositif de prestation de services centralisée vise à concilier divers éléments, notamment les suivants :

- a) Le calendrier de la mise en service d'Umoja et la période de stabilisation à prévoir après cette mise en service;
- b) Une analyse approfondie du cadre des opérations après la mise en service d'Umoja, qui servira à mettre au point l'étude de faisabilité du dispositif de prestation de services centralisée;
- c) La recherche d'un consensus entre les parties prenantes;
- d) Le cycle budgétaire de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 2018-2019 et les budgets annuels des missions de maintien de la paix.

53. Le point de référence pour l'organisation administrative dans le cadre d'Umoja sera fixé au 1^{er} février 2016. La situation à cette date, à savoir trois mois après la mise en service prévue d'Umoja pour les entités du groupe 4, servira de point de référence pour les évaluations qui seront effectuées dans le cadre de projets futurs, notamment l'étude de faisabilité.

54. Sur la base du dispositif présenté ci-dessus, pour lequel un accord de principe est demandé à l'Assemblée générale, le Secrétaire général établira un projet détaillé, tenant compte des vues exprimées par les États Membres à la soixante-dixième session. Un rapport d'activité, qui sera présenté à l'Assemblée à sa soixante et onzième session, contiendra un projet détaillé assorti d'une étude de faisabilité et présentant des estimations de coûts ainsi que les solutions envisageables en ce qui concerne les lieux d'implantation des services administratifs dans le cadre du dispositif. Les changements découlant du nouveau dispositif seront inclus dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2018-2019, dans le budget des opérations de maintien de la paix et dans le budget du compte d'appui.

55. Le calendrier des opérations inclut les étapes présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

2015	2016	2017	2018	2019
<i>Processus intergouvernemental</i>				
Rapport du Secrétaire général contenant le projet de dispositif (septembre)	Rapport d'activité du Secrétaire général contenant l'étude de faisabilité et les estimations de coûts	Budget des opérations de maintien de la paix/compte d'appui 2017/2018 Projet de budget-programme 2018-2019 Inclusion dans l'esquisse budgétaire	Rapport d'activité du Secrétaire général	Rapport d'activité du Secrétaire général
Décision de l'Assemblée générale	Décision de l'Assemblée générale	Décision de l'Assemblée générale		

2015	2016	2017	2018	2019
<i>Mise en œuvre</i>				
Mise en service d'Umoja (groupes 3 + 4)	Mise en service d'Umoja (groupe 5)		Mise en service d'Umoja (extension 2)	
Mise au point conceptuelle	Harmonisation et simplification des processus			
	Analyse de la charge de travail et des effectifs		Regroupement physique aux niveaux mondial, régional et local	
	Gestion du changement			

VII. Incidences financières

56. Aux fins de l'établissement du projet détaillé concernant le dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétaire général demande des ressources temporaires additionnelles pour mettre sur pied une petite équipe chargée du projet et pour engager des consultants ayant des compétences dans les domaines des systèmes de services partagés et de la gestion dynamique du changement. L'équipe chargée du projet, assistée des consultants, appuiera toutes les activités liées à la formulation d'un projet détaillé. Les principaux résultats attendus comprennent notamment, mais pas exclusivement, les éléments suivants : projet de refonte institutionnelle; lieux d'implantation envisageables; analyse coûts-avantages; outils de gestion de la performance institutionnelle; mécanismes de gestion de la relation client; modèle d'établissement des coûts; stratégie d'atténuation des risques; planification des effectifs; gestion du changement, communication et planification de la transition; évaluation de l'état de préparation de l'Organisation.

57. Sous la direction générale du responsable du projet, l'équipe chargée du projet assure une coordination étroite avec toutes les parties prenantes principales, notamment dans le cadre du Comité directeur et du Groupe de travail du dispositif de prestation de services centralisée, et fait rapport aux organes intergouvernementaux et aux mécanismes de gouvernance.

58. Il est proposé que l'équipe chargée du projet relatif au dispositif de prestation de services centralisée se compose d'un administrateur général (classe D-1), d'un administrateur de programme hors classe (classe P-5), de deux spécialistes de la gestion des projets (classe P-4) et d'un fonctionnaire d'administration (classe P-3), ainsi que d'un agent des services généraux (autres classes). S'il est prévu de procéder à des transferts en ce qui concerne les postes de spécialiste de la gestion des projets (P-4), de fonctionnaire d'administration (P-3) et d'agent des services généraux (autres classes), des ressources au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour une période de 12 mois sont demandées pour financer les emplois de D-1 et de P-5 pour une période initiale d'une année.

Équipe chargée de la gestion du projet (662 600 dollars)

59. Des ressources estimées à 662 600 dollars seraient nécessaires pour constituer à titre temporaire une petite équipe, comprenant un administrateur général (D-1) qui serait le chef d'équipe et un administrateur de programme hors classe (P-5), qui serait chargé d'accompagner l'établissement du projet relatif au dispositif de

prestation de services centralisée pour une période initiale d'une année à compter de 2016.

**Compétences requises pour la préparation de l'étude de faisabilité
(500 000 dollars)**

60. Un montant initial de 500 000 dollars au titre des honoraires de consultants est nécessaire aux fins de l'analyse approfondie et de la mise au point du projet détaillé relatif au dispositif de prestation de services centralisée et de la réalisation de l'étude de faisabilité, comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

Ressources nécessaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Ressources nécessaires (estimation)</i>
Planification et études techniques	500,0
Gestion et contrôle du projet	662,6
Total	1 162,6

VIII. Mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre

61. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du rapport du Secrétaire général et approuver le cadre proposé pour le dispositif de prestation de services centralisée, sur la base duquel serait menée une étude de faisabilité approfondie;
- b) Prier le Secrétaire général de lui soumettre, à sa soixante et onzième session, un projet détaillé assorti d'une étude de faisabilité;
- c) Approuver la création de deux emplois de temporaire (un D-1 et un P-5) au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, avec effet au 1^{er} janvier 2016, dans un premier temps pour une période d'un an;
- d) Approuver un crédit supplémentaire d'un montant de 1 162 600 dollars à inscrire au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, au titre des dépenses à engager dans le cadre du projet pour l'élaboration d'une étude de faisabilité, comme il est indiqué dans le tableau 2 du présent rapport.

Annexe I

Enseignements tirés de l'expérience de la stratégie globale d'appui aux missions

Gouvernance et gestion des projets

1. La mise en place d'un dispositif de services partagés est un travail de longue haleine : il faut plusieurs années avant que la situation se stabilise et que des résultats durables soient obtenus.
2. Une gestion rigoureuse est nécessaire aussi bien au Siège que dans l'ensemble des bureaux hors Siège, afin d'appuyer durablement les efforts déployés et de rappeler de façon claire et systématique les buts et objectifs de l'initiative de changement.
3. La multitude d'arrangements officiels et officieux qui ont été mis en place de façon empirique au fil du temps doivent être rationalisés et simplifiés afin de mettre en place un dispositif opérationnel cohérent et normalisé.
4. Les mécanismes de gouvernance devraient à la fois représenter l'autorité et garantir l'application du principe de responsabilité, sans pour autant empêcher que des décisions essentielles puissent être prises là où les activités se déroulent. Ils devraient également permettre de s'attacher à définir ce que sera le dispositif opérationnel à l'avenir, et non pas seulement jouer le rôle d'un conseil des clients axé sur les résultats.

Aspects opérationnels

5. Il faut mettre au point des processus standardisés pour garantir la cohérence des services d'appui et définir des objectifs clairs en matière de ressources nécessaires et de délais, entre autres choses.
6. Il existe plus d'une façon de concevoir la structure du dispositif de prestation de services, et l'expérience acquise avec la stratégie globale d'appui aux missions, fondée sur le concept de gammes de services, peut fournir de précieuses informations concernant les possibilités autres que le modèle fonctionnel.
7. Il ne faut pas négliger la reconfiguration des fonctions de gestion des ressources humaines et des finances qui resteront du ressort des missions et qui appuieront le dispositif de services partagés à l'échelon local.

Gestion des besoins des clients et suivi des résultats

8. Il est essentiel de rassembler dès le début des données de référence fiables afin de mesurer les progrès accomplis au fil du temps.
9. Il faut dès à présent mettre en place des mécanismes de suivi des résultats, comme des accords de prestation de services, des indicateurs de résultats et des dispositifs d'établissement de rapports à l'usage des clients.
10. Il est crucial de mettre l'accent sur les clients et les usagers, pas seulement dans le cadre des dispositifs de services partagés, mais à l'échelle de l'Organisation tout entière.

Ressources : budget et dotation en effectifs

11. Le dispositif de prestation de services et les centres de services devraient être dotés de leur propre budget et de leur propre personnel. La gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour les dispositifs de services partagés doit être rigoureuse pour que les centres de services et les autres sites puissent dès le départ disposer de personnel possédant les compétences appropriées.
12. Le modèle de financement retenu peut avoir une incidence sensible sur la gestion et les résultats, ainsi que sur l'application du principe de responsabilité.
13. Le calendrier de mise en place du dispositif et le renforcement des effectifs doivent cadrer avec les responsabilités qui ont été définies au regard des résultats convenus. (L'idée de transférer progressivement les postes est en contradiction avec l'obligation de rendre dès le départ des comptes concernant les résultats).

Gestion du changement

14. L'importance de la gestion du changement ne saurait être sous-estimée. Il faut consacrer du temps, de l'énergie et des ressources à la planification des ressources humaines, à la formation, à la communication et à la préparation du changement de culture professionnelle de toutes les parties prenantes et entités concernées.
15. Le fait que la mise en place d'un nouveau dispositif de prestation de services coïncide avec la mise en œuvre de nouveaux instruments à l'échelle de l'Organisation, comme les normes IPSAS et Umoja, a créé une pression importante sur les activités opérationnelles et accaparé beaucoup de temps et de moyens. Une attention particulière devrait être accordée à l'ordre dans lequel sont mis en œuvre les grands changements.

Annexe II

Déclarations du Comité des commissaires aux comptes concernant les initiatives de transformation des modes de fonctionnement

Conditions d'une transformation réussie des modes de fonctionnement^a

1. Le Comité a remarqué que les organisations mondiales qui avaient réussi à transformer leur dispositif de prestation de services et leur modèle d'activité se trouvaient toutes dans une situation comparable et avaient toutes réuni un certain nombre de conditions préalables, à savoir :

- a) Elles disposaient d'un projet et d'un modèle d'activité clairs;
- b) Leurs dirigeants contrôlaient et dirigeaient, directement ou indirectement, le changement;
- c) Leur structure organisationnelle pouvait facilement s'adapter au changement;
- d) Elles disposaient de données et de renseignements fiables sur leur fonctionnement interne dans un grand nombre de domaines fondamentaux pour mener à bien les opérations de façon efficace et rationnelle;
- e) Leurs mécanismes de financement et de gouvernance accompagnaient le changement;
- f) Elles avaient pris en compte les obstacles liés à la culture institutionnelle et cherché à obtenir l'adhésion de toute l'organisation;
- g) Elles avaient communiqué clairement sur la nécessité d'introduire des changements et sur les comportements attendus du personnel;
- h) Elles avaient procédé à une planification, une organisation et une gestion des risques efficaces à tous les niveaux.

2. En outre, le Comité a rappelé les principaux enseignements que les hauts dirigeants peuvent tirer de son audit des principaux projets de transformation des modes de fonctionnement, à savoir la mise en service d'Umoja, la mise en œuvre des normes IPSAS et l'exécution du plan-cadre d'équipement^b:

- Pour chaque grand programme, il faut une vision cohérente et clairement articulée du changement, fondée sur une bonne compréhension des modes de fonctionnement dans leur ensemble, des possibilités de changement et de la voie la plus économique;
- Il faut évaluer de manière réaliste et globale la capacité de l'ONU de s'adapter au changement et de continuer de s'acquitter de ses mandats en cours.
- Il faut davantage mettre l'accent sur les améliorations recherchées.

^a A/67/651, par. 36.

^b A/67/5 (Vol. I), par. 181. Les principaux éléments requis en vue de la mise en œuvre d'un programme cohérent de transformation des modes de fonctionnement sont également rappelés au paragraphe 34 du document publié sous la cote A/69/5 (Vol. I).

- Il convient de rendre compte du coût des projets et des progrès accomplis de manière rigoureuse et transparente.
- Pour que les grands projets de changement aboutissent, il faut appliquer le principe de responsabilité.

Gouvernance, contrôles et assurance

3. Dans son évaluation du plan-cadre d'équipement^c, le Comité a fait, s'agissant des meilleures pratiques, les observations suivantes : « Dans la plupart des projets larges et complexes menés à l'échelle d'une organisation, les programmes et le portefeuille d'activités font en général l'objet d'une gestion, d'une gouvernance et de contrôles menés de façon rigoureuse par les parties prenantes, et renforcés par une combinaison de mécanismes d'assurance internes et externes. Le but est de définir clairement les responsabilités de chacun dans la prestation de services et d'établir dans le même temps des contrôles et des limites efficaces pour atténuer et gérer les risques sans trop brider les progrès. Un projet bien mené comporte généralement les éléments suivants :

- a) Une étude de faisabilité complète et détaillée, qui expose les avantages, les coûts, le champ d'application et la méthode proposée;
- b) Une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun dans la gestion du projet;
- c) Un comité chargé du projet, constitué de façon adéquate et efficace;
- d) Des mécanismes appropriés de contrôle des changements;
- e) Des mécanismes permettant d'établir rapidement des rapports sur le projet, ce qui permet de prendre des décisions de façon efficace et transparente;
- f) Un système d'assurance intégré efficace qui fonctionne pendant toute la durée de vie du projet. »

^c « Enseignements tirés de l'expérience du plan-cadre d'équipement de l'Organisation des Nations Unies : un document du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies », décembre 2014, p. 16, document disponible en anglais seulement à l'adresse www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml.

Annexe III

Aperçu général : évaluation préliminaire des processus susceptibles d'être inclus dans un dispositif de services partagés*

<i>Siège</i>	<i>Pôle</i>	<i>Bureau local</i>
Processus dirigés par le Siège ou les bureaux hors Siège, avec des interdépendances entre les activités des diverses parties prenantes	Processus exécutés localement ou pouvant être regroupés, simplifiés ou automatisés dans le cadre de services communs; ou processus dirigés par le Siège mais pouvant être exécutés ailleurs.	Processus exécutés localement et dont l'exécution doit rester au niveau local
Finances		
– Évaluation	– Créances et encaissements; dettes et paiements aux fournisseurs	– Créances et encaissements (partenaires locaux); dettes et paiements aux fournisseurs (paiements de faible valeur, fournisseurs locaux)
– Remboursement aux États Membres fournissant des unités de police constituées et des contingents des coûts afférents à ces derniers	– Traitement des paiements aux fournisseurs	– Rapprochements bancaires (rapprochements locaux)
– Établissement du budget et des prévisions	– Comptabilité des actifs	– Gestion des projets
– Établissements de rapports sur les résultats	– Opérations de caisse	
– Actualisation des coûts	– Rapprochements bancaires	
– Trésorerie/placements/ opérations de change + comptabilité des placements	– Gestion et maintenance des données de référence (partenaires commerciaux)	
– Gestion des données de référence	– Traitement des demandes de remboursement de frais de voyage	
– Remboursement de l'impôt sur le revenu	– États de paie	
– Allocation	– Gestion des niveaux de trésorerie	

* Il convient de noter que le processus d'évaluation est une étape intermédiaire dans l'application de la méthode en six points (voir par. 27); une analyse approfondie complémentaire sera proposée par la suite, lorsque la mise en service et la stabilisation d'Umoja auront avancé. Seules les options apparaissant comme faisables sur le plan opérationnel et utiles à l'Organisation seront intégrées à l'étude de faisabilité détaillée qui sera présentée à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.

- Gestion de programme
- Assurance commerciale (biens immobiliers, perte et responsabilité) avec quelques achats effectués localement + déclarations de dommage
- États financiers
- Umoja (établissement de rapports grâce à l'informatique décisionnelle)
- Assurance maladie et assurance-vie (inscription et des fonctionnaires, gestion des données relatives à l'assurance maladie et à l'assurance-vie après la cessation de service)
- Gestion des indemnités
- Procédures comptables

Gestion de la petite caisse

Exécution des paiements locaux aux pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police

Comptabilité relative à la taxe sur la valeur ajoutée et à la fiscalité

Gestion des ressources humaines en rapport avec Umoja

- Gestion des données de référence et maintenance des tableaux de références en matière de ressources humaines
- Gestion prévisionnelle des effectifs à l'échelle mondiale
- Appui concernant le module ressources humaines d'Umoja à l'échelle mondiale
- Organisation et gestion des postes
- Umoja (établissement de rapports grâce à l'informatique décisionnelle)
- Inscription au régime de prestations
- Administration et traitement des prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires
- Gestion des données de référence en matière de ressources humaines
- Maintenance des données personnelles relatives aux ressources humaines
- Gestion du personnel (entrée en fonctions, etc.)
- Gestion des mouvements de personnel
- Gestion du tableau d'effectifs
- Gestion des consultants et vacataires et de leurs frais de voyage remboursables
- Congés et états de présence (gestion locale)
- Validation des congés de maladie non certifiés, des heures supplémentaires et des congés de compensation, des primes de danger (saisie des autres primes)
- Lancement des procédures de renouvellement de contrat
- Processus locaux de la gestion de l'organisation et des postes

Gestion des ressources humaines Activités qui ne sont pas en rapport avec Umoja

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Définition des priorités institutionnelles et la formulation des politiques – Cohérence et coordination des activités des diverses entités – Interaction avec les organes délibérants – Activités de communication à l'échelle mondiale – Fourniture de conseils en matière de politiques et appui aux partenaires en matière de gestion des ressources humaines – Inspira (fichier de candidats en vue du recrutement) – Concours de recrutement à des postes linguistiques et programme Jeunes administrateurs – Services juridiques, Groupe du contrôle hiérarchique – Haut Comité de gestion – Examen et approbation des dérogations au Règlement du personnel – Suivi, contrôle et application des dispositions | <ul style="list-style-type: none"> – Inspira (gestion des offres d'engagement, examen des conditions d'admissibilité pour la transformation de postes) – Vérification et certification de l'expérience professionnelle – Évaluation du comportement professionnel – Gestion des carrières – Interprétation des politiques – Gestion de la relation client | <ul style="list-style-type: none"> – Inspira (sélection de consultants et constitution de fichiers; recrutement et sélection du personnel) – Recrutement et vérification des compétences des agents des services généraux – Gestion pratique des examens, des formations, des services de conseil et d'accompagnement des carrières – Enquête sur les salaires locaux – Fourniture d'informations locales dans le cadre des services administrés au niveau mondial ou au niveau des pôles – Conseils relatifs aux politiques aux chefs de bureau et directeurs de programme |
|--|---|---|

Services internes

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Passation de marchés (appels d'offres, contrats cadres et contrats n'entrant pas dans le cadre de la délégation de pouvoir accordée aux entités) – Gestion des biens à l'échelon mondial – Examen stratégique des biens immobiliers | <ul style="list-style-type: none"> – Achats effectués à l'échelon régional – Gestion des installations (planification immobilière, acquisition de bail) – Gouvernance et gestion des données de référence (partenaires commerciaux, services, matériel) | <ul style="list-style-type: none"> – Gestion des achats et des marchés locaux – Maintenance des données de référence – Services liés à la gestion du matériel (affectation, réparation, cession/liquidation) |
|---|--|---|

-
- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Contrôle de la gestion des voyages; – Umoja (établissement de rapports grâce à l'informatique décisionnelle) | <ul style="list-style-type: none"> – Voyages (traitement des versements forfaitaires; documents de voyage émis par l'ONU (laissez-passer de l'ONU) – Gestion des accords avec les compagnies aériennes et achat de billets d'avion – Dispositif d'appui à la mise en service d'Umoja | <ul style="list-style-type: none"> – Gestion des installations (sur place) – Services liés aux voyages et au transport (gestion et passation de marchés avec des compagnies aériennes; gestion des agences de voyages et coordination avec elles (billets); – Coordination avec le pays hôte) – Expédition des effets personnels |
|---|---|--|

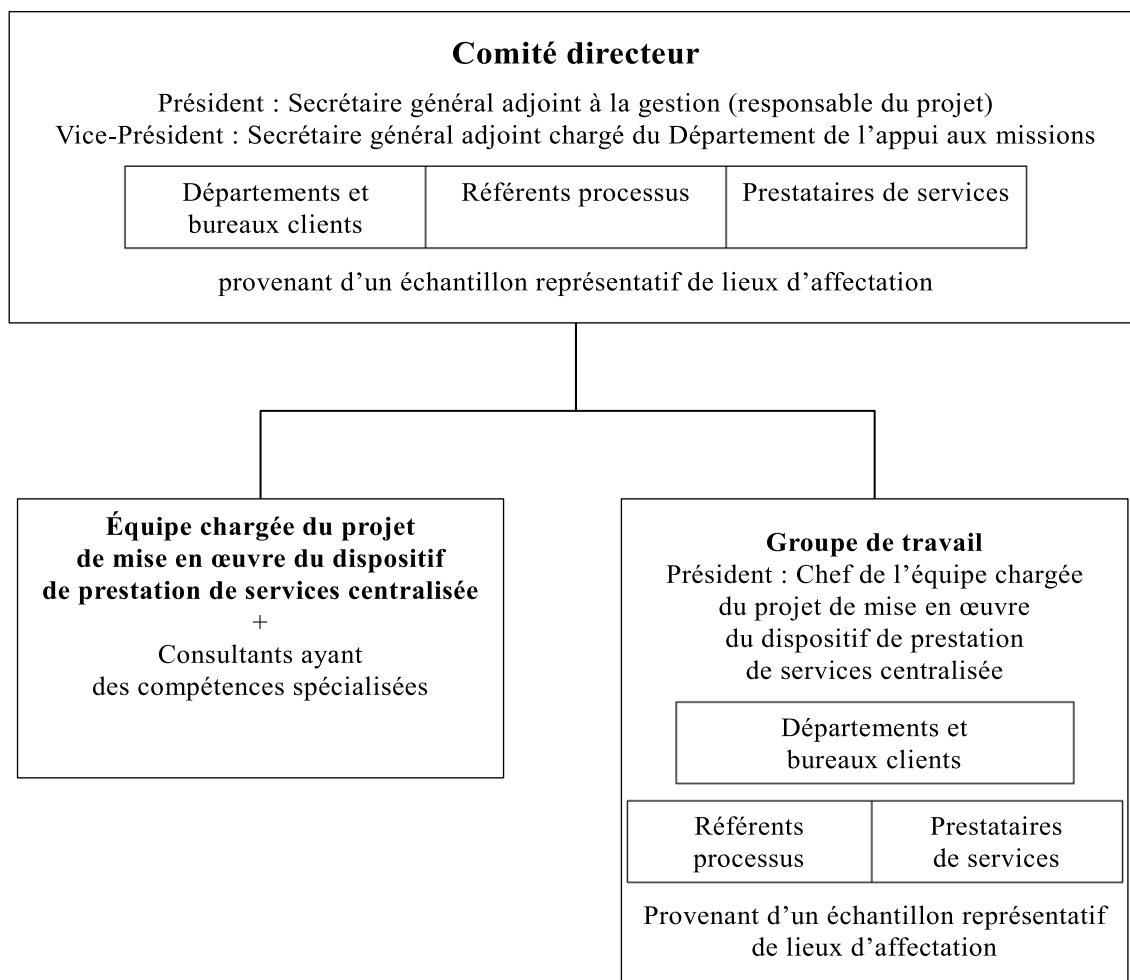
Logistique et chaîne d'approvisionnement^a

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Planification du déploiement et déploiement – Planification des effectifs – Données de référence concernant les effectifs | <ul style="list-style-type: none"> – Planification de la demande – Planification de l'approvisionnement – Gestion des résultats – Planification et contrôle des transports – Gestion du parc de véhicules – Collecte et nettoyage des données – Réduction des effectifs/liquidation | <ul style="list-style-type: none"> – Gestion des stocks – Gestion des entrepôts – Exécution des expéditions et du transport – Gestion de la qualité |
|---|--|---|
-

^a Les modules initiaux d'Umoja-Extension 2 seront mis à jour en fonction des besoins liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pour laquelle les fonctions et les processus sont en cours d'élaboration.

Annexe IV

Arrangements relatifs à la gouvernance et à la gestion des projets au cours de l'élaboration de l'étude de faisabilité du dispositif de prestation de services centralisée



Annexe V

Dispositifs de services partagés mis en place par les fonds, programmes et institutions spécialisées de l'ONU

1. En avril 2015, le Secrétariat de l'ONU a mené une enquête sur le dispositif de prestation de services centralisée en collaboration avec le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS), à laquelle ont répondu 13 organismes. L'annexe VI donne une vue d'ensemble des dispositions en matière de regroupement de services prises par les organismes ayant répondu à l'enquête.
2. L'enquête faisait référence à quatre modèles possibles en matière de regroupement de services, qui ont été recensés lors de discussions au sein du Comité de haut niveau sur la gestion (CEB/2014/3, par. 79) :
 - a) Des organisations autonomes regroupent leurs services d'appui sur un ou plusieurs sites à l'échelle mondiale ou régionale;
 - b) La mise en commun de services : un ou plusieurs centres de services pourraient fournir des services à plusieurs organisations dans le cadre d'un système de recouvrement des coûts ou de tout autre accord de prestation de services;
 - c) La mise en place de centres communs dont les coûts seraient partagés et qui seraient regroupés autour d'organisations ayant des modèles d'activité similaires;
 - d) La sous-traitance de services à des prestataires fournissant des services à l'ONU ou à des entités extérieures.
3. Sur les 13 organismes ayant répondu à l'enquête, 6 ont mis en œuvre un dispositif de regroupement de services et 3 planifient actuellement la mise en œuvre d'un tel dispositif. La majorité des organismes (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial et l'Organisation mondiale de la Santé) ont procédé au regroupement de leurs services d'appui; le PNUD fournit quant à lui des services partagés à d'autres entités dans le cadre d'un système de recouvrement des coûts. Le FMI a fait appel à un prestataire extérieur pour ses services informatiques. Aucun organisme n'a établi de centres communs avec partage des coûts.
4. **Étude de faisabilité.** Tous les organismes qui ont répondu à l'enquête ont effectué ou effectueront une étude de faisabilité avant la mise en œuvre (qui comportera notamment une analyse coût-avantage, une analyse des processus métiers et une étude de viabilité ainsi qu'une analyse des résultats) afin de déterminer quel dispositif de prestation de services doit être mis en place, l'étendue des services proposés, la localisation du centre de services et le niveau estimatif des économies d'échelle et du rendement de l'investissement. Ces analyses ont également permis de prendre la mesure du savoir organisationnel, d'exposer les processus et politiques en place et de recenser les améliorations quantitatives qui peuvent être apportées, notamment grâce à une réorganisation des processus métiers.
5. **Disponibilité opérationnelle du progiciel de gestion intégré.** Tous les organismes ayant répondu à l'enquête ont souligné qu'il importe que le progiciel de gestion intégré soit opérationnel avant le regroupement de services. Le Bureau des

Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a estimé que la mise en service du progiciel de gestion intégré était un facteur déterminant pour la mise en œuvre du dispositif de regroupement des services. L'OMS, qui a mis en place en même temps le progiciel de gestion intégré et un centre de services mondial, a été confrontée à des difficultés relatives aux processus manuels provisoires, à la qualité des données et aux retards dans les activités.

6. **Gouvernance.** Les réponses à l'enquête ont confirmé la nécessité de mettre en place un système de gouvernance solide, fondé notamment sur une large représentation des parties prenantes, un niveau de délégation de pouvoir adéquat, l'alignement des structures hiérarchiques et la conclusion d'accords de prestation de services. Un équilibre optimal entre contrôle exercé par la direction et souci du client a été cité comme une importante condition préalable à la prestation efficace et rationnelle de services.

7. **Gestion du changement.** Un grand nombre des organismes ayant répondu à l'enquête ont souligné qu'outre la formation et la communication, il était important de sensibiliser aux changements qu'entraînerait le passage à un dispositif de services partagés. Il a été recommandé d'entamer dès le début du processus un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

Annexe VI

Dispositifs de services partagés mis en place par les fonds, programmes et institutions spécialisées (d'après l'enquête menée en avril 2015)

	Type de dispositif de services partagés	Processus métiers	Lieu	Date du transfert
Dispositif mis en œuvre	FAO	Regroupement des services d'appui	Budapest (Hongrie)	2007
	FMI	Sous-traitance à des prestataires extérieurs	Bangalore (Inde)	2010
	OIM	Regroupement des services d'appui	Manille (Philippines)	2002
		Comptabilité, technologie de l'information, gestion des ressources humaines, prévention des maladies professionnelles, questions juridiques, sécurité du personnel	Panama (Panama)	2007
	PNUD	À l'échelle mondiale : finances, achats, administration	Kuala Lumpur (Malaisie)	2012, 2014-2015
		À l'échelle mondiale : avantages et prestations du personnel; système central des états de paie; services d'administrateurs auxiliaires, achats spécialisés; Services communs	Copenhague (Danemark)	Services d'administrateurs auxiliaires (2001) Avantages et prestations (2003), états de paie (2004)
		Siège : finances, y compris trésorerie et services dans le domaine de l'informatique et des communications	New York (États-Unis d'Amérique)	Pas de transfert
		Sécurité, services communs, administration, finances, achats, services informatiques, gestion des ressources humaines	Pôles régionaux (Addis, Amman, Bangkok, Istanbul et Panama)	Examen de la structure et des fonctions en 2014-2015
		Services communs, administration, finances, gestion des ressources humaines	Bureaux de pays dans plus de 170 pays et territoires	Pas de transfert

	Type de dispositif de services partagés	Processus métiers	Lieu	Date du transfert
	PAM	Regroupement des services d'appui	Centre d'assistance informatique, gestion des données de référence concernant les fournisseurs, gestion des frais de voyage remboursables	New Delhi (Inde) 2007
			Centre de compétences pour l'appui aux bureaux extérieurs en matière de technologies de l'information	Nairobi (Kenya) 2012
			Centre de compétences chargé du système informatique PASport	Bangkok (Thaïlande) 2007
			Programme mondial d'achat-location de véhicules, achats non alimentaires, Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications	Doubaï (Émirats arabes unis) 2007
			Équipe d'appui chargée des situations d'urgence	
			Achats d'articles non alimentaires (PAM et Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies)	Kuala Lumpur (Malaisie) 2012
	OMS	Regroupement des services d'appui; Dispositif de services partagés avec d'autres organisations*	À l'échelle mondiale : finances, voyages, ressources humaines, achats, gestion des indemnités, technologie de l'information	Cyberjaya (Malaisie) 2008
Dispositif prévu	Fonds des Nations Unies pour la population	Projet en cours. Une étude de faisabilité indépendante et une analyse coût-avantage sont en cours.		
	UNICEF	Regroupement des services d'appui	À l'échelle mondiale : gestion des ressources humaines, finances, gestion des données de référence, service d'assistance au niveau mondial	Budapest (Hongrie) 2015
	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)	Regroupement des services d'appui; Dispositif de services partagés avec d'autres organisations	À l'échelle mondiale : gestion des ressources humaines, finances, voyages	Bangkok (Thaïlande) 2016

* En ce qui concerne le PNUD et l'OMS, le concept de partage de services avec d'autres organisations est la prolongation dans le cadre de la nouvelle structure axée sur les centres de services de précédents arrangements en matière d'appui; il ne s'agit pas d'une progression générale de la mise en commun des services.