



# Assemblée générale

Distr. générale  
19 octobre 2015  
Français  
Original : anglais

**Soixante-dixième session**  
Point 134 de l'ordre du jour  
**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 Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires**

#### **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur un cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des compléments d'information et des éclaircissements, avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 16 octobre 2015.

2. Le présent rapport est à lire à la lumière d'autres rapports dont l'Assemblée générale est actuellement saisie, qui contiennent également des informations sur l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée : a) le septième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (Umoja) (A/70/369 et Corr.1 et 2); b) le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/70/364 et Corr.1); c) le quatrième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/70/158); d) le rapport financier et les états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I) et Corr.1, chap. II, par. 185 à 199). Par ailleurs, le Comité des commissaires aux comptes doit publier, avant la fin de la partie principale de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale, un rapport faisant suite à son rapport sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651 et Add.1; voir aussi A/67/770), et le Secrétaire général a déclaré qu'il comptait présenter un plan révisé sur les prochaines étapes de la mise en œuvre de la solution

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (11 janvier 2016).



Umoja, assorti de prévisions de dépenses, que l'Assemblée examinerait à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session (voir [A/70/369](#), par. 51).

### Contexte et délai

3. Le Secrétaire général indique que le rapport est présenté en application de la résolution 67/246 de l'Assemblée générale. Dans cette résolution, l'Assemblée a accepté le premier rapport d'étape annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (Umoja) portant sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 ([A/67/164](#)) et a souscrit aux conclusions et recommandations formulées par le Comité consultatif dans son rapport sur le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel ([A/67/565](#)). Dans son premier rapport annuel sur Umoja ([A/67/164](#)) et les suivants ([A/68/151](#) et [A/69/158](#)), le Comité des commissaires aux comptes a souligné qu'il aurait mieux valu concevoir le dispositif de prestation de services centralisée avant Umoja, faute de quoi on risquait d'avoir à procéder, après coup, à des réaménagements coûteux du progiciel. Dans son rapport, le Comité consultatif a estimé, se rangeant à l'avis du Comité des commissaires aux comptes, qu'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat pouvait faciliter le passage à un nouveau système et également permettre de faire d'importantes économies à long terme. Le Comité consultatif a engagé le Secrétaire général à étudier la possibilité d'adopter ce dispositif à l'échelle du Secrétariat, insistant sur le fait que toute modification du dispositif actuel devait être approuvée par l'Assemblée générale ([A/67/565](#)). Dans le résumé de son deuxième rapport annuel sur Umoja ([A/68/151](#)), le Comité des commissaires aux comptes a rapporté que le Secrétariat avait admis que dans l'idéal, il aurait mieux valu concevoir le futur dispositif avant Umoja. Depuis, l'Assemblée a approuvé de nombreux rapports dans lesquels le Comité consultatif lui recommandait de prier le Secrétaire général de lui présenter des propositions en faveur d'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, pour qu'elle les examine au plus tôt<sup>1</sup>.

4. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat estimait que le dispositif de prestation de services centralisée devait s'inscrire dans le prolongement naturel de la solution Umoja. Ainsi, alors qu'Umoja avait normalisé et automatisé les processus-métier, le dispositif regrouperait les structures administratives fragmentées relevant d'un seul lieu d'affectation ou de tous les lieux d'affectation, selon les cas. Le Secrétariat considérait que son rapport arrivait en temps voulu, compte tenu des propositions qu'il avait déjà présentées dans ses précédents rapports d'étape sur Umoja et que l'Assemblée générale avait approuvées. Ainsi, a) dans son troisième rapport d'étape, le Secrétaire général avait proposé un plan révisé d'exécution du projet selon lequel il faudrait suivre une séquence logique pour installer les diverses fonctionnalités et mettre en place de nouveaux processus et un nouveau dispositif de prestation de services, à un rythme tel que le Secrétariat puisse s'adapter à ces nombreux changements (voir [A/67/360](#), par. 17; voir aussi [A/68/375](#), par. 37); b) dans son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général avait indiqué qu'un nouveau dispositif de prestation de services à l'échelle du Secrétariat verrait le jour à mesure de la reconfiguration des processus

<sup>1</sup> Voir, par exemple, les résolutions 67/247, 67/254, 68/284, 69/262 et 69/274 de l'Assemblée générale; voir aussi les rapports du Comité consultatif sur la question, portant les cotes [A/67/565](#), [A/68/770](#), [A/68/782/Add.8](#), [A/69/580](#), [A/69/418](#) et [A/69/610](#).

dans le cadre d'Umoja, et il avait suggéré de faire une proposition dans ce sens que l'Assemblée générale examinerait lors d'une session ultérieure (ibid.). Dans son dernier rapport, le Secrétaire général indique que la stratégie adoptée tient compte des enseignements tirés par les différents organismes des Nations Unies, selon lesquels il importe que le progiciel de gestion intégré soit opérationnel avant la mise en place de dispositifs de services partagés (A/70/323, annexe V, par. 5).

### **Fondement logique et stratégie globale**

5. Le Secrétaire général justifie la nécessité de mettre en place un nouveau dispositif de prestation de services à l'ONU aux paragraphes 1 à 5 de son rapport. Il explique que les structures administratives, les principes, les procédures et les modalités de délégation des pouvoirs de l'Organisation sont de plus en plus complexes et régissent quelque 98 entités autonomes situées dans des centaines de sites, qui travaillent chacune pour des lieux d'affectation, des départements ou des bureaux différents. Par ailleurs, ces pratiques administratives varient considérablement d'une entité et d'un contexte opérationnel à l'autre, et les structures complexes mises en place pour assurer l'appui administratif coûtent très cher. Le Secrétaire général indique que, pour pouvoir fournir sur le long terme des services administratifs qui non seulement répondent aux besoins actuels du Secrétariat mais s'adaptent à leur évolution, l'Organisation doit adopter un nouveau dispositif de prestation de services qui tire parti de toutes les compétences techniques dont dispose le Secrétariat et exploite les possibilités offertes par les dernières réformes en date.

6. Dans son rapport, le Secrétaire général propose un cadre pour la mise en place d'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat, qui prévoit la prestation de services d'appui administratif et des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de logistique (A/70/323, par. 6 et 7). Il fournit des informations sur l'ambition, les avantages escomptés et les principes directeurs de ce dispositif (ibid., par. 16 à 26), sur l'étendue et les modalités possibles de la prestation de services, la gestion de la relation client et le financement des services partagés (ibid., par. 27 à 40), et sur les différentes étapes de la mise en œuvre du dispositif (ibid., par. 41 à 46).

7. Le Secrétaire général indique également que, si sa proposition de cadre était approuvée par l'Assemblée générale, le dispositif de prestation de services centralisée serait mis en place étape par étape : a) un projet détaillé relatif aux services d'appui administratif, assorti d'une étude de faisabilité et de propositions de lieux d'implantation des services partagés, serait présenté à l'Assemblée pour qu'elle l'examine à sa soixante et onzième session; b) un état des lieux de l'organisation des services administratifs dans le cadre d'Umoja serait établi le 1<sup>er</sup> février 2016, trois mois après le déploiement d'Umoja-Intégration dans l'ensemble du Secrétariat; c) le regroupement physique des fonctions de prestation de services à l'échelle mondiale, régionale et locale pourrait avoir lieu au cours de l'exercice 2018-2019. Le Secrétaire général indique que le futur dispositif de prestation de services centralisée tiendra compte de l'évolution de l'Organisation, tirera parti de l'infrastructure en place et des investissements réalisés et s'inspirera des dispositifs de services partagés qui existent déjà, compte tenu des enseignements tirés de cette expérience.

## II. Observations et recommandations générales

8. Le Comité consultatif note que le rapport du Secrétaire général présente surtout des informations d'ordre général et que sa proposition gagnerait à être développée et présentée de manière plus détaillée. Tout en prenant note de la position du Secrétaire général quant à l'opportunité de sa proposition et au calendrier de sa réalisation (voir par. 4 ci-dessus), le Comité reste d'avis que son rapport aurait pu être présenté plus tôt, étant donné son caractère général et compte tenu de l'expérience du Secrétariat en matière de prestation de services partagés, en particulier dans les bureaux hors Siège et au Département de l'appui aux missions dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, ainsi que dans les fonds et programmes des Nations Unies (voir [A/70/323](#), par. 11 à 13). Comme l'a indiqué le Comité des commissaires aux comptes (voir par. 3 ci-dessus), la stratégie adoptée risque de nécessiter, après coup, des réaménagements coûteux des processus d'Umoja. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, dans son quatrième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré ([A/70/158](#)), le Comité des commissaires aux comptes recommande que le Secrétariat évalue la possibilité d'optimiser Umoja, compte tenu des liens de cette solution avec le projet de dispositif de prestation de services centralisée.

9. **Le Comité consultatif accueille avec satisfaction le rapport du Secrétaire général, première étape de l'élaboration d'une proposition détaillée en faveur d'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, qui présente les principales questions à examiner sur ce sujet complexe.**

10. **Le Comité consultatif souligne, comme il l'a fait pour d'autres grands projets de réforme des modes de fonctionnement, qu'il importe de définir clairement, dès le début, les buts et les objectifs du projet et de réaliser une analyse coûts-avantages détaillée et une étude de faisabilité à l'appui des propositions soumises à l'examen de l'Assemblée générale. Il souligne également qu'il faut consigner, dès le début de la mise en œuvre du projet, des informations sur les principaux paramètres des dispositifs de prestation de services déjà en place, qui pourront servir de référence lorsqu'il s'agira d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation du projet. Le Comité examine plus précisément le type d'information de référence à recueillir, au paragraphe 28 ci-après. Par ailleurs, il convient d'établir un plan d'exécution détaillé du projet, qui énonce les éléments suivants : les grandes étapes de la réalisation et les prestations à fournir; les dispositifs régissant la gouvernance et la gestion du projet; les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes; les risques du projet, les hypothèses retenues aux fins de sa réalisation et les obstacles à cette réalisation; le coût du projet et les effectifs que nécessitera sa mise en œuvre. À cet égard, le Comité souligne qu'il faut s'assurer, dès le début de l'élaboration du projet, que les outils et méthodes de gestion de projet qui sont en place permettront de consigner avec précision l'ensemble des dépenses engagées pour l'exécution du projet et d'en rendre compte en toute transparence.**

11. Les quelques grands projets de réforme mis en œuvre récemment ont montré qu'une équipe dirigeante solide et une gestion de projet efficace étaient des critères essentiels pour réussir l'entreprise complexe de réforme des modes de fonctionnement à l'échelle d'une organisation qu'est l'adoption d'un nouveau dispositif de prestation de services. **Le Comité consultatif estime qu'il n'est pas**

moins important que le Secrétaire général fasse en sorte que le personnel du Secrétariat, en particulier ses dirigeants, s'investissent dans le projet et prennent la responsabilité de son succès. Il recommande par conséquent que l'Assemblée générale invite le Secrétaire général à prendre toutes les mesures nécessaires pour que ce grand projet de réforme des modes de fonctionnement soit bien dirigé et qu'il soit exécuté dans le cadre de dispositifs efficaces de gouvernance, de gestion de projet et de responsabilité. Il souligne également qu'il importe que les objectifs et les buts du projet soient bien compris et que l'initiative bénéficie de la collaboration et de la coopération de fonctionnaires de haut niveau dans l'ensemble du Secrétariat.

12. Dans le résumé de son rapport, le Secrétaire général indique que le dispositif de prestation de services centralisée reposera sur une stratégie commune à l'ensemble de l'Organisation, qui permettra de fournir, en temps voulu, des services administratifs de qualité normalisés à l'échelle du Secrétariat, dans le cadre d'un ensemble commun de règles et règlements relatifs à la gestion des ressources financières et humaines. Il indique également que des solutions modulaires permettront de faire face à la diversité des besoins et à la complexité des différentes conditions de travail qui existent au Siège et sur le terrain. **Le Comité consultatif souligne qu'il importe que le dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat soit complet et prenne en compte les besoins de toutes les parties prenantes, y compris des missions de maintien de la paix ou autres, qui bénéficient actuellement de l'appui des centres de services et des dispositifs mis en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. Il souligne également que le dispositif de prestation de services centralisée doit pouvoir assurer une répartition logique des fonctions entre les différents lieux d'affectation et permettre une utilisation optimale de l'infrastructure en place au Secrétariat. Le Comité compte que le dispositif présenté permettra d'améliorer la prestation de services, de simplifier les fonctions et de fusionner les moyens d'appui administratif de toutes les entités du Secrétariat.**

13. Le Comité consultatif a demandé des éclaircissements sur la définition et la portée du terme « services d'appui administratif » employé dans le rapport. Il a été informé que dans le budget ordinaire, les ressources qui ne sont pas directement associées à la prestation de services fonctionnels sont classées dans la catégorie des ressources administratives. Selon l'acception qu'en donne le Secrétariat, ces ressources servent à financer des fonctions d'appui qui ne sont pas directement liées à l'exécution de programmes de fond. Dans les documents du budget-programme, les ressources allouées aux « services d'appui administratif » englobent les postes et les autres objets de dépense inscrits au budget au titre de la composante appui aux programmes, notamment des services administratifs des centres de conférence et des commissions régionales (à l'exception des services de conférences et de bibliothèque), ainsi que la totalité des ressources prévues au titre VIII (Services communs d'appui). **Le Comité consultatif estime qu'il faut définir plus clairement les termes employés, et recommande que le Secrétaire général soit invité à passer en revue la terminologie utilisée et à l'adapter, si nécessaire, à l'usage commun dans l'ensemble du Secrétariat. Il faudrait aussi que le Secrétaire général soit prié de définir les termes spécialisés qu'il est susceptible d'employer dans le rapport qui présentera le détail de son projet.**

### III. Observations et recommandations concernant certains points

#### Relation avec d'autres grandes initiatives de gestion

14. On trouve des renseignements concernant les changements majeurs ayant une incidence sur la mise au point du dispositif de prestation de services centralisée au paragraphe 9 du rapport du Secrétaire général (A/70/323). Il s'agit : a) d'Umoja, qui vise à simplifier et à uniformiser les processus-métier et à proposer une source centralisée d'informations accessible en temps réel en n'importe quel point du monde; b) de la stratégie globale d'appui aux missions, qui permet aux opérations de maintien de la paix de bénéficier de services communs et qui représente une source d'enseignements; c) de la stratégie informatique et communications, qui apportera des solutions communes à l'ensemble du Secrétariat et harmonisera les services proposés, créant ainsi un environnement propice au déploiement d'Umoja et à la prestation de services centralisée; d) des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui permettent de disposer de données plus détaillées sur les coûts et aident à prendre des décisions stratégiques concernant l'utilisation des ressources; e) de la réforme des ressources humaines, qui vise à doter l'Organisation d'une main-d'œuvre plus dynamique, qualifiée et capable de s'adapter à un environnement marqué par la mondialisation et l'interdépendance. De plus, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les structures mises en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions soient cohérentes avec le projet de dispositif de prestation de services centralisée dont elle serait saisie pour examen (résolution 69/262, sect. IV, par. 8).

15. **Le Comité consultatif souligne à nouveau qu'il importe de veiller à ce que la mise au point du dispositif de prestation de services centralisée obéisse à une démarche cohérente qui prenne en considération toutes les initiatives de transformation (Umoja, la stratégie informatique et communications, la stratégie globale d'appui aux missions, les normes IPSAS et la réforme des ressources humaines), de façon à tirer le meilleur parti de l'effet de synergie et à éviter les chevauchements et la dispersion des activités. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de décrire dans sa proposition détaillée les mesures qu'il envisage de prendre pour obtenir la cohérence demandée, notamment celles relatives à l'utilisation d'infrastructures et de ressources communes. À cet égard, il rappelle que dans sa résolution 69/307 (sect. V, par. 61), l'Assemblée générale, rappelant les paragraphes 46 et 47 du rapport du Comité consultatif (A/69/874), a 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.**

#### Mise à profit des enseignements tirés de l'expérience

16. Selon le Secrétaire général, le dispositif de prestation de services centralisée qu'il est proposé de mettre au point tiendra compte de l'évolution suivie par l'Organisation ces 70 dernières années et tirera parti des infrastructures et des ressources utilisées précédemment. Lors de l'établissement de la proposition détaillée, le Secrétariat mettra à profit les données d'expérience et les

enseignements tirés des modalités de partage des services déjà appliquées par un certain nombre de ses entités. Comme indiqué aux paragraphes 11 à 13 du rapport, le Secrétariat est déjà doté de nombreux dispositifs de prestation de services centralisée : a) des centres de services mis sur pied dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, tels que le Centre de services mondial de Brindisi et le Centre de services régional d'Entebbe, proposent déjà des services administratifs et logistiques centralisés aux missions; b) le Siège fournit certains services de façon centralisée à toutes les entités du Secrétariat; c) les bureaux hors Siège et les commissions régionales fournissent des services aux entités avec lesquelles ils partagent leurs locaux ainsi qu'aux bureaux de ces entités opérant en d'autres lieux; d) le Bureau de l'informatique et des communications fournit des services d'appui centralisés, tels que des services d'assistance, à toutes les entités du Secrétariat. Des organismes des Nations Unies ont également mis en place une vaste gamme de modalités de prestation de services centralisée. **Le Comité consultatif engage le Secrétaire général à mettre à profit les données d'expérience et les enseignements tirés de la mise en œuvre et de l'utilisation de services communs dans le Secrétariat et dans le système des Nations Unies.**

#### **Grandes orientations, avantages escomptés et principes directeurs**

17. Le Secrétaire général décrit les grandes orientations, les avantages escomptés et les principes directeurs aux paragraphes 16 à 26 de son rapport. Selon lui, le dispositif de prestation de services centralisée permettra de garantir la prestation, dans les délais prescrits, de services administratifs normalisés de haute qualité dans l'ensemble du Secrétariat. Il s'agit en particulier : a) de simplifier le système et les fonctions d'administration et l'articulation des tâches y afférentes; b) de spécialiser les fonctions administratives dans le cadre d'attributions distinctes, d'une répartition des tâches et d'un réaménagement des fonctions qui seront confiées au Siège, à des pôles ou à des bureaux locaux; c) de regrouper les moyens administratifs disséminés dans le Secrétariat. Le dispositif sera aussi axé sur la recherche de l'excellence sur les plans suivants : qualité, rapidité et rapport coût-avantages; souci du client et aptitude à répondre aux besoins de l'Organisation; adaptabilité, souplesse et capacité d'extension; efficacité de la gestion de la performance; simplification et intégration de la structure d'appui administratif.

**18. Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de poursuivre la mise au point des propositions concernant les grandes orientations et les principes directeurs du dispositif, y compris celles relatives à l'objectif final du dispositif, et de mettre l'accent sur les améliorations qui seront apportées à la prestation de services et sur les économies qui découleront du nouveau dispositif. En ce qui concerne les avantages escomptés, comme indiqué précédemment, le Comité souligne qu'il importe de procéder à une analyse détaillée du rapport coûts-avantages. Il souligne également la nécessité de faire la distinction entre avantages qualitatifs et avantages quantitatifs.**

#### **Gouvernance et gestion du projet**

19. Les paragraphes 47 et 48 du rapport du Secrétaire général sont consacrés à la gouvernance et à la gestion du projet. Le Secrétaire général y indique qu'une solide structure de gouvernance et de gestion de projet sera mise en place en vue de faciliter et d'accompagner la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Cette structure se composera d'un responsable du projet, d'un comité

directeur, d'une équipe chargée du projet et d'un groupe de travail. Comme indiqué au paragraphe 48 b) du rapport, le comité directeur sera chargé de donner des conseils et d'assurer la supervision du projet. Présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, lequel sera secondé par le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui aux missions, il se composera de représentants de haut niveau des départements ou bureaux clients, des référents processus d'Umoja, de représentants des missions et de prestataires de services provenant d'un échantillon représentatif de lieux d'affectation. **Le Comité consultatif souligne qu'il importe d'établir un solide dispositif de direction pour le projet (voir par. 11).**

**20. En ce qui concerne la gouvernance, la direction et la gestion du projet, le Comité consultatif souligne qu'il importe de mettre pleinement à profit les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions et du projet Umoja et de prendre en considération les observations et recommandations des organes de contrôle. Il souligne également la nécessité de veiller à ce que le rapport consacré à la proposition détaillée repose sur une stratégie équilibrée et tienne compte de l'opinion et des besoins des prestataires de services en poste dans les bureaux hors Siège qui proposent déjà des services communs et disposent d'une vaste expérience en la matière, ainsi que des vues et des besoins des départements et bureaux qui bénéficient de ces services et de ceux des autres parties prenantes. Le Comité compte que des mesures seront prises pour veiller à ce que tous les membres du comité directeur guident et supervisent activement les activités de gestion touchant la conception et la mise en œuvre du projet, fassent part des vues et des besoins des services qu'ils représentent, encouragent la coopération dans l'Organisation et facilitent la prise de décision et le règlement rapide des problèmes.**

#### **Portée préliminaire**

21. Le Secrétaire général indique que le dispositif proposé porte sur les services d'appui administratifs et qu'une nouvelle stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement, dont l'élaboration se poursuit actuellement, est mise à l'essai 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 [A/70/323, par. 11 d)]. Il indique également que l'évaluation de l'environnement opérationnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est effectuée selon une méthode en six étapes, qui permet de déterminer les procédures administratives se prêtant à un regroupement dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée (A/70/323, par. 27). Les étapes sont les suivantes : a) évaluation des processus administratifs afin de déterminer s'ils peuvent être exécutés ou non en un lieu quelconque et classement préliminaire dans les catégories « siège », « pôle » ou « exécution locale »; b) évaluation des répercussions qu'aurait le transfert de certains processus à un pôle de services centralisés et évaluation du degré de difficulté de l'opération; c) rattachement des processus à telles ou telles structures administratives et quantification de la charge de travail; d) recensement des lieux dans lesquels les fonctions pourraient être regroupées; e) réalisation d'une étude de faisabilité relative au dispositif de prestation de services centralisée; f) établissement d'un dispositif de gestion des risques.

22. En ce qui concerne la question de savoir si les processus peuvent être exécutés ou non en un lieu quelconque, le Secrétaire général indique que les processus-métier

sont classés à titre préliminaire dans les catégories « siège », « pôle » ou « exécution locale » en fonction des critères suivants : a) les fonctions classées dans la catégorie « siège » correspondent à la direction stratégique, à la formulation des orientations, au contrôle et à la mobilisation des parties prenantes; b) les fonctions entrant dans la catégorie « pôle » peuvent être exercées en tout lieu et peuvent donc être transférées à un pôle de services communs; c) les fonctions entrant dans la catégorie « exécution locale » sont propres à un lieu précis et ne peuvent pas être transférées.

23. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les fonctions classées dans la catégorie « pôle » pouvaient être exercées en tout lieu et englobaient : a) des activités qui sont actuellement exécutées sur le plan local, mais qui pourraient être regroupées, simplifiées et automatisées dans un environnement centralisé; b) des activités qui sont actuellement menées au Siège, mais qui pourraient tout aussi bien l'être ailleurs. À l'inverse, les activités classées dans les catégories « siège » ou « exécution locale » n'étaient pas transférables d'un lieu à un autre et ne se prêtaient pas à une centralisation. Le Comité a également été informé que des activités classées dans la catégorie « siège » devaient être menées dans une ville siège et que celles relevant de la catégorie « exécution locale » devaient continuer à être menées dans les lieux d'affectation où elles se déroulaient actuellement. En outre, il a appris que les activités exécutées localement étaient également menées dans des villes sièges, car celles-ci avaient également besoin de services locaux. **Le Comité estime qu'il serait peut-être utile d'indiquer, dans le cadre de l'évaluation consistant à rattacher les activités à telle ou telle catégorie, si les membres du personnel qui s'en acquittent peuvent travailler ailleurs que dans les locaux de l'ONU.**

24. Le Secrétaire général indique que selon une analyse préliminaire de 347 procédures administratives menée sous la direction des référents processus d'Umoja et englobant des procédures relevant d'Umoja et d'autres procédures, 142 processus pourraient être exécutés dans le cadre d'un dispositif de prestation de services centralisée. Le récapitulatif des conclusions préliminaires qui figure à l'annexe III du rapport montre que ces procédures englobent des processus Umoja touchant la gestion financière et les ressources humaines, des processus Inspira relatifs aux ressources humaines, des processus de gestion centralisée et des processus concernant la logistique et la chaîne d'approvisionnement qui seront pris en charge par Umoja-Extension 2.

25. Le Comité consultatif note que la liste n'englobe pas la totalité des processus qui seront pris en charge par Umoja-Extension 2, celui-ci devant également porter sur les procédures d'établissement du budget, la gestion des subventions et la gestion des programmes (voir [A/67/565](#), annexe IV). À cet égard, le Comité rappelle que dans son septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué qu'un plan révisé des prochaines étapes de la mise en service d'Umoja, assorti notamment de nouvelles prévisions de dépenses, serait présenté à l'Assemblée générale durant la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016, pour qu'elle l'approuve ([A/70/369](#), par. 51). Le Comité formulera ses observations sur la question dans le rapport correspondant et reviendra sur ce point au moment où il examinera le rapport sur les prévisions de dépenses révisées.

26. Le Comité consultatif a également été informé que l'analyse préliminaire présentée dans le rapport du Secrétaire général (A/70/323) était purement indicative et faisait partie d'une procédure itérative dont les résultats seraient affinés à mesure que les propositions détaillées et l'étude de faisabilité seraient mises au point. **Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de continuer à affiner son analyse et de faire figurer dans sa proposition détaillée des renseignements et des explications concernant le recensement des procédures relevant de l'une ou l'autre des trois catégories susmentionnées (« siège » « pôle » ou « exécution locale », ainsi que des précisions sur ces procédures. Le Secrétaire général devrait également fournir des renseignements sur la méthode et les critères utilisés pour déterminer si les processus peuvent être exécutés ou non en un lieu quelconque, ainsi que sur les autres éléments de la méthode. Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir les résultats de l'analyse. Il compte qu'une analyse détaillée et complète sera menée et qu'elle portera sur les spécificités des activités menées dans les différents lieux d'affectation, qu'il s'agisse du Siège, des bureaux extérieurs, des commissions régionales, des missions de maintien de la paix ou d'autres missions.**

27. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de fournir, dans le cadre de sa proposition détaillée, un inventaire complet des activités couvertes par les dispositifs de prestation de services existants, inventaire qui expliquerait si les activités peuvent être menées ou non en un lieu quelconque. Avant la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée, le Secrétaire général devrait également être prié de fournir des données de base complètes concernant les services proposés pour chacune des activités dans le cadre des dispositifs de prestation de services existants. Les données devraient porter sur des éléments tels que le volume d'activité, les lieux à partir desquels les services sont fournis, les ressources mises en œuvre, y compris les ressources en personnel, et une estimation des coûts unitaires.**

28. S'étant renseigné quant aux types de données de base, le Comité consultatif a obtenu deux tableaux qui figurent dans les annexes I et II du présent rapport. Le Secrétariat a indiqué que les tableaux donnaient une idée du nombre de fonctionnaires entrant dans la catégorie personnel administratif et émargeant au budget ordinaire ou à celui du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

#### **Modalités de prestation des services**

29. Le Secrétaire général propose de mettre au point diverses modalités de prestation intégrale de services pouvant être adaptées aux différents profils des clients et contextes opérationnels. Il indique que l'étape suivante de l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée comprendra une analyse plus poussée visant à déterminer le mode le plus efficace de prestation d'un service administratif dans un lieu particulier ou pour un client donné. Les différentes modalités envisagées sont les suivantes : a) fourniture de services par des groupes fonctionnels, rassemblant les procédures qui ne sont pas propres à un lieu précis pour assurer une prestation intégrale des services par une seule entité dans un site local ou un pôle central ou à l'échelle mondiale, en remplacement d'une structure fragmentée faisant intervenir de multiples entités; b) fourniture de gammes de services regroupant des procédures couvrant différents domaines administratifs, dont les fonctions d'intégration des nouveaux fonctionnaires qui combinent la

gestion des ressources humaines, des procédures financières et des services d'appui central; c) portefeuilles de clients individualisés, offrant un guichet unique dans une structure unifiée pour aider un client ou un groupe de clients donné à faire face à tous ses besoins administratifs.

**30. Le Comité consultatif souligne que les propositions de modalités de prestation des services devraient reposer sur une analyse approfondie et détaillée qui permette d'arrêter une répartition efficace et rationnelle des fonctions des différentes structures du Secrétariat de l'Organisation. C'est pourquoi le Comité recommande de prier le Secrétaire général de prévoir dans son analyse une évaluation des fonctions des « pôles » pouvant être assurées depuis un lieu unique pour l'ensemble du Secrétariat. Il recommande également de prier le Secrétaire général de présenter, dans sa proposition détaillée, une explication logique et circonstanciée des formules de prestations de services envisagées.**

#### **Évaluation des lieux d'implantation**

31. Le Secrétaire général aborde la question des lieux d'implantation des centres de services partagés aux paragraphes 45 et 46 de son rapport. Il indique que l'évaluation des lieux envisageables pour les services administratifs comprendra deux éléments : a) une analyse des coûts et des avantages financiers et b) une évaluation qualitative. Il indique également que les critères minimum qui s'appliqueront aux fins de l'évaluation seront ceux proposés dans son cinquième rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions.

**32. Le Comité consultatif estime que, s'ils constituent un point de départ pour l'évaluation des lieux d'implantation, les critères proposés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions n'en devraient pas moins être affinés, ajustés et élargis selon que de besoin tout au long de l'élaboration de la proposition détaillée. Il insiste également pour que l'évaluation tienne compte des données relatives aux besoins opérationnels, y compris les modalités de prestation des services (voir plus haut, par. 30), le degré de centralisation ou de décentralisation de la fourniture des services, les particularités opérationnelles, le volume d'activité projeté, et toutes incidences concernant les effectifs (voir également plus haut, par. 12). Le Comité consultatif compte que le rapport à venir sur la proposition détaillée comprendra un justificatif complet des besoins relatifs aux centres de services et une explication logique des critères arrêtés pour l'évaluation des lieux d'implantation des centres.**

#### **Gestion de la relation client**

33. Le Secrétaire général indique que, 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 pour faire en sorte que les besoins communs des différents clients soient correctement déterminés et pris en compte tout en maintenant le niveau requis d'uniformisation et la cohérence de l'appui. Par ailleurs, la réorganisation des services administratifs doit aller de pair avec une gestion de la performance et un contrôle de la qualité rigoureux afin que le dispositif de prestation de services centralisée permette de répondre efficacement aux impératifs liés aux besoins opérationnels de chacun. Le Secrétaire général indique également que le dispositif prévoira des systèmes solides

de gestion de la performance et de responsabilisation, tels que des accords de prestation de services, des indicateurs clefs de performance, des tableaux de bord, et des mécanismes d'amélioration constante. De plus, différents éléments mis en place pour faciliter la gestion de la relation client, dont des centres d'assistance, des mécanismes de renvoi à la hiérarchie, des dispositifs de retour d'information et des conseils de clients (A/70/323 par. 34 à 37). D'après le rapport à l'examen, des 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 services, et à associer étroitement ces dernières au suivi des résultats. **Le Comité consultatif estime que la prestation de services partagés doit aller de pair avec la mise en place de mécanismes rigoureux et indépendants d'évaluation de la qualité des services fournis et du degré de satisfaction des besoins des clients et des systèmes d'établissement des rapports correspondants. Il recommande de prier le Secrétaire général de présenter des renseignements détaillés sur ces mécanismes dans son rapport contenant la proposition détaillée relative au dispositif de prestation de services centralisée.**

#### **Financement des services partagés**

34. Le Secrétaire général indique que les services partagés sont actuellement financés de diverses façons : a) au moyen d'un budget statutaire indépendant; b) par des ressources provenant des entités participantes; c) dans le cadre d'arrangements de cofinancement; ou d) selon le principe du recouvrement des coûts. Il indique également que l'applicabilité au dispositif de prestation de services centralisée de chacune de ces modalités sera évaluée en termes d'efficacité, de transparence des besoins en ressources, en particulier vis-à-vis des États Membres, et de responsabilité, d'adaptabilité et de facilité d'exécution eu égard à Umoja et à d'autres systèmes informatiques.

35. **Le Comité consultatif souligne que le passage à un système de fourniture de services partagés pourrait avoir des effets importants sur la répartition des ressources consacrées à la prestation de ces services. Le nouveau dispositif nécessitera également des modalités détaillées et transparentes de comptabilisation et présentation des ressources utilisées et des coûts des services fournis, y compris en ce qui concerne l'établissement des coûts unitaires de chaque service. De plus, le financement des services partagés sera très vraisemblablement réparti entre le budget ordinaire, les budgets des opérations de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires. Le Comité consultatif recommande de prier le Secrétaire général de présenter dans son rapport à venir une analyse détaillée et comparative des différentes modalités de financement à l'étude.**

#### **Questions diverses**

36. Le Comité consultatif considère que l'application d'un nouveau dispositif de prestation des services aura une incidence importante sur les structures organisationnelles du Secrétariat, les chaînes de responsabilité hiérarchique, les méthodes, modalités et procédures de travail, en particulier celles des principaux prestataires de services – Département de la gestion, Département de l'appui aux missions, bureaux hors Siège et commissions régionales, notamment. Le Comité considère également que l'application du dispositif offre l'occasion d'examiner, de simplifier et d'harmoniser les structures organisationnelles. **Le Comité consultatif**

**recommande de prier le Secrétaire général de présenter des renseignements détaillés sur les effets escomptés du dispositif de prestation des services centralisée sur les structures organisationnelles du Secrétariat de l'Organisation et les propositions voulues dans son rapport contenant la proposition détaillée et l'étude de faisabilité.**

37. S'étant renseigné, le Comité consultatif a appris que le Secrétariat demeurerait résolu à appliquer intégralement la résolution 67/246, dans laquelle l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations qu'il avait formulées dans son rapport (A/67/565, par. 75), y compris la recommandation visant à ce que tout changement par rapport au dispositif actuel de prestation des services soit approuvé par l'Assemblée générale. Le Comité rappelle également qu'il avait été informé que les mesures temporaires adoptées dans le cadre de la coordination de la mise en service d'Umoja seraient supprimées après les périodes de déploiement et de stabilisation du progiciel (voir A/70/7, par. VIII.24). **Le Comité consultatif souligne que toute modification des structures organisationnelles ne pourra être opérée qu'après l'approbation de l'Assemblée générale d'une proposition détaillée de nouveau dispositif de prestation de services pour le Secrétariat de l'Organisation.**

#### **IV. Ressources nécessaires**

##### **Équipe de projet**

38. Le Secrétaire général propose de constituer à titre temporaire une petite équipe exclusivement chargée du projet de dispositif de prestation de services centralisée au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, pour appuyer toutes les activités relatives à la formulation d'une proposition détaillée. L'équipe se composerait d'un administrateur général (D-1), d'un administrateur de programme hors classe (P-5), de deux spécialistes de la gestion des projets (P-4) et d'un fonctionnaire d'administration (P-3), ainsi que d'un agent des services généraux (Autres classes). Le Secrétaire général propose de pourvoir par des transferts les postes des deux spécialistes de la gestion des projets (P-4), du fonctionnaire d'administration (P-3) et de l'agent des services généraux (Autres classe), et demande, pour financer les emplois de D-1 et de P-5 pendant une période initiale d'une année, l'inscription au chapitre 29A du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 de ressources au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), d'un montant de 662 600 dollars pour une période de 12 mois.

39. L'équipe de projet proposée dirigerait 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 (A/70/323, alinéa c) du paragraphe 48). Ayant demandé plus de détails sur les fonctions à assurer, le Comité consultatif a appris qu'une équipe de projet dynamique et libre de toute autre attribution était nécessaire pour élaborer des propositions détaillées et effectuer une étude de faisabilité concernant le dispositif de prestation de services centralisée. Il était essentiel qu'une telle équipe ait des liens étroits avec le fonctionnement courant du Secrétariat, et puisse ainsi prendre en considération le caractère unique de la structure et de l'histoire de l'Organisation,

les besoins opérationnels propres aux différents clients et contextes opérationnels, et le cadre administratif et réglementaire de l'Organisation. Le Comité consultatif a en outre été informé que des dispositions seraient prises pour que la composition de l'équipe soit représentative des différentes fonctions administratives nécessaires à l'application du dispositif, ainsi que des points de vue du Siège et des bureaux extérieurs, et des clients. De plus, la représentation du Département de l'appui aux missions dans l'équipe de projet devrait viser à faire en sorte que les leçons de l'expérience acquise dans l'application de la stratégie globale d'appui aux missions soit dûment prises en compte.

**40. Le Comité consultatif souligne qu'il importe que l'équipe de projet, en particulier le personnel de direction aux classes D-1 et P-5, connaisse parfaitement toutes les activités menées par l'Organisation, que ce soit au Siège, dans les bureaux extérieurs et dans les opérations de maintien de la paix et autres missions sur le terrain. Le Comité compte que des dispositions seront prises également pour mettre à profit les connaissances et données de l'expérience dont le Secrétariat et d'autres entités de l'Organisation disposent en ce qui concerne la fourniture de services partagés (voir A/70/323, par. 11 à 13). Le Comité convient qu'une équipe exclusivement chargée du projet est nécessaire et recommande l'approbation des propositions formulées par le Secrétaire général.**

41. S'agissant de la proposition de créer un emploi d'administrateur général (D-1) pour l'équipe de projet, le Comité consultatif rappelle que le Secrétaire général a proposé de supprimer un poste D-1 au Service de l'appui à la gestion du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, au chapitre 29A du projet de budget-programme pour 2016-2017. Le Secrétaire général indique que cette proposition tient aux effets de synergie produits par l'étroite collaboration entre l'équipe chargée du projet relatif au progiciel de gestion intégré et le Service de l'appui à la gestion, qui ont mené de nombreuses activités complémentaires, notamment la direction des activités de gestion du changement, l'amélioration des pratiques de gestion et la reconfiguration des modes de fonctionnement (voir A/70/6 (Sect. 29A), par. 29A.39). Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les raisons pour lesquelles les activités relatives à la mise au point d'une proposition de dispositif de prestation de services centralisée, qui semblent correspondre aux fonctions attachées au poste dont la suppression est proposée, n'avaient pas été prévues et prises en considération dans les ressources demandées pour le Bureau au moment de l'établissement du projet de budget, et ce, d'autant plus que le rapport du Secrétaire général fait suite à une demande formulée par l'Assemblée générale à sa soixante-septième session. La réponse à cette question n'a pas pu être donnée suffisamment tôt pour être publiée dans le présent rapport. Le Comité consultatif constate que la création de l'emploi d'administrateur général (D-1) proposée en vue de la mise au point d'une proposition détaillée concernant l'initiative à l'étude annulerait, en partie, les économies proposées au titre du chapitre 29A du projet de budget-programme pour 2016-2017 [voir A/70/6 (Sect. 29A)].

#### **Consultants**

42. Le Secrétaire général propose d'inscrire au chapitre 29A du projet de budget-programme pour 2016-2017 des ressources supplémentaires, d'un montant de 500 000 dollars, pour couvrir les honoraires de consultants 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. En ayant fait la demande, le Comité consultatif a reçu des éléments d'information sur les fonctions qu'exerceraient les consultants, qui comprennent des activités telles que l'examen et la compilation de données et de documents sur les arrangements existants.

**43. Le Comité consultatif convient que les services de consultants extérieurs sont nécessaires pour élaborer une proposition détaillée de dispositif de prestation de services centralisée, tant pour offrir des conseils spécialisés que pour analyser et évaluer de façon indépendante les arrangements opérationnels existants et les besoins futurs. Il souligne à ce propos qu'il importe de mettre à profit l'expérience et les connaissances de l'équipe du projet Umoja et qu'il est indispensable de mettre en place des capacités internes dans ce domaine et de veiller à ce que les connaissances des consultants soient rapidement transmises au personnel chargé des projets et programmes. Le Comité consultatif compte que des renseignements détaillés sur l'utilisation des consultants et les fonctions exercées par ces derniers seront présentés dans le rapport à venir concernant la proposition détaillée de dispositif de prestation de service centralisée.**

**44. Compte tenu de la nature de certaines des fonctions qu'il est proposé de confier à des consultants (voir plus haut, par. 42), le Comité consultatif estime que plusieurs tâches pourraient être exercées en interne, et recommande de réduire de 20 % le montant de 500 000 dollars demandé et d'approuver un montant total de 400 000 dollars pour couvrir les honoraires de consultants.**

#### **Questions diverses**

**45. Le Comité consultatif a demandé des éclaircissements sur la raison pour laquelle le Secrétaire général prie l'Assemblée générale d'approuver l'ouverture d'un crédit supplémentaire dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 plutôt que l'inscription d'un montant à imputer sur le fonds de réserve au titre des dépenses additionnelles prévues. Il a été informé que, le dispositif de prestation de services centralisée étant un projet de réforme lancé par le Secrétaire général, le Secrétariat estimait que les ressources qu'il nécessite ne répondaient pas aux critères établis pour l'utilisation du fonds de réserve, qui figurent dans l'annexe à la résolution 42/211 de l'Assemblée générale. Le Comité consultatif a des doutes sur la validité des arguments avancés par le Secrétaire général à cet égard, étant donné que le rapport fait suite à une demande formulée par l'Assemblée générale (voir par. 3 plus haut). Il considère également que les activités relatives à l'élaboration d'une proposition pour le dispositif de prestation de services centralisée et les ressources nécessaires à cette fin auraient pu être prévues et incluses dans le plan de travail du Service de l'appui à la gestion, et prises en compte lors de l'établissement du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (voir par. 41 plus haut). Compte tenu des considérations qui précèdent, le Comité consultatif recommande que les ressources demandées soient prélevées sur le fonds de réserve prévu dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017.**

**46. En outre, étant donné que le projet considéré définit des besoins à couvrir pour l'ensemble du Secrétariat de l'ONU, le Comité consultatif est d'avis que son exécution, si elle est approuvée, devrait être financée selon une formule de**

partage des coûts entre le budget ordinaire, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et les fonds extrabudgétaires. En conséquence, il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter dans son rapport détaillé des propositions relatives à une formule de partage des coûts pour le financement futur de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée.

47. Comme indiqué au paragraphe 7 ci-dessus (voir également [A/70/323](#), par. 6), le Secrétaire général compte présenter un projet détaillé de services d'appui administratif, comprenant une étude de faisabilité et une sélection de lieux où les centres de services partagés pourraient être implantés, que l'Assemblée générale examinera à sa soixante et onzième session. **Le Comité consultatif estime que le Secrétaire général devrait soumettre le projet détaillé lors de la partie principale de la soixante et onzième session, en assurant une synchronisation avec la présentation de l'esquisse budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019 et une bonne coordination de manière à faciliter l'examen par l'Assemblée générale de ses propositions pour cet exercice.**

## V. Conclusions et recommandations

48. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 61 du rapport du Secrétaire général. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée :

a) Sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées plus haut, de prendre acte du rapport du Secrétaire général et de prier le Secrétaire général de lui soumettre, à sa soixante et onzième session, un projet détaillé assorti d'une étude de faisabilité;

b) D'approuver la création de deux emplois de temporaire (1 D-1 et 1 P-5) au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016, dans un premier temps pour une période d'un an;

c) Compte tenu des recommandations qu'il a faites aux paragraphes 40 et 44 ci-dessus, de réduire de 100 000 dollars le montant des ressources demandées (1 162 600 dollars) et d'approuver un montant de 1 062 600 dollars au titre des dépenses à engager dans le cadre du projet pour l'élaboration d'une proposition détaillée concernant le dispositif de prestation de services centralisée du Secrétariat de l'ONU;

d) Compte tenu de la recommandation qu'il a formulée au paragraphe 45 plus haut, d'imputer le montant indiqué ci-dessus sur le fonds de réserve pour l'exercice biennal 2016-2017.

## Annexe I

Répartition indicative des fonctionnaires entrant dans la catégorie personnel administratif et émargeant au budget ordinaire<sup>a</sup>

Chapitre du budget	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur							Agents des services généraux et des catégories apparentées							Total	
	VSG/ SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Agents locaux	Agents du Service mobile	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des corps de métier		Total partiel
1. Politiques, direction et coordination d'ensemble																
2014-2015	2	1	5	7	8	14	2	39	5	36	–	–	–	–	41	80
2016-2017	2	1	5	7	8	14	2	39	5	36	–	–	–	–	41	80
2. Affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et gestion des conférences																
2014-2015	–	–	–	1	1	2	1	5	3	13	–	–	–	–	16	21
2016-2017	–	–	–	1	2	6	4	13	5	54	–	–	–	–	59	72
3. Affaires politiques																
2014-2015	–	–	–	1	–	2	1	4	2	8	–	–	–	–	10	14
2016-2017	–	–	–	1	–	2	1	4	2	8	–	–	–	–	10	14
4. Désarmement																
2014-2015	–	–	–	–	1	–	–	1	2	1	–	–	–	–	3	4
2016-2017	–	–	–	–	1	–	–	1	2	1	–	–	–	–	3	4
5. Opérations de maintien de la paix																
2014-2015	–	–	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	–	–	–	1
2016-2017	–	–	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	–	–	–	1
8. Affaires juridiques																
2014-2015	–	–	–	–	1	1	–	2	–	4	–	–	–	–	4	6
2016-2017	–	–	–	–	1	1	–	2	–	4	–	–	–	–	4	6
9. Affaires économiques et sociales																
2014-2015	–	–	–	1	2	3	–	6	2	7	–	–	–	–	9	15
2016-2017	–	–	–	1	2	3	–	6	2	7	–	–	–	–	9	15
12. Commerce et développement																
2014-2015	–	–	–	2	6	13	2	23	4	34	–	–	–	–	38	61
2016-2017	–	–	–	2	6	13	2	23	4	34	–	–	–	–	38	61

Chapitre du budget	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur							Agents des services généraux et des catégories apparentées							Total partiel	Total
	VSG/ SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Agents locaux	Agents du Service mobile	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des corps de métier		
<b>14. Environnement</b>																
2014-2015	–	–	1	–	3	1	–	<b>5</b>	–	–	1	–	–	–	<b>1</b>	<b>6</b>
2016-2017	–	–	1	–	3	1	1	<b>6</b>	–	–	1	–	–	–	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>15. Établissements humains</b>																
2014-2015	–	–	–	–	1	4	–	<b>5</b>	–	–	2	–	–	–	<b>2</b>	<b>7</b>
2016-2017	–	–	–	–	1	4	–	<b>5</b>	–	–	2	–	–	–	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>17. ONU-Femmes</b>																
2014-2015	–	–	–	–	–	2	–	<b>2</b>	–	1	–	–	–	–	<b>1</b>	<b>3</b>
2016-2017	–	–	–	–	–	2	–	<b>2</b>	–	1	–	–	–	–	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>18. Développement économique et social en Afrique</b>																
2014-2015	–	–	–	1	5	18	8	<b>32</b>	–	–	117	1	2	–	<b>120</b>	<b>152</b>
2016-2017	–	–	–	1	5	18	8	<b>32</b>	–	–	114	1	2	–	<b>117</b>	<b>149</b>
<b>19. Développement économique et social en Asie et dans le Pacifique</b>																
2014-2015	–	–	–	2	6	15	6	<b>29</b>	–	–	93	–	2	–	<b>95</b>	<b>124</b>
2016-2017	–	–	–	2	6	15	6	<b>29</b>	–	–	93	–	2	–	<b>95</b>	<b>124</b>
<b>20. Développement économique en Europe</b>																
2014-2015	–	–	–	–	1	3	2	<b>6</b>	1	7	–	–	–	–	<b>8</b>	<b>14</b>
2016-2017	–	–	–	–	1	3	2	<b>6</b>	1	7	–	–	–	–	<b>8</b>	<b>14</b>
<b>21. Développement économique et social en Amérique latine et dans les Caraïbes</b>																
2014-2015	–	–	–	1	5	11	9	<b>26</b>	–	–	93	–	2	–	<b>95</b>	<b>121</b>
2016-2017	–	–	–	1	5	10	8	<b>24</b>	–	–	90	–	2	–	<b>92</b>	<b>116</b>
<b>22. Développement économique et social en Asie occidentale</b>																
2014-2015	–	–	1	1	2	7	3	<b>14</b>	–	–	50	1	1	–	<b>52</b>	<b>66</b>
2016-2017	–	–	–	1	2	9	3	<b>15</b>	–	–	49	1	1	–	<b>51</b>	<b>66</b>
<b>24. Droits de l'homme</b>																
2014-2015	–	–	–	1	4	7	2	<b>14</b>	–	11	–	–	–	–	<b>11</b>	<b>25</b>
2016-2017	–	–	–	1	4	7	2	<b>14</b>	–	11	–	–	–	–	<b>11</b>	<b>25</b>

Chapitre du budget	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur							Agents des services généraux et des catégories apparentées							Total partiel	Total
	VSG/ SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Agents locaux	Agents du Service mobile	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des corps de métier		
27. Aide humanitaire																
2014-2015	–	–	–	–	1	1	1	3	1	3	–	–	–	–	4	7
2016-2017	–	–	–	–	1	1	1	3	1	3	–	–	–	–	4	7
28. Information																
2014-2015	–	–	–	1	1	4	1	7	1	15	–	–	–	–	16	23
2016-2017	–	–	–	1	1	4	1	7	1	17	–	–	–	–	18	25
29. Services de gestion et d'appui																
2014-2015	1	4	14	32	78	241	70	440	70	681	78	–	1	97	927	1 367
2016-2017	1	4	15	35	75	239	74	443	70	661	78	–	1	97	907	1 350
30. Contrôle interne																
2014-2015	–	–	–	–	1	2	–	3	1	4	–	–	–	–	5	8
2016-2017	–	–	–	–	1	2	–	3	1	3	–	–	–	–	4	7
34. Sûreté et sécurité																
2014-2015	–	–	–	1	2	3	1	7	2	7	–	–	–	–	9	16
2016-2017	–	–	–	1	2	3	1	7	2	7	–	–	–	–	9	16
IS3. Chapitre 3 des recettes																
2014-2015	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	–	–	–	–	2	3
2016-2017	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	–	–	–	–	2	3
<b>Total</b>																
<b>2014-2015</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>52</b>	<b>129</b>	<b>356</b>	<b>109</b>	<b>675</b>	<b>94</b>	<b>834</b>	<b>434</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>97</b>	<b>1 469</b>	<b>2 144</b>
<b>2016-2017</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>55</b>	<b>127</b>	<b>359</b>	<b>116</b>	<b>686</b>	<b>96</b>	<b>856</b>	<b>427</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>97</b>	<b>1 486</b>	<b>2 172</b>

<sup>a</sup> Le Comité consultatif a demandé une ventilation des effectifs par lieu d'affectation qui n'a pas pu être communiquée avant la publication du présent rapport et qui devrait donc être présentée à l'Assemblée générale lors de l'examen de cette question.

## Annexe II

### Répartition indicative des fonctionnaires entrant dans la catégorie personnel administratif et émargeant au budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

Département/bureau	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur						Agents des services généraux et des catégories apparentées							Total partiel	Total
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Agents de sécurité	Agents locaux	Agents du Service mobile	Administrateurs recrutés sur le plan national		
Département des opérations de maintien de la paix															
2014/15	–	1	1	1	2	1	<b>6</b>	1	9	–	–	–	–	<b>10</b>	<b>16</b>
2015/16	–	1	1	2	2	1	<b>7</b>	1	9	–	–	–	–	<b>10</b>	<b>17</b>
Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine															
2014/15	–	–	–	1	2	–	<b>3</b>	–	–	–	15	8	–	<b>23</b>	<b>26</b>
2015/16	–	–	–	1	2	–	<b>3</b>	–	–	–	15	8	–	<b>23</b>	<b>26</b>
Département de l'appui aux missions															
2014/15	3	10	36	92	120	4	<b>265</b>	18	146	–	–	–	–	<b>164</b>	<b>429</b>
2015/16	3	9	36	92	120	4	<b>264</b>	18	146	–	–	–	–	<b>164</b>	<b>428</b>
Département de la gestion															
2014/15	1	3	13	74	76	15	<b>182</b>	10	102	–	–	–	–	<b>112</b>	<b>294</b>
2015/16	1	3	12	75	76	15	<b>182</b>	11	101	–	–	–	–	<b>112</b>	<b>294</b>
Bureau des services de contrôle interne															
2014/15	–	–	–	–	1	–	<b>1</b>	–	3	–	–	–	–	<b>3</b>	<b>4</b>
2015/16	–	–	–	–	1	–	<b>1</b>	–	3	–	–	–	–	<b>3</b>	<b>4</b>
Cabinet du Secrétaire général															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Administration de la justice															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Département/bureau	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur						Agents des services généraux et des catégories apparentées							Total partiel	Total
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Agents de sécurité	Agents locaux	Agents du Service mobile	Administrateurs recrutés sur le plan national		
Bureau de la déontologie															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Bureau des affaires juridiques															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Département de l'information															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Département de la sûreté et de la sécurité															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme															
2014/15	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2015/16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>2014/15</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>168</b>	<b>201</b>	<b>20</b>	<b>457</b>	<b>29</b>	<b>260</b>	<b>–</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>312</b>	<b>769</b>
<b>2015/16</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>49</b>	<b>170</b>	<b>201</b>	<b>20</b>	<b>457</b>	<b>30</b>	<b>259</b>	<b>–</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>312</b>	<b>769</b>