



Assemblée générale

Distr. générale
8 décembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session

Point 134 de l'ordre du jour

Budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017

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 le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/71/417). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni un complément d'information et des éclaircissements et lui ont fait parvenir des réponses écrites le 21 novembre 2016.

2. Le rapport du Secrétaire général était soumis en application de la section XIX de la résolution 70/248 A, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une proposition plus élaborée et détaillée concernant le dispositif de prestation de services centralisée. Dans son rapport, le Secrétaire général dit s'être appuyé sur les activités décrites dans son précédent rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323)¹ et avoir pris en compte les décisions adoptées par l'Assemblée sur la question (voir résolution 70/248 A), ainsi que les recommandations formulées par le Comité consultatif dans son précédent rapport (A/70/436) et celles des organes de contrôle.

3. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a formulé un certain nombre de demandes eu égard aux questions à examiner dans la proposition détaillée sur le dispositif de prestation de services centralisée, soulignant en particulier que celle-ci devait comporter une étude de faisabilité définissant le résultat final escompté et des buts et objectifs clairs, ainsi qu'une analyse coûts-avantages détaillée et des données de base complètes. L'Assemblée a réaffirmé qu'il importait que le dispositif de prestation de services centralisée repose sur les

¹ Ci-après « le rapport sur le cadre ».



enseignements et les pratiques de référence tirés de tous les chantiers de transformation des modes de fonctionnement en cours de façon à profiter au mieux des avantages, à éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités et à assurer la cohérence des services. En outre, elle a souligné que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée devait se limiter à la fourniture de services d'appui administratif et prendre en compte l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'Organisation des Nations Unies, y compris celles hors Siège.

II. Observations et recommandations générales

4. Le Secrétaire général indique que son rapport définit les grandes lignes du projet de dispositif de prestation de services centralisée et décrit les progrès accomplis dans son élaboration, y compris en ce qui concerne les données de référence, ainsi que les avantages qu'il présente sur les plans qualitatif et quantitatif. Il précise en outre que des propositions détaillées seront fournies dans les projets de budget correspondants, sous réserve de la suite que l'Assemblée générale donnera aux propositions figurant dans le rapport. **Le Comité consultatif se félicite du rapport du Secrétaire général et des progrès accomplis dans la poursuite de l'élaboration des propositions en faveur d'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat de l'ONU.**

5. Lors de l'examen du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif a étudié les propositions relatives à la mise en place d'un dispositif de prestation de services centralisée à la lumière des demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/248 A, ainsi que des questions soulevées dans son précédent rapport (A/70/436) sur le rapport sur le cadre (A/70/323).

III. Commentaires et observations sur des questions particulières

A. Objectifs et résultat final escompté

6. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le dispositif de prestation de services centralisée a pour objectif de fournir des services d'appui administratif qui permettent à l'Organisation des Nations Unies d'exécuter efficacement les tâches qui lui sont confiées, suivant les principes suivants : souci du client et adaptabilité; recherche de l'excellence; gestion efficace de la performance organisationnelle; simplification, spécialisation et consolidation du modèle futur (voir A/71/417, par. 2 et 3 et fig. 1). Il précise également que le dispositif de prestation de services centralisée permettra de remanier la structure administrative du Secrétariat pour mieux distinguer les activités stratégiques des activités opérationnelles et le contrôle stratégique de la prestation de services d'administration, de simplifier les fonctions et attributions et de définir les pouvoirs de chaque entité. Le Comité consultatif a appris en outre que le dispositif relevait d'une réforme globale interne de la prestation de services administratifs normalisés à l'échelle du Secrétariat, concernant notamment les entités chargées du maintien de la paix et d'autres entités hors Siège.

7. Le Secrétaire général propose une approche progressive pour d'atteindre le nombre minimal de sites opérationnels prévus et indique qu'un minimum de deux sites capables d'assurer les fonctions essentielles est nécessaire pour garantir la continuité des opérations dans le cas où l'un des sites serait temporairement hors d'état de fonctionner. Il propose également une phase transitoire de regroupement initial en 2018-2019 (phase 1), suivie de la mise en place définitive du dispositif en 2020-2021 (phase 2) (ibid., par. 18).

B. Portée, méthodologie et évaluation

8. Le Secrétaire général indique que, conformément à la section XIX de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, le dispositif de prestation de services centralisée a uniquement pour objet de fournir des services d'appui administratif. Il ajoute que les procédures administratives sont actuellement examinées à l'aune des orientations définies dans son rapport sur le cadre, l'objectif étant de : a) simplifier les fonctions et l'articulation des tâches d'administration à la lumière d'un examen des politiques administratives, directives et modalités de délégation des pouvoirs, et mettre à profit les technologies de l'information et des communications dans le cadre d'un processus administratif de bout en bout; b) spécialiser les fonctions administratives dans le cadre d'attributions distinctes, ce qui favorisera la concentration des compétences spécialisées et la cohérence des services administratifs, les entités clientes cessant d'effectuer la plupart des opérations correspondantes pour se concentrer sur leurs mandats essentiels et leurs responsabilités administratives stratégiques, telles que l'établissement des budgets, la gestion financière et d'autres tâches de gestion; c) intégrer les capacités administratives dans l'ensemble du Secrétariat, les services de traitement administratif étant prestés par des centres de services partagés et les services administratifs spécialisés par des centres d'excellence.

9. Le Secrétaire général indique qu'il a été procédé début 2016 à une évaluation et un classement de 386 procédures administratives, exécutées ou non dans le cadre d'Umoja (le progiciel de gestion intégré), selon la méthodologie en six volets définie dans le cadre². Un résumé de l'évaluation est présenté aux paragraphes 7 à 14 du rapport du Secrétaire général, qui indique ce qui suit : sur les 386 procédures administratives qui ont été évaluées, 201 procédures ont été classées comme fonctions des pôles ou fonctions indépendantes du lieu d'affectation, pouvant être regroupées dans le cadre de services partagés; 57 procédures ont été

² La méthodologie comporte les six volets suivants : volet 1 : évaluation des procédures administratives en fonction de leur lien avec le lieu d'affectation, et classement de ces procédures dans les catégories « Siège » (direction stratégique, formulation des orientations, contrôle et mobilisation des parties prenantes), « pôle » (procédures exécutées localement mais pouvant être partiellement ou entièrement regroupées, simplifiées ou automatisées dans le cadre de services partagés), ou « bureau local » (procédures propres à un lieu d'affectation donné, qui ne sont pas transférables); volet 2 : évaluation des répercussions sur les activités et du degré de difficulté du transfert des procédures; volet 3 : rattachement des procédures aux structures administratives correspondantes du Secrétariat, afin de déterminer où sont actuellement exercées les fonctions et de quantifier la charge de travail associée à chaque procédure; volet 4 : détermination des lieux où les services administratifs pourraient être regroupés, compte tenu de considérations qualitatives et du rapport coûts-avantages; volet 5 : réalisation d'une étude de viabilité du dispositif de prestation de services centralisée; volet 6 : établissement d'un cadre de gestion des risques pour évaluer les risques éventuels et élaborer une stratégie d'atténuation des risques.

classées comme fonctions du Siège ou liées à la direction stratégique, à la formulation d'orientations, au contrôle et à la mobilisation des parties prenantes; 60 procédures, telles que l'établissement des budgets, la coordination des audits, la sélection du personnel et d'autres tâches de gestion, ont été classées comme fonctions des bureaux locaux ou propres à un lieu d'affectation donné et non transférables; enfin, 68 procédures déployées dans le cadre d'Umoja-Extension 2, qui pourraient être examinées ultérieurement, n'ont pas été prises en compte. La figure II du rapport du Secrétaire général présente une répartition des 386 procédures administratives par référent processus/domaine fonctionnel, comme suit : finances (157); services internes (110); ressources humaines (65); logistique (34); manifestations (11); services internes/manifestations (5); technologies de l'information et des communications (4). Sur les 201 procédures administratives classées comme fonctions des pôles, 108 ont trait aux finances, 41 aux ressources humaines et 52 aux services internes. **Le Comité consultatif se félicite des efforts déployés pour procéder à une évaluation du dispositif de prestation de services centralisée selon la méthodologie en six volets susmentionnée.**

10. À cet égard, le Comité consultatif rappelle avoir souligné dans son précédent rapport la nécessité d'un inventaire complet des procédures, qui expliquerait si les procédures peuvent être menées ou non en un lieu quelconque et fournirait des données de base portant entre autres sur le volume d'activité, les lieux à partir desquels les services sont fournis et les ressources mises en œuvre, y compris les ressources en personnel (voir A/70/436, par. 27). **Le Comité consultatif est d'avis que les données récapitulatives figurant dans la section IV du rapport du Secrétaire général doivent être révisées de manière à inclure des informations plus détaillées sur chaque domaine fonctionnel et procédure ou groupe de procédures, en s'appuyant sur les renseignements fournis à l'annexe III du rapport sur le cadre (A/70/323)³. De l'avis du Comité, afin de faciliter l'examen des propositions du Secrétaire général concernant la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée pour le Secrétariat de l'ONU, il est essentiel de soumettre à l'Assemblée générale, au début du projet, un inventaire complet et détaillé des 201 procédures qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation et peuvent être regroupées dans le cadre de services partagés, ainsi que d'identifier clairement les procédures à mettre en place à chaque phase du projet. En l'absence d'un tel inventaire, il est difficile de déterminer le champ d'application des propositions du Secrétaire général concernant l'instauration d'un dispositif de prestation de services centralisée à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, et plus particulièrement les procédures existantes qui sont visées par les propositions du Secrétaire général. En conséquence, le Comité réitère ses recommandations précédentes au sujet de l'établissement et de la présentation d'un inventaire complet des procédures administratives (voir A/70/436, par. 27).**

11. **En outre, étant donné que le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies doit couvrir la fourniture de services administratifs à l'échelle du Secrétariat, le Comité consultatif insiste**

³ L'annexe III du rapport sur le cadre présente les conclusions d'une évaluation préliminaire de 347 procédures administratives sous la forme d'un tableau qui résume la liste des procédures locales, du Siège, et des pôles par domaine fonctionnel (finances, ressources humaines, services internes, logistique et chaîne d'approvisionnement), une distinction étant faite entre les procédures exécutées ou non dans le cadre d'Umoja.

sur la nécessité de disposer d'un inventaire harmonisé des procédures ou groupes de procédures en vigueur dans tous les lieux d'affectation, dont les missions. Il souligne à cet égard qu'il convient de mettre à profit l'expérience acquise lors de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, et en particulier de l'organisation des procédures en gammes de services au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) (voir A/71/417, par. 70 b) et 76; voir aussi A/70/754). Le Comité est convaincu que le Secrétaire général veillera à fonder ses propositions sur une approche cohérente et uniforme de la prestation des services administratifs au sein de toutes les entités du Secrétariat de l'ONU, dont celles chargées du maintien de la paix, et à éviter ainsi les doubles emplois et les chevauchements d'activités (voir résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, sect. XIX, par. 11).

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

12. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les services partagés couvrent les quatre domaines suivants : a) administration des ressources humaines et états de paie; b) paiements; c) voyages, remboursement des frais de voyage et paiement des billets; d) passation de marchés. Il est proposé que les services partagés soient mis en œuvre pour les deux premiers domaines et, en partie, pour le troisième domaine lors de la phase 1 (2018-2019). S'agissant des deux derniers domaines (voyages, remboursement des frais de voyage et paiement des billets, et passation de marchés), il est indiqué qu'une proposition sera soumise à l'avenir. D'autres propositions figurant dans le rapport ont trait à l'extension des services partagés aux missions et au regroupement des services dans les lieux d'affectation actuels. L'étude de faisabilité concernant le dispositif de prestation de services centralisée et chacune des propositions susmentionnée est présentée aux sections V et VI.A du rapport ainsi qu'à son annexe III, étant précisé qu'un complément d'information sera fourni dans les projets de budget correspondants. Aux paragraphes 30 à 40 ci-après, le Comité consultatif formule des observations sur l'analyse des équivalents plein temps (EPT)⁴, l'étude de faisabilité et les données de référence fournies à l'appui des propositions concernant le dispositif de prestation de services centralisée figurant dans le rapport du Secrétaire général.

13. Dans son rapport, le Secrétaire général propose une mise en place progressive du dispositif de prestation de services centralisée, à savoir: a) une première phase, en 2018-2019, pour permettre le regroupement de trois procédures complètes (ressources humaines, états de paie, paiements) au sein des six principaux fournisseurs de services administratifs⁵, l'objectif étant de tirer parti des capacités

⁴ Le concept d'« équivalent plein temps » désigne le fait de convertir les heures que consacrent différents employés à l'exécution de telles ou telles fonctions en emploi à plein temps.

⁵ Les six lieux d'affectation proposés pour le regroupement des services lors de la phase 1 (2018-2019) sont : a) New York, pour toutes les entités basées à New York, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti et d'autres missions dans la région; b) Genève, pour ses clients actuels et les bureaux régionaux et locaux du Bureau de la coordination des affaires humanitaires; c) Nairobi, pour ses clients actuels, la Commission économique pour l'Afrique) et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; d) Vienne, pour ses clients actuels; e) Bangkok, pour ses clients actuels; f) Entebbe, pour ses clients actuels et son groupe de clients élargi, incluant le personnel recruté sur le plan national et les agents en tenue.

existantes dans les grandes régions pendant la phase de transition; b) une deuxième phase, en 2020-2021, pour permettre la mise en place définitive du dispositif sur deux sites (voir par. 7 ci-dessus). Le Secrétaire générale précise que trois paramètres ont été définis pour le regroupement initial des fonctions en 2018-2019 : a) la redistribution de la charge de travail dans le même fuseau horaire dans la mesure du possible, compte étant tenu des particularités locales; b) le redéploiement des ressources entre les lieux d'affectation uniquement si le lieu retenu pour ce regroupement n'est pas en mesure d'absorber la charge de travail supplémentaire au moyen des ressources existantes; c) la limitation de tout transfert de ressources qui entraînerait une augmentation des dépenses.

1. Administration des ressources humaines et états de paie

14. En ce qui concerne l'administration des ressources humaines et les états de paie (voir A/71/417, par. 21 à 36), le Secrétaire général indique ce qui suit : a) à l'heure actuelle, les opérations ayant trait à l'administration des ressources humaines, des prestations et des consultants et vacataires sont traitées par 26 entités; b) depuis la mise en service du module 5 d'Umoja en novembre 2016, les opérations liées aux états de paie, dont l'exécution est partiellement centralisée, sont effectuées dans 10 lieux d'affectation⁶; c) lors de la première phase de regroupement (2018-2019), la charge de travail sera répartie entre les six lieux d'affectation visés dans la note 5, des guichets clients étant mis en place dans neuf sites⁷ pour maintenir une étroite proximité avec les clients; d) lors de la deuxième phase (2020-2021), il est prévu que les fonctions d'administration des ressources humaines et des états de paie pour le monde entier soient regroupées dans deux centres de services partagés, dont l'emplacement reste à déterminer, sous réserve de ce que décidera l'Assemblée générale; e) les avantages qualitatifs escomptés de la première phase (2018-2019) sont notamment les suivants : un point d'entrée unique pour les clients; une définition plus précise des mécanismes de gouvernance et des responsabilités; une simplification des délégations de pouvoirs; une prestation cohérente et efficace des services; la continuité des opérations d'administration des ressources humaines et des états de paie; le regroupement de l'administration et des états de paie des fonctionnaires affectés ou non sur le terrain et des membres du personnel qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire; enfin, une harmonisation accrue des procédures; f) au niveau des avantages quantitatifs, le regroupement des services dans les missions devrait permettre en 2020-2021 une réduction de 51 EPT, le nombre total passant de 341 à 290, dans l'hypothèse d'un gain d'efficacité de 15 % (voir par. 36 à 40 ci-après).

2. Paiements

15. En ce qui concerne les paiements (voir A/71/417, par. 37 à 46), le Secrétaire général indique ce qui suit : a) dans le dispositif actuel de prestation de services, le traitement des opérations de paiement est très décentralisé et fragmenté par lieu d'affectation, type de paiement et entité d'origine; par ailleurs, de nombreux fonctionnaires (plus de 1 000 au premier trimestre de 2016) établissent ou approuvent des factures dans le cadre d'attributions plus générales, en plus des

⁶ Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, Nairobi, New York, Vienne et Santiago, ainsi qu'Entebbe et Koweït pour le personnel recruté sur le plan national et les agents en tenue des missions.

⁷ Les six lieux d'affectation visés dans la note 5, ainsi que Addis-Abeba, Beyrouth et Santiago.

fonctionnaires chargés à plein temps des opérations de paiement dans plusieurs lieux d'affectation; b) lors de la première phase de regroupement (2018-2019), la charge de travail sera répartie entre six lieux d'affectation, des guichets clients étant mis en place dans neuf sites pour assurer les fonctions d'appui aux clients (voir par. 14 ci-dessus); c) lors de la deuxième phase (2020-2021), il est prévu que les fonctions de paiement soient regroupées à l'échelle mondiale dans deux centres de services partagés, dont l'emplacement reste à déterminer, sous réserve de ce que décidera l'Assemblée générale; d) les avantages qualitatifs escomptés de la phase 1 (2018-2019) sont notamment les suivants : la fourniture de services plus efficaces et de meilleure qualité dans le respect des délais; une plus grande cohérence et transparence; une répartition optimale de la charge de travail; un processus simple et clair pour le client; la possibilité de réaliser des économies d'échelle et de simplifier encore les opérations; e) au niveau des avantages quantitatifs, la deuxième phase (2020-2021) devrait permettre une réduction de 21 EPT, le nombre total passant de 140 à 119 (voir par. 36 à 40 ci-après).

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

16. En ce qui concerne les voyages, le remboursement des frais de voyage et le paiement des billets (voir A/71/417, par. 47 à 58), le Secrétaire général indique ce qui suit: a) si, dans le cadre du déploiement d'Umoja, des mesures ont été prises pour rationaliser la structure décentralisée des voyages, il n'en reste pas moins que 59 entités du Secrétariat effectuent des opérations liées aux voyages et que l'on compte plus d'une centaine d'agences de voyage partenaires⁸; b) dans le futur dispositif de prestation de services, les centres régionaux de services partagés seront chargés de fournir des services de voyages mieux intégrés⁹; il sera mis sur pied une équipe mondiale chargée des versements forfaitaires et une équipe mondiale chargée des expéditions; certaines fonctions seront maintenues au niveau local¹⁰, tandis que le Bureau des services centraux d'appui et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continueront de s'acquitter de fonctions au Siège¹¹; c) lors de la première phase (2018-2019), les services chargés des voyages au sein des missions appuyées par le Département de l'appui aux missions seront regroupés au Centre de services régional d'Entebbe; le regroupement des services chargés des voyages dans une même ville et l'intégration à ces services des opérations de paiement des billets aux fournisseurs ainsi que la création d'une équipe mondiale chargée des versements forfaitaires et d'une équipe mondiale chargée des expéditions seront examinés; d) lors de la deuxième phase (2020-2021), la proposition de regrouper les fonctions liées aux voyages, aux demandes de remboursement des frais de voyage et au paiement des billets aux

⁸ Par exemple, les opérations liées aux voyages du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont été regroupées dans quatre pôles mondiaux, et le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains ont regroupé à Nairobi la plupart de leurs opérations mondiales dans ce domaine.

⁹ Notamment l'approbation des voyages non commerciaux et la prestation de services liés aux voyages (par exemple, taxes d'aéroport, visas, notification des changements de personnel au pays hôte, aide au dédouanement et éventuellement fourniture d'un appui pour les conférences).

¹⁰ Notamment la direction stratégique, la formulation des orientations et le contrôle et la mobilisation des parties prenantes au sujet des voyages, du remboursement des frais de voyage et du paiement des billets.

¹¹ Notamment les négociations avec les transporteurs aériens, l'émission de billets (par l'intermédiaire des agents de voyage), le paiement des billets aux fournisseurs et la fourniture d'une assistance aux voyageurs et autres parties prenantes.

fournisseurs fera l'objet d'une évaluation plus approfondie, d'une analyse plus détaillée et de consultations supplémentaires; e) entre autres avantages qualitatifs et quantitatifs, le nouveau dispositif permettra de maintenir la proximité avec les clients et les fournisseurs, de mieux traiter les demandes urgentes des clients, de conclure des contrats avec des fournisseurs régionaux et de bénéficier des réductions qu'ils offrent, de réaliser des économies d'échelle et de réduire encore les coûts tout en maintenant la souplesse nécessaire pour organiser des voyages en dehors du cadre des contrats existants (voir ci-après par. 37 à 41 et le paragraphe 47).

4. Passation de marchés

17. En ce qui concerne la passation des marchés (voir A/71/417, par. 59 à 63), le Secrétaire général indique ce qui suit : a) l'Organisation dispose d'un dispositif de passation de marchés décentralisé regroupant plus de 40 opérations d'achat différentes; b) le futur dispositif de prestation de services se caractérisera par des activités stratégiques et opérationnelles plus spécialisées, des rôles et des attributions plus clairs, des procédures simplifiées et mieux adaptées aux besoins opérationnels et une plus grande intégration des services administratifs ordinaires, et aura pour objectif de tirer parti du pouvoir d'achat global; c) la centralisation des fonctions d'achat exigeant une évaluation plus approfondie, une analyse plus détaillée et des consultations supplémentaires, une proposition à ce sujet sera faite dans un prochain rapport pour examen par l'Assemblée générale.

5. Extension des services partagés aux missions

18. En ce qui concerne l'extension des services partagés aux missions (voir A/71/417, par. 64 à 71), le Secrétaire général indique ce qui suit : a) parmi les 37 missions auxquelles le Département de l'appui aux missions offre un appui, 12 reçoivent bénéficient des services¹² du Centre de services régional d'Entebbe, lesquelles représentent environ 60 % de l'ensemble du personnel civil et des agents en tenue en poste sur le terrain, tandis que l'appui apporté aux 25 autres missions se fait dans le cadre d'accords d'appui aux missions autonomes ou d'accords de coopération entre les missions; b) dans le cadre du futur dispositif de prestation de services, il est proposé que le Centre de services régional offre ses services à toutes les missions appuyées par le Département de l'appui aux missions, sur la base du dispositif actuel, sauf les missions déployées dans la région des Amériques, dont l'appui serait assuré depuis New York, et de renforcer la structure organisationnelle et les ressources du Centre en lui affectant du personnel supplémentaire pour faire face à l'augmentation du nombre des clients; c) pour la première phase (2018-2019), il est proposé de transférer progressivement les services d'appui administratif des missions au Centre de services régional, après qu'il aura été procédé à une évaluation de l'état de préparation du Centre et des missions, qui sera également l'occasion d'examiner, de valider et d'ajuster l'actuel modèle opérationnel; d) lors de la première phase, l'on procédera également à un réexamen du rôle du Bureau d'appui commun de Koweït, en tenant compte de l'évolution du dispositif de prestation de services centralisée et du transfert au Centre de services régional de l'appui aux missions, ainsi que des obligations en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre; e) lors de la deuxième phase (2020-2021), il est prévu que les procédures qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation

¹² Dont l'appui logistique, informatique et administratif, notamment dans les services chargés des ressources humaines, des états de paie et des voyages.

particulier soient adaptées en fonction des décisions qui seront prises lors de la mise en place du nouveau dispositif de prestation de services centralisée, et qu'elles soient gérées uniquement par deux centres de services partagés pour ce qui est de l'administration des ressources humaines, des états de paie et des comptes créditeurs, sous réserve de ce que décidera l'Assemblée générale; f) les avantages qualitatifs escomptés sont les suivants : une plus grande harmonisation, une plus grande cohérence et un meilleur contrôle de la qualité; la fourniture d'un appui rapide et efficace lors du démarrage et du retrait des missions et en cas d'évacuation; une réduction du nombre de membres du personnel dans les environnements peu sûrs; la possibilité d'exploiter au mieux les différentes gammes de services, les systèmes et les mécanismes de gestion de la qualité du Centre de services régional; g) sur le plan quantitatif, les avantages sont estimés à 11,8 millions de dollars sur une période de trois ans, compte tenu des dépenses de personnel et des coûts opérationnels et initiaux, en partant de l'hypothèse que seront obtenus des gains d'efficacité de 15 % qui permettront de réduire les dépenses de personnel dans les services de ressources humaines et de finances (voir par. 36 à 40 ci-après).

19. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'au tout début de la première phase, afin d'être sûr que les services d'appui administratif des missions peuvent être transférés au Centre de services régional d'Entebbe, il sera procédé à une évaluation de l'état de préparation du Centre et des missions, qui sera aussi l'occasion d'examiner, de valider et éventuellement d'adapter le modèle de fonctionnement actuel, notamment pour le mettre en adéquation avec Umoja et le cadre de gestion de la performance. Le Secrétaire général indique que le transfert des services d'appui administratif se fera progressivement, en tenant compte de facteurs tels que l'état de préparation en termes d'organisation et de données, la proximité géographique, la taille et les cycles budgétaires des missions et la phase dans laquelle elles se trouvent (démarrage, stabilisation, retrait). En outre, le rôle du Bureau d'appui commun de Koweït sera réexaminé, en tenant compte de l'évolution du dispositif de prestation de services centralisée, des obligations en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre et du transfert au Centre des fonctions d'appui aux missions. **Le Comité consultatif est d'avis que les propositions concernant l'extension des services partagés aux missions n'ont qu'un caractère préliminaire et qu'elles devront encore être étoffées sur la base de l'évaluation et de l'examen susmentionnés.** Le Comité formule d'autres observations sur l'extension des services partagés aux missions au paragraphe 46 ci-après. Il fait également des observations sur les missions de maintien de la paix, y compris le Bureau d'appui commun de Koweït, aux paragraphes 28 et 29 ci-après.

6. Regroupement des services dans les lieux d'affectation

20. En ce qui concerne le regroupement des services administratifs au Siège de l'Organisation à New York (voir A/71/417, par. 72 à 85), le Secrétaire général indique ce qui suit : a) à l'heure actuelle, la prestation de services administratifs à New York est fragmentée, certains services étant fournis par les unités administratives des départements et des bureaux, tandis que d'autres sont fournis par les bureaux du Département de la gestion en sus de leurs fonctions classées « Siège »; b) préalablement au regroupement à l'échelle mondiale des procédures qui ne sont pas propres à un lieu particulier, un centre de services partagés situé à New York, organisé en gammes de services, centralisera les procédures classées dans la catégorie « pôle » ou qui ne sont pas propres à un lieu particulier, tandis que

les fonctions identifiées comme locales et stratégiques pour le programme de travail de chaque département seront maintenues au sein de chaque département ou bureau; c) lors de la première phase de regroupement (2018-2019), le centre de services partagés regroupera les procédures concernant l'administration des ressources humaines, les états de paie, les comptes créditeurs, la gestion des voyages, les demandes de remboursement des frais de voyage et le paiement des billets, et se chargera des fonctions locales pour lesquelles un regroupement pourrait être avantageux; d) lors de la deuxième phase (2020-2021), les procédures qui ne sont pas propres à un lieu particulier seront adaptées en fonction des décisions qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, et seront gérées uniquement par deux centres de services partagés pour ce qui est de l'administration des ressources humaines, des états de paie et des comptes créditeurs, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale, le regroupement se poursuivant au fur et à mesure du développement et de la mise en œuvre du dispositif au sein du Secrétariat; e) les avantages qualitatifs escomptés de la phase 1 (2018-2019) sont notamment les suivants : un point d'entrée unique pour les services d'appui administratif et l'appui aux clients; une simplification des procédures; une meilleure application du principe de responsabilité tout au long des procédures; le recensement des tâches qui se chevauchent; la possibilité de tirer parti des économies d'échelle; enfin, une réaffectation des ressources en vue d'améliorer la qualité des services fournis; f) aucun avantage quantitatif n'est attendu du regroupement des services administratifs au Siège à New York lors de la première phase (voir par. 36 à 40 ci-après). Les observations du Comité consultatif sur ces propositions figurent ci-après aux paragraphes 42 à 46.

D. Modalités d'encadrement et d'organisation

21. Dans le cadre des dispositions transitoires qu'il est proposé de prendre pour le regroupement initial qui aura lieu au cours de l'exercice biennal 2018-2019, il est proposé de doter le chapitre 29 du projet de budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 d'une nouvelle partie, sous laquelle seront inscrites les ressources nécessaires à la création de nouveaux centres de services partagés et de guichets clients. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le Secrétaire général adjoint à la gestion sera chargé de mettre en place les services partagés et rendra compte de l'utilisation des ressources inscrites dans la nouvelle partie consacrée à ces services.

22. Il est indiqué en outre que les chefs d'administration des bureaux hors Siège et des commissions régionales rendront compte à la fois à leur chef de bureau et au Secrétaire général adjoint à la gestion pour ce qui est de la prestation des services administratifs dans leurs lieux d'affectation, dans le cadre des pouvoirs qui leur sont délégués. **Tout en notant que la proposition susmentionnée concernant la subordination hiérarchique dans les bureaux hors Siège ne vaut que pour la période de transition, le Comité consultatif estime nécessaire d'apporter des précisions sur les structures d'encadrement et la double chaîne hiérarchique qu'il est proposé de mettre en place, ainsi que sur les incidences financières et organisationnelles de la proposition. Par conséquent, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de fournir dans son prochain rapport des précisions et des explications sur les structures**

d'encadrement et la double chaîne hiérarchique, ainsi que sur la nouvelle partie qu'il est proposé de créer au chapitre 29 du budget- programme.

23. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le souci du client est l'un des principes ayant présidé à l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée, l'objectif étant de fournir en temps voulu des services administratifs normalisés et de qualité qui privilégient les besoins des clients (voir aussi par. 47 ci-après). **Le Comité consultatif est d'avis que la prestation de services à distance doit prévoir un système de gestion de la relation clients qui permette de repérer et de signaler les problèmes et les griefs et d'y remédier, ainsi que de recueillir l'avis des clients sur les services fournis, et que les informations ainsi recueillies constituent l'un des principaux indicateurs de résultats des centres de services. Le Comité compte que le Secrétaire général présentera dans son prochain rapport des propositions concernant le cadre de gestion de la performance pour le dispositif de prestation de services centralisée.**

E. Financement et accords relatifs à la participation aux coûts

24. En ce qui concerne les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet, le Secrétaire général indique dans son rapport que le dispositif de prestation de services centralisée concerne tous les services d'appui administratif du Secrétariat et qu'en conséquence il devrait être financé au moyen des principales sources de financement, à savoir le budget ordinaire, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires. Il est proposé d'appliquer les mêmes pourcentages que ceux approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 pour Umoja, à savoir : à hauteur de 15 % par le budget ordinaire, à hauteur de 62 % par le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à hauteur de 23 % par les comptes spéciaux pour l'appui au programme. **Le Comité consultatif recommande d'approuver la proposition du Secrétaire général.**

25. Le Comité consultatif est d'avis qu'une fois que le dispositif de prestation de services centralisée sera mis en œuvre, il faudra également disposer d'informations sur le financement des services fournis par les centres de services partagés, notamment sur l'établissement du coût de ces services et sur les accords relatifs à la participation aux coûts, ces éléments ayant une incidence sur les budgets de toutes les sections, missions et autres entités utilisant les services partagés. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'inviter le Secrétaire général à faire figurer dans son prochain rapport une proposition sur l'établissement et le recouvrement des coûts pour les services partagés.**

F. Évaluation des lieux d'implantation

26. Aux paragraphes 92 à 97 du rapport du Secrétaire général, on trouve des informations sur l'évaluation des lieux d'implantation. Le Secrétaire général indique qu'un groupe de travail a été créé pour évaluer les 11 sites suivants de prestation de services administratifs du Secrétariat : le Siège de l'ONU (New York), les bureaux hors Siège (Offices des Nations Unies à Nairobi, Genève et Vienne), les commissions régionales (Bangkok, Beyrouth, Addis-Abeba et Santiago) et trois sites à partir desquels des services communs sont fournis aux opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales [Entebbe, Koweït et Brindisi (Italie)].

27. Le Secrétaire général indique également qu'en réponse à la demande de l'Assemblée générale, les dépenses de personnel ont constitué l'un des critères d'évaluation des éventuels lieux d'implantation de centres de services partagés (ibid., par. 94). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les dépenses opérationnelles variaient selon les lieux d'affectation et que ces dépenses devraient être examinées de manière comparative lorsque de nouvelles améliorations auront été apportées à la méthode d'évaluation. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'inviter le Secrétaire général à retenir les dépenses opérationnelles parmi les critères à prendre en compte dans l'évaluation des éventuels lieux d'implantation des centres de services partagés.**

28. Le Secrétaire général indique que, tout en continuant de desservir administrativement ses clients actuels¹³, le Bureau d'appui commun de Koweït assume des fonctions supplémentaires, dont le traitement des paiements hors cycle de toutes les missions hors d'Afrique, le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études du Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan et d'autres missions; et il assure, comme deuxième pôle du Département de l'appui aux missions, le traitement de la paie du personnel recruté sur le plan national et du personnel en tenue de toutes les missions hors d'Afrique dans le cadre de la mise en service d'Umoja dans le groupe 5. **À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, conformément à la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale, tout changement apporté au dispositif actuel et futur de prestation de services doit recevoir l'approbation de l'Assemblée.** Il fait également des observations sur cette question dans son rapport principal sur les prévisions de dépenses relatives aux missions politiques spéciales, aux missions de bons offices et aux autres initiatives politiques autorisées par l'Assemblée générale ou le Conseil de sécurité (A/71/595).

29. Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur le budget de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017 (A/70/779), le Secrétaire général a indiqué que la Base assurait la gestion opérationnelle des services informatiques et des services de communication, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale, et veillait à la prestation des services d'appui, notamment les services géospatiaux, aux missions tout au long du mandat de celles-ci. Il a en outre indiqué qu'il ne proposerait pas que la Base étende aux petites missions le système des services partagés en ce qui concerne l'administration des finances, des ressources humaines et des achats.

G. Étude de faisabilité

30. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a formulé des demandes particulières au sujet de l'étude de faisabilité à réaliser dans le cadre de la proposition détaillée concernant le dispositif de prestation de services centralisée, soulignant en particulier ce qui suit : a) la proposition détaillée devait comprendre une étude de faisabilité définissant le résultat final escompté et des buts et objectifs clairs, ainsi qu'une analyse coût-avantage détaillée exposant les avantages

¹³ Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen et Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale

qualitatifs et quantitatifs; b) le Secrétaire général devrait étayer l'étude de faisabilité de ce dispositif à l'aide de données de base complètes concernant les services proposés pour chacune des activités; c) les futures propositions relatives au dispositif de prestation de services centralisée, notamment les propositions budgétaires liées aux avantages qualitatifs et quantitatifs à tirer de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif, seraient subordonnées à la présentation par le Secrétaire général de plans de valorisation des avantages clairs précisant les avantages susceptibles d'être réalisés. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général de revoir sa proposition de prendre février 2016 pour point de référence de l'élaboration de l'étude de faisabilité du dispositif de prestation de services centralisée, en tenant compte de la période de stabilisation nécessaire d'Umoja.

31. Le Secrétaire général indique que l'étude de faisabilité des propositions de prestation de services pour cinq domaines d'activités (ressources humaines; états de paie; paiements; extension des services partagés aux missions; regroupement des services à New York) figure aux sections V et VI.A de son rapport, ainsi qu'à son annexe III, et que des informations plus détaillées seront fournies dans les projets de budget correspondants pour l'exercice biennal 2018-2019. Il indique également qu'afin d'étayer l'étude de faisabilité des trois propositions de prestation de services concernant les ressources humaines, les états de paie et les paiements, les informations suivantes ont été fournies : a) une synthèse des données de référence sur la situation actuelle, précisant le volume des tâches et le nombre d'EPT par lieu d'affectation; b) une synthèse des données de référence sur la situation future, précisant les transferts envisagés d'EPT au cours des phases 1 et 2, par lieu d'affectation; c) une estimation préliminaire des avantages quantitatifs (voir par. 37 ci-après).

32. Des informations sur les avantages escomptés figurent aux paragraphes 86 à 91 du rapport du Secrétaire général, ainsi que dans les propositions formulées pour les différents domaines d'activité (voir sect. III.C ci-dessus). En ce qui concerne les avantages qualitatifs, le Secrétaire général indique que le dispositif renforcera la gestion des processus de bout en bout pour les services transactionnels, mettra l'accent sur l'accroissement des économies d'échelle et de l'efficacité des opérations, améliorera la cohérence, renforcera la transparence grâce à la normalisation des procédures et réduira la présence dans les lieux d'affectation difficiles et dangereux. En ce qui concerne les avantages quantitatifs, on trouve à l'annexe III du rapport les premières données de référence et une analyse des avantages quantitatifs indicatifs datant d'août 2016. Comme l'Assemblée générale l'a demandé, le Secrétariat continuera de recueillir des données de référence complètes sur la prestation de services dans chaque domaine fonctionnel.

33. D'après le Secrétaire général, le dispositif de prestation de services centralisée entraînera des coûts liés aux éléments suivants : a) la conception et la mise en œuvre de services partagés, y compris les coûts relatifs aux projets; b) le personnel concerné, y compris les dépenses de formation et les frais de réinstallation; c) la nécessité de mettre à profit et de pérenniser l'expérience et les connaissances institutionnelles lors de la mise en place des services partagés. Le Secrétaire général indique en outre que les coûts et les avantages quantitatifs détaillés figureront dans les projets de budget respectifs et seront établis sur la base des plans détaillés de conception et de mise en œuvre de chaque proposition.

34. En ce qui concerne les données de référence, on trouve à l'annexe III du rapport du Secrétaire général des éléments tels que le volume des activités

transactionnelles, les lieux à partir desquels les services sont fournis, la valeur indicative des EPT¹⁴ et des estimations des avantages quantitatifs à la date d'août 2016.

35. D'après le Secrétaire général, l'analyse EPT permet d'estimer l'effort nécessaire à l'exécution de telle(s) activité(s), sur la base d'hypothèses de travail constantes. Le Secrétaire général indique également qu'il sera procédé à l'analyse de certains postes ou sources de financement dans le cadre des différents projets de budget pour les lieux d'affectation concernés par la première phase de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée (2018-2019). On trouve à l'annexe III du rapport des données de base sur les besoins actuels en EPT et sur les besoins prévus pour la période 2018-2019, pour les trois procédures complètes (ressources humaines, états de paie et paiements) qu'il est proposé de regrouper en phase initiale (2018-2019), par lieu d'affectation¹⁵. Comme indiqué au paragraphe 34 ci-dessus, l'analyse des données de base et des avantages quantitatifs figurant à l'annexe III est préliminaire et date d'août 2016, et elle continue d'être mise à jour.

36. Le Comité consultatif est d'avis que l'analyse EPT concernant les trois procédures susmentionnées soulève un certain nombre de questions. Par exemple, dans l'analyse EPT relative à la situation actuelle concernant l'administration des ressources humaines, il est fait référence au nombre de fonctionnaires inscrits sur les états de paie, plutôt qu'au nombre de fonctionnaires administrés, et il n'est fourni aucune donnée sur le volume des tâches et le nombre de fonctionnaires inscrits sur les états de paie gérés par 24 EPT à Entebbe. En outre, on constate d'importantes disparités selon les lieux d'affectation en ce qui concerne le rapport entre le nombre de fonctionnaires inscrits sur les états de paie et le nombre d'EPT, mais aucune explication n'est donnée. Par ailleurs, dans les cas où l'on dispose de données sur les avantages escomptés, celles-ci sont basées sur l'objectif de référence de 15 % retenu dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions et non sur les gains d'efficacité réellement enregistrés par le Centre de services régional d'Entebbe, qui est opérationnel et fournit des services partagés depuis plus de six ans. Le Comité consultatif a demandé des précisions et des informations actualisées sur l'analyse EPT, mais les renseignements demandés n'ont pas été communiqués avant la publication du présent rapport.

37. Le Comité consultatif est d'avis que l'analyse EPT figurant dans le rapport du Secrétaire général est très approximative et que la qualité des données doit être améliorée. Étant donné que l'analyse EPT sert de base à l'évaluation des données de référence, ainsi qu'à l'estimation des avantages quantitatifs et des gains d'efficacité, et qu'il s'agit donc d'un outil essentiel pour établir l'étude de faisabilité et l'analyse coût-avantage, le Comité souligne que cette analyse doit être fiable et précise et permettre de faire des comparaisons entre tous les lieux d'affectation. Il insiste sur la nécessité de fournir des informations détaillées sur les méthodes et les hypothèses qui sous-tendent l'élaboration de l'analyse EPT. Il souligne également qu'il importe de

¹⁴ Ici, le terme EPT désigne le fait de convertir les heures que consacrent différents employés à l'exécution de telles ou telles fonctions en emploi à plein temps.

¹⁵ New York, Genève, Vienne, Nairobi, Bangkok, Addis-Abeba, Beyrouth, Santiago Entebbe, Koweït, « Autres » et « Non affecté ». La catégorie « Autres » correspond aux missions et à d'autres lieux d'affectation; la catégorie « Non affecté » correspond aux opérations qui n'ont pu être rattachées à un lieu d'affectation ou aux opérations effectuées au moyen d'un processus centralisé.

veiller à ce que l'analyse EPT relative aux données de base, ainsi que les futures analyses sur l'évolution des besoins en EPT en ce qui concerne l'exécution de tâches administratives, puissent être évaluées, comparées et vérifiées de façon cohérente dans le temps. En conséquence, le Comité recommande à l'Assemblée générale d'inviter le Secrétaire général à approfondir son analyse EPT pour chacune des propositions de prestation de services et à présenter des données actualisées dans son prochain rapport.

38. En ce qui concerne la demande qui lui a été faite par l'Assemblée générale de revoir sa proposition de prendre février 2016 pour point de référence de l'élaboration de l'étude de faisabilité, en tenant compte de la période de stabilisation nécessaire d'Umoja, le Secrétaire général indique que du fait du caractère évolutif et dynamique de l'Organisation, la collecte de données de référence est considérée comme une procédure itérative et effectuée à intervalles réguliers pour confirmer les hypothèses du projet et les prévisions concernant les opérations annualisées et pour mesurer les progrès et les résultats. **S'il est conscient que l'étude et les hypothèses sur lesquelles repose l'analyse EPT doivent être peaufinées, le Comité consultatif estime toutefois qu'il faut définir une date de référence précise à partir de laquelle on évaluera les progrès faits dans la mise en œuvre du projet de dispositif de prestation de services centralisée. À cet égard, le Comité rappelle que l'absence de données de référence dans le cadre d'autres projets importants de transformation des modes de fonctionnement, comme Umoja et la stratégie globale d'appui aux missions, a systématiquement empêché d'évaluer les résultats obtenus de manière rationnelle.**

39. Le Comité consultatif rappelle que dans le rapport sur le cadre, le Secrétaire général a proposé de fixer le point de référence à février 2016, à savoir trois mois après la mise en service prévue d'Umoja pour les entités du groupe 4, date à laquelle on s'attendait à ce que le progiciel soit stabilisé. Dans son huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), il a indiqué que les améliorations nécessaires à la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 devaient pour la plupart être apportées d'ici à la fin 2016. En outre, la solution continuerait d'être rationalisée de manière à rester conforme aux principes du dispositif de prestation de services centralisée. **Le Comité consultatif rappelle à quel point il importe de fixer une date précise qui servira à la fois comme point de référence pour le projet de dispositif de prestation de services centralisée et pour déterminer les modifications à apporter afin d'aligner les principes d'Umoja sur ceux du dispositif.**

40. Le Comité consultatif est d'avis que dans son rapport, le Secrétaire général ne répond qu'en partie à la demande que lui a formulée l'Assemblée générale de faire une étude de faisabilité approfondie et une analyse coûts-avantages détaillée et de collecter des données de base complètes pour chacune des activités. Le Comité constate que dans son rapport, le Secrétaire général propose d'inclure la plupart de ces éléments demandés par l'Assemblée dans les projets de budget pour 2018-2019. Il estime toutefois que cette démarche ne permettra pas d'avoir une vue d'ensemble du projet. Le Comité souligne que le rapport détaillé visait à faire à l'Assemblée une proposition exhaustive et à lui donner une description complète de la forme que pourrait prendre le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat, et qu'il était essentiel qu'elle dispose d'une étude de faisabilité approfondie, y compris de données de référence claires et d'une analyse coûts-avantages, pour prendre des décisions

éclairées, sachant qu'il y aurait des incidences financières et organisationnelles importantes.

H. État de préparation et évaluation des risques

41. Dans son précédent rapport (A/70/436), le Comité consultatif a souligné que la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de prestation de services aurait une incidence importante sur les structures administratives du Secrétariat, les chaînes de responsabilité hiérarchique et les méthodes, modalités et procédures de travail. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'un cadre de gestion du risque est en cours d'élaboration afin d'évaluer pleinement les degrés de tolérance au risque de différents clients et les contextes opérationnels d'un dispositif de prestation de services centralisée de portée mondiale mais néanmoins différencié, en particulier d'une mission à l'autre. Le rapport contient également des informations sur la méthode utilisée pour élaborer ce cadre de gestion du risque et des informations d'ordre général sur la gestion du risque.

I. Commentaires et observations concernant les propositions de prestation de services

42. Le Comité consultatif note que les propositions du Secrétaire général concernant la mise en œuvre de la phase initiale du dispositif de prestation de services centralisée en 2018-2019 entraîneront des changements dans l'administration des ressources humaines, les états de paie et les paiements à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat, ainsi que le regroupement des services administratifs au Siège, à New York, et l'extension des services partagés à 25 missions supplémentaires. **Comme indiqué dans les paragraphes ci-dessus, le Comité consultatif est d'avis que le rapport du Secrétaire général ne contient pas d'informations complètes sur lesquelles l'Assemblée générale pourrait se fonder pour prendre une décision et que bon nombre de propositions doivent être davantage détaillées et approfondies.**

43. **En outre, compte tenu de l'ampleur et de la portée de ces propositions, qui concernent la mise en place simultanée des services partagés à l'échelle du Secrétariat dans le domaine de l'administration des ressources humaines, des états de paie, des paiements et de certains aspects des voyages, ainsi que l'extension des services partagés aux opérations sur le terrain et le regroupement des services administratifs au Siège, à New York, et du fait que les propositions sont encore au stade de l'ébauche et doivent être approfondies, le Comité consultatif est d'avis qu'il est nécessaire de prendre en considération la capacité de l'ONU de mettre en œuvre en parallèle une nouvelle initiative majeure de transformation de son mode de fonctionnement. Il importe également de veiller à ce qu'Umoja-Démarrage et l'extension 1 soient pleinement stabilisés et opérationnels en vue de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée. Dans le même temps, le Comité reconnaît que, comme l'indique le Secrétaire général, le dispositif est étroitement lié à Umoja et en est une extension, et qu'il est nécessaire de le mettre en œuvre afin de tirer pleinement parti des avantages que peut offrir Umoja.**

44. Par conséquent, le Comité consultatif estime qu'il est dans l'intérêt de l'ONU d'adopter une approche plus progressive dans la mise en œuvre de la première phase du dispositif, en déployant celui-ci dans un nombre limité de lieux d'affectation et non pas dans les six lieux d'affectation simultanément. Il est d'avis que cette démarche pragmatique permettrait au Secrétariat d'élaborer pleinement ses propositions et donnerait également l'occasion de tester la mise en œuvre du dispositif dans le cadre d'un projet pilote. L'ONU pourrait ainsi absorber de manière plus progressive les changements administratifs importants que la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée et le regroupement des services administratifs dans l'ensemble du Secrétariat ne manqueraient pas d'entraîner.

45. Le Comité consultatif considère qu'avant de lancer un regroupement majeur des services administratifs à New York, le dispositif devrait être testé dans des lieux d'affectation tels que Genève et Nairobi, qui fournissent une large gamme de services à de nombreux clients et ont un volume d'activité différent mais où un nombre moindre de bureaux participent à la prestation de services d'appui administratif (voir par. 50 ci-dessous).

46. Comme indiqué au paragraphe 19 ci-dessus, le Comité consultatif estime que les propositions concernant l'extension des services partagés aux opérations sur le terrain sont encore à un stade tout à fait préliminaire et note qu'il est envisagé de mener une évaluation de l'état de préparation du Centre de services régional d'Entebbe et des missions, ainsi qu'un examen du Bureau d'appui commun du Koweït au début de la phase de conception. Le Comité consultatif recommande de demander au Secrétaire général d'inclure dans l'évaluation susmentionnée une étude complète tenant compte des modalités de prestation de services actuellement en vigueur dans trois lieux d'affectation qui fournissent des services aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales, à savoir le Centre de services régional d'Entebbe, le Centre de services mondial de Brindisi et le Bureau d'appui commun du Koweït (voir par. 28 et 29), ainsi que des besoins futurs. Il recommande en outre de demander au Secrétaire général d'inclure dans son prochain rapport une proposition détaillée concernant le dispositif de prestation de services centralisée et un modèle complet pour l'extension des services partagés aux opérations sur le terrain, y compris un dossier de décision et des données de base exhaustives, pour examen par l'Assemblée générale, en tenant compte des commentaires et observations formulés dans le présent rapport.

J. Enseignements tirés de l'expérience et coopération avec d'autres organismes

47. Dans son rapport précédent, le Comité consultatif notait que d'autres organismes des Nations Unies avaient mis en place une vaste gamme de modalités de prestations de services centralisées et engageait 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 partagés dans le système des Nations Unies. À cet égard, il rappelle qu'au paragraphe 321 de son rapport sur l'ONU pour l'année 2015 [A/71/5 (Vol. I), chap. II], le Comité des commissaires aux comptes soulignait que le Secrétariat pourrait tirer des enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies dont les modèles d'appui incluent des centres de services

partagés, y compris dans le domaine du service à la clientèle, des résultats et de la gouvernance. Il rappelle également que le Corps commun d'inspection a intégré dans son programme de travail pour 2016 une évaluation de la prestation de services administratifs dans certains organismes des Nations Unies (voir A/71/34). **Le Comité consultatif continue d'encourager le Secrétaire général à faire fond sur les données d'expériences d'autres organismes des Nations Unies qui ont mis en place des modalités de prestation de services centralisée et ne doute pas que le Secrétaire général fera le point sur cette question dans son prochain rapport d'étape sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

IV. Ressources nécessaires

Équipe de gestion du projet

48. Le Secrétaire propose de constituer, à titre temporaire, une équipe chargée de la gestion du projet de dispositif de prestation de services centralisée au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion afin de poursuivre l'élaboration d'un modèle détaillé, de diriger toutes les activités liées à la conception détaillée et à l'exécution des différentes propositions formulées dans son rapport et d'appuyer toutes les tâches liées à l'évaluation continue des processus dont on a déterminé qu'ils peuvent être confiés aux pôles. Les activités spécifiques de l'équipe de gestion du projet incluent notamment la gestion du projet (y compris les activités liées à la gestion du changement et à la communication), la structure organisationnelle et thématique de l'administration des ressources humaines, les états de paie, les paiements, le centre de services partagés de New York et l'extension des services partagés aux missions. L'équipe comprendrait huit postes de temporaire, [1 administrateur général (D-1), 1 administrateur de programme hors classe (P-5), 5 spécialistes de la gestion des projets (P-4) et 1 agent des services généraux (Autres classes)]. Pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017, des ressources supplémentaires d'un montant de 1 708 600 dollars seraient nécessaires au titre de l'équipe de gestion du projet, y compris 1 597 200 dollars pour financer huit postes temporaires proposés, 25 160 dollars au titre de l'informatique, 5 240 dollars au titre des communications et 4 000 dollars au titre des fournitures, ainsi que 77 000 dollars au titre des voyages qu'effectueraient les membres de l'équipe dans le cadre des activités liées à la conception des centres de services partagés et à l'évaluation des lieux d'implantation.

49. **Compte tenu des observations et des recommandations formulées au paragraphe 45 ci-dessus concernant la mise en œuvre de la phase initiale dans deux lieux d'affectation au lieu de six comme proposé pour la période 2018-2019, le Comité consultatif recommande d'approuver la création de quatre des huit postes temporaires proposés pour l'équipe de gestion du projet : un administrateur général (D-1) et trois spécialistes de la gestion des projets (P-4). Il recommande de ne pas approuver la création des quatre autres postes temporaires proposés pour l'équipe de gestion du projet, à savoir un P-5, deux P-4 et un agent des services généraux (Autres classes). Le montant prévu pour les dépenses autres que le coût des postes devrait être ajusté en conséquence.**

V. Conclusions et recommandations

50. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 137 du rapport du Secrétaire général. Sous réserve des observations et recommandations formulées ci-dessus, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :

a) De prendre note du rapport du Secrétaire général;

b) D'inviter le Secrétaire général à inclure des propositions détaillées concernant la mise en œuvre des propositions de prestation de services dans le domaine de l'administration des ressources humaines, des états de paie et des paiements pour l'Office des Nations Unies à Genève et l'Office des Nations Unies à Nairobi dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2018-2019;

c) De demander au Secrétaire général de lui soumettre un rapport contenant une proposition globale et détaillée concernant le dispositif de prestation de services centralisée pour examen à sa soixante-douzième session.

51. Compte tenu des recommandations énoncées par le Comité consultatif aux paragraphes 25 et 49 ci-dessus concernant les accords relatifs à la participation aux coûts et les ressources nécessaires pour l'équipe de gestion du projet, le Comité recommande également à l'Assemblée générale :

Budget-programme

a) D'ouvrir un crédit d'un montant de 143 900 dollars au titre du chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, correspondant à la part à financer au moyen du budget ordinaire des dépenses prévues jusqu'au 31 décembre 2017, ce montant devant être imputé sur le fonds de réserve pour cet exercice;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

b) De prendre note du fait qu'une somme de 594 600 dollars sera demandée au titre du compte d'appui aux missions de la paix pour la période financière allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018;

Ressources extrabudgétaires

c) De prendre note du fait qu'une somme de 220 600 dollars sera financée au moyen des ressources extrabudgétaires pour la période financière allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.