



Assemblée générale

Distr. générale
8 mars 2019
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Points 126, 135, 136 et 150 de l'ordre du jour

Réforme de l'Organisation des Nations Unies : mesures et propositions

Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

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/73/706](#)). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des éclaircissements et des compléments d'information, avant de lui faire parvenir des réponses écrites, qu'il a reçues le 27 février 2019.

2. Le Secrétaire général a soumis son rapport en application de la résolution [72/262](#) C, dans laquelle l'Assemblée générale l'a prié de lui présenter un projet révisé concernant le dispositif de prestation de services centralisée qui tienne pleinement compte du paragraphe 5 du rapport du Comité consultatif ([A/72/7/Add.50](#)) et des commentaires, des observations et des recommandations du Corps commun d'inspection, et de consulter les États Membres et les parties concernées et de tenir compte de leurs vues.

3. Au paragraphe 5 de son rapport ([A/72/7/Add.50](#)), le Comité consultatif dit ce qui suit :

« Le Secrétaire général indique que, dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, les fonctions des pôles pouvant être assurées à distance, à savoir les tâches de traitement administratif (administration des ressources humaines, paiements et états de paie notamment), seront regroupées dans des centres de services partagés. Il précise que les critères utilisés pour déterminer les lieux d'implantation des centres ont été approuvés par le comité directeur du dispositif de prestation de services centralisée et qu'y figurent : la sécurité et la



stabilité ; le classement du site dans la catégorie des lieux d'affectation famille autorisée ; les aspects liés à la santé, à l'éducation et à l'accessibilité ; l'existence d'infrastructures ; la possibilité de recruter sur place du personnel qualifié ; la solidité des relations avec le pays hôte ; les dépenses de personnel et les dépenses opérationnelles à prévoir. D'autres critères ont été pris en compte : a) la nécessité de veiller à ce que l'ensemble des activités du Secrétariat soit assuré sans interruption partout dans le monde grâce à la mise en place d'un modèle d'appui en relais, qui devrait permettre que certaines opérations soient traitées à tour de rôle par divers centres de services partagés situés dans différents fuseaux horaires ; b) la nécessité d'assurer la continuité des activités en cas d'interruption des services dans l'un des centres ; c) les exigences spécifiques des divers services du Secrétariat, notamment en matière de langues ; d) la possibilité de faciliter l'intégration future de la prestation de services partagés à l'échelle du système des Nations Unies. »

II. Proposition du Secrétaire général

4. Dans le rapport du Secrétaire général, il est indiqué qu'en fournissant à tous les clients des services administratifs souples, fiables et d'un bon rapport coût-efficacité, le dispositif de prestation de services centralisée devrait permettre à l'Organisation de tirer pleinement avantage de ses systèmes de gestion tout en déchargeant les directeurs de programme de leurs tâches administratives. Dans le cadre du dispositif, les fonctions pouvant être assurées à distance seront regroupées dans quatre Centres de services partagés : Nairobi, Shenzhen (Chine), Budapest et Montréal (Canada) ([A/73/706](#), par. 6 et 7).

Analyse de rentabilité

5. Selon l'analyse de rentabilité présentée dans le rapport, une fois que les Centres de services partagés auront été mis en place, on estime à 23,0 millions de dollars la réduction annuelle des coûts. Cela permettrait d'économiser 49,0 millions de dollars au cours des cinq premières années de mise en œuvre du dispositif, le seuil de rentabilité étant atteint à la fin de la troisième année (*ibid.*, par. 9 et 10). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a appris que le principal élément entrant dans l'analyse de rentabilité était les prévisions de dépenses de personnel, établies selon les taux budgétaires standard, et que, s'agissant des coûts récurrents, les économies que le nouveau dispositif proposé devrait permettre de réaliser par rapport aux coûts de référence proviendraient essentiellement des traitements du personnel. Il est également indiqué que le nombre moyen de subordonnés par responsable dans les groupes chargés de la prestation de services et de l'appui aux clients avait été porté de 1:11 à 1:18, dans le but d'obtenir de nouveaux gains d'efficacité et de réaliser de nouvelles économies (*ibid.*, par. 49).

Étude des lieux d'implantation

6. Dans son étude des lieux d'implantation des centres, le Secrétaire a inclus les 45 sites de l'Organisation des Nations Unies proposant des services d'appui administratif, ainsi que 11 sites où sont implantés le siège ou des centres de services partagés d'institutions spécialisées, d'organisations apparentées ou d'autres entités proposant des services d'appui administratif. Comme demandé par l'Assemblée générale, le Secrétariat a également invité les 193 États Membres à faire savoir s'ils souhaitaient accueillir un Centre de services partagés, invitation à laquelle ont répondu 19 États Membres, qui ont proposé au total 22 sites. Parmi ces sites, 15 étaient déjà retenus dans l'étude ; les sept autres sites ont été inclus dans l'évaluation, portant à 63 le nombre total de sites analysés dans l'étude (*ibid.*, par. 14).

7. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'un cabinet conseil indépendant a été engagé pour procéder à l'étude, dans laquelle tous les 63 sites ont été évalués au regard des critères de base, à savoir : a) sécurité et stabilité ; b) classement du site dans

la catégorie des lieux d'affectation famille autorisée ; c) aspects liés à la santé, à l'éducation et à l'accessibilité ; d) existence d'infrastructures, y compris d'infrastructures informatiques et de communication modernes et fiables ; e) possibilité de recruter sur place du personnel qualifié et doté des compétences requises ; f) fuseaux horaires. Sur les 63 sites, 39 sites ont satisfait pleinement aux critères de base. Ces 39 sites ont ensuite été évalués et classés selon les critères de notation, à savoir : le coût (40 %), la possibilité de recruter sur place du personnel qualifié (40 %) et les caractéristiques du site (20 %). À l'issue de l'évaluation, Nairobi, Shenzhen (Chine), Budapest et Montréal (Canada) ont été les mieux notés dans leurs régions géographiques respectives (Afrique, Asie, Europe et Amériques) (ibid., par. 15 et 16 et figure II).

8. Au paragraphe 12 de son rapport (A/73/706), le Secrétaire général indique que la proposition repose sur la méthode en six étapes qu'il avait présentée dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat (A/70/323). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les critères utilisés dans la présente proposition étaient les mêmes que les critères présentés par le Secrétaire général à l'Assemblée générale dans son précédent rapport (A/72/801). Il a également été informé que les critères de notation avaient été appliqués de façon uniforme à l'ensemble des 39 sites ayant satisfait aux critères de base et que les résultats de l'évaluation montraient que les quatre lieux proposés étaient les mieux notés dans leurs régions géographiques respectives.

9. Il est indiqué que le choix des lieux proposés permettrait de satisfaire pleinement aux exigences formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/262 C, à savoir notamment : établir un modèle de fonctionnement en relais ; fournir des services aux fonctionnaires francophones ; créer un centre de services partagés en Afrique ; nouer de solides relations avec les pays hôtes (qui reconnaîtraient notamment les privilèges et immunités des Nations Unies et délivreraient des permis de travail aux ressortissants de pays tiers recrutés sur le plan local par le centre situé sur leur territoire, ainsi qu'aux conjoints des fonctionnaires recrutés sur le plan international) ; faire en sorte que l'ensemble des activités du Secrétariat dans le monde soient couvertes à toute heure ; permettre d'étendre, le cas échéant, la prestation de services partagés à tout le système des Nations Unies (A/73/706, par. 16 et 17).

10. Le Comité consultatif note que, dans son précédent rapport, le Secrétaire général avait estimé à 11,3 millions de dollars le montant de la réduction annuelle des coûts, ce qui aurait permis d'économiser 10,3 millions de dollars sur les cinq premières années, le seuil de rentabilité étant atteint au début de la cinquième année (A/72/801/Add.1/Rev.1, par. 15 et 22). **Le Comité constate que, dans la présente analyse de rentabilité, l'économie réalisée (23,0 millions de dollars) est supérieure à celle qui était prévue dans la proposition précédente du Secrétaire général et que la période nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité (trois ans) est plus courte. Il constate en outre que l'étude des lieux d'implantation a été menée dans le respect des critères énoncés par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/262 C, les États Membres ayant notamment été consultés. Au vu de l'analyse présentée par le Secrétaire général, le Comité recommande que l'Assemblée générale approuve la création et l'emplacement des Centres de services partagés comme il est proposé par le Secrétaire général.**

11. S'agissant des services devant être fournis par les Centres de services partagés, le Secrétaire général indique que, parmi les 387 tâches administratives exécutées ou non dans Umoja, 202 entrent dans la catégorie des tâches de pôle (c'est-à-dire qu'elles peuvent être exécutées depuis n'importe quel lieu) et sont donc susceptibles d'être regroupées dans les Centres. Sur ces 202 tâches, 80 devraient être exécutées dès la première année de fonctionnement du dispositif (soit 33 % de plus par rapport aux 60 tâches recensées dans le précédent rapport, publié sous la cote A/72/801), à savoir 35 tâches d'administration des ressources humaines, 39 tâches financières et 6 tâches relevant des services internes. Quant aux tâches restantes, le Secrétaire général indique qu'elles feront l'objet d'un réexamen à l'occasion de la seconde phase, de façon à présenter un plan solide visant à accroître le nombre de tâches exécutées par les Centres (A/73/706, par. 19 à 21). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été

informé que l'analyse de rentabilité ne prenait en compte que les 80 tâches susmentionnées et que toute offre de nouveaux services entraînerait des dépenses supplémentaires qui devraient être proposées par le Secrétaire général et approuvées par l'Assemblée générale. Le Comité a également été informé que, sur ces 80 tâches, 14 devaient être exécutées dans des délais stricts (quatre tâches de ressources humaines, deux tâches d'administration des états de paie, deux tâches liées aux comptes créditeurs, deux tâches liées aux opérations de caisse et quatre tâches liées à la réservation de voyages).

12. **Le Comité consultatif note que les centres qu'il est proposé de créer effectueraient 80 tâches pendant la première année, les tâches restantes devant faire l'objet, à l'occasion de la seconde phase, d'un réexamen permettant de déterminer si elles peuvent être incluses dans le dispositif. De l'avis du Comité, il convient d'utiliser au maximum les Centres de services partagés afin de réaliser de nouveaux gains d'efficacité et de nouvelles économies. Les tâches restantes étant très nombreuses, le Comité compte que, lorsqu'il procédera à leur réexamen à l'occasion de la seconde phase, le Secrétaire général envisagera toutes les possibilités, y compris celle d'accroître l'offre de services des Centres et celle de créer un autre centre de services partagés, en vue de réaliser de nouveaux gains d'efficacité et de nouvelles économies.**

13. S'agissant des ressources francophones, il est indiqué dans le rapport que le centre de Montréal, qui devrait assurer des services de ressources humaines et d'administration des états de paie, fournirait également des services en français aux clients d'Afrique. Les autres centres de services auraient accès à du personnel francophone, ce qui permettrait de fournir en temps utile des services en français aux clients situés en Afrique, en Asie et en Europe (A/73/706, par. 16 et 46). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les membres du personnel du centre de Montréal chargés spécifiquement de fournir les services de ressources humaines et d'administration des états de paie aux clients d'Afrique pourraient travailler en horaires décalés tôt le matin, de façon à combler le décalage horaire entre l'Afrique et Montréal. Il a également été informé que, sans être le principal centre d'appui des clients en question, le centre de Budapest aurait les mêmes horaires de travail que les pays francophones d'Afrique et d'Europe et accueillerait du personnel francophone. **Étant donné le grand nombre de clients francophones situés en Afrique, le Comité s'inquiète du décalage horaire entre cette région et Montréal, où se trouve le centre qui serait chargé de fournir des services en français aux clients d'Afrique. Il compte que le Secrétaire général fournira à l'Assemblée générale des informations plus détaillées sur cette question lorsqu'elle examinera le présent rapport.**

14. S'agissant des relations avec les pays hôtes, le Comité consultatif a appris, après avoir demandé des précisions, que l'appui offert par les pays hôtes prendrait notamment les formes suivantes : espaces de bureau gratuits, gestion des installations, prise en charge des coûts de démarrage (coûts ponctuels), délivrance de permis de travail aux ressortissants de pays tiers, financement des frais de réinstallation du personnel recruté sur le plan international pendant la phase de démarrage et financement partiel des dépenses de personnel des fonctionnaires recrutés sur le plan local. **Le Comité souligne qu'il importe de veiller à ce que l'appui fourni par les pays hôtes se poursuive dans le temps, de façon à conserver les avantages de coûts qu'apporte la création des centres de services partagés. Il compte que le Secrétaire général fournira à l'Assemblée générale, lorsqu'elle examinera le présent rapport, des informations plus détaillées, y compris financières, sur l'appui offert par les pays hôtes des quatre sites proposés et sur la durée de cet appui.**

Gouvernance et gestion du projet

15. Il est indiqué dans le rapport que la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité est le maître d'ouvrage du projet et que le comité directeur en assure la supervision et fournit des orientations stratégiques. La planification détaillée du projet et son exécution incombent à l'équipe chargée du projet, qui travaille en étroite collaboration avec le Secrétaire

général adjoint à l'appui opérationnel, sous l'autorité duquel seront placés les centres de services partagés. La mise en œuvre du dispositif sera coordonnée par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) (A/73/706, par. 75, 95 et 96). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'une fois créés, les centres s'acquitteraient des opérations courantes et rendraient compte au Département de l'appui opérationnel, tandis que l'équipe de projet, sous l'égide du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, s'occuperait de pérenniser le projet. Il lui incomberait notamment de procéder à l'examen des tâches restantes à inclure dans le dispositif de prestation de services centralisée, de rendre compte des progrès accomplis dans l'exécution du projet, d'assurer le suivi des avantages obtenus et de présenter des rapports d'étape à l'Assemblée générale.

16. Le Secrétaire général indique que le projet et les centres de services partagés qu'il est proposé de créer feront l'objet d'audits selon que de besoin. Le plan d'évaluation et de gestion des risques du projet repose sur la même méthode que le mécanisme de gestion du risque institutionnel du Secrétariat. Cinq grands domaines de risque ont été recensés : le soutien des parties prenantes ; les conséquences pour le personnel ; le risque opérationnel ; le risque lié à la mise en œuvre ; la mauvaise performance des centres de services partagés. Par ailleurs, la stratégie de gestion du changement est assortie d'un plan de communication global visant à faire en sorte que les parties prenantes soutiennent le nouveau dispositif. On trouve à l'annexe V du rapport un plan de suivi de la réalisation des avantages, organisé en cinq rubriques : rapport coût-efficacité ; services administratifs de qualité et adaptés aux besoins des clients ; services fournis dans les délais ; efficacité opérationnelle ; normalisation et uniformisation (A/73/706, par. 93, 98 et 101 et annexe V). **Le Comité consultatif est d'avis que le plan de suivi de la réalisation des avantages n'est pas doté d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer les progrès accomplis. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'élaborer un plan de suivi de la réalisation des avantages assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs précis, y compris d'objectifs en matière de réduction des coûts et d'amélioration des services, et de faire le point dans son prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

Organisation des Centres de services partagés

17. Comme il est indiqué dans le rapport, le Directeur des Services partagés rendra compte au Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, qui agira en étroite coordination et en consultation avec la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il est proposé que le Bureau du Directeur des services partagés, qui définira les orientations et supervisera les opérations des centres, soit hébergé dans les locaux du Centre de services partagés de Nairobi, qui abrite toutes les principales fonctions dévolues aux centres de services et se trouve dans le même fuseau horaire que la majorité des clients. Les chefs de chaque centre de services partagés feront directement rapport au Directeur et géreront les activités courantes (ibid., par. 22, 23 and 40). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'une des principales raisons pour lesquelles les quatre centres de services partagés relevaient d'une même structure de gestion et de suivi de la performance opérationnelle était qu'il fallait pouvoir équilibrer la charge de travail entre les quatre sites, de sorte que lorsque l'un des centres était fortement sollicité, les tâches puissent être transférées à un ou plusieurs autres centres.

18. Les Centres de services partagés de Montréal et de Budapest abriteraient chacun une section des ressources humaines et des états de paie, tandis que le Centre de Nairobi abriterait une section des ressources humaines : le modèle en relais ainsi établi permettrait de répondre aux besoins de plus de 95 % du personnel des Nations Unies et du personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées. Les Centres de Nairobi et de Shenzhen seraient chargés des opérations relatives aux comptes créditeurs et du traitement d'autres opérations financières. Le Groupe des opérations spéciales mondiales établi à Shenzhen fournirait des services administratifs spécialisés

qui ne présentent pas de caractère d'urgence, gagnent à être fournis par une équipe installée dans un seul et unique centre de services et exigent une attention particulière pour que leur qualité soit garantie, comme le rapprochement bancaire et le calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage et de déménagement (ibid., par. 46 à 48).

19. Après avoir pris connaissance des informations qui lui ont été communiquées, le Comité consultatif note que les quatre centres gèreraient également sept bureaux locaux d'appui aux clients, chargés de fournir des services d'appui aux clients établis dans les lieux en question. Le Centre de Nairobi gèrerait les bureaux de Beyrouth et d'Addis-Abeba ; le Centre de Budapest gèrerait les bureaux de Genève et de Vienne ; le Centre de Shenzhen gèrerait le bureau de Bangkok ; le Centre de Montréal gèrerait les bureaux de New York et de Santiago. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que la mise en place de ces bureaux n'était qu'une mesure transitoire visant à prêter assistance aux fonctionnaires pendant la période où les tâches administratives seraient transférées aux centres, de façon à laisser au personnel le temps de se familiariser avec le nouveau système de service et d'appui, d'apaiser les inquiétudes et de vaincre la résistance de celles et ceux qui auraient peut-être préféré le statu quo. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de réexaminer la question des bureaux locaux d'appui aux clients après un an pour déterminer si ces bureaux sont toujours nécessaires et de faire le point dans son prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

Modalités de financement et ressources nécessaires

20. S'agissant des modalités de financement, le Secrétaire général propose que les centres soient au départ financés à la fois au moyen du budget ordinaire, des budgets des opérations de maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires, la part imputée à chacune de ces sources étant proportionnelle à la charge de travail que représentent les services fournis pour les composantes financées au moyen de telle ou telle source. Par la suite, le montant des ressources demandées dans les projets de budget ou les prévisions de dépenses des entités desservies par les centres, calculé en fonction des coûts standard de chaque grande catégorie de services, serait revu à la hausse ou à la baisse, selon l'évolution de la taille des entités clientes et la complexité des tâches (ibid., par. 54 et 55).

21. En ce qui concerne la présentation du budget, il est indiqué dans le rapport que, chaque année, le fascicule du projet de budget-programme pour le chapitre 29D (Centres de services partagés) comprendra un récapitulatif de l'ensemble des ressources demandées au titre des Centres de services partagés, ainsi que la répartition proposée par source de financement, établie à partir des derniers indicateurs disponibles de la charge de travail. L'Assemblée générale sera invitée à approuver, lors de l'examen du projet de budget-programme, le montant total des ressources nécessaires pour les Centres de services partagés, ainsi que les ressources imputées à ce titre au budget ordinaire. Les ressources à imputer aux quotes-parts hors budget ordinaire figureront dans les projets de budget correspondants, qui seront soumis à l'examen et à l'approbation de l'Assemblée générale (ibid., par. 56).

22. Pour 2019, le montant des ressources nécessaires s'établirait 9 522 700 dollars, dont 6 543 900 dollars pour couvrir les coûts de fonctionnement (récurrents) et 2 978 800 dollars pour couvrir les coûts de démarrage (ponctuels). Pour 2020, le montant des ressources nécessaires s'établirait à 50 948 500 dollars (ibid., par. 104, 106 et 107). La répartition des ressources par provenance des fonds (budget ordinaire, budgets des opérations de maintien de la paix et ressources extrabudgétaires) est présentée dans les tableaux 8 et 9 du rapport.

23. Le montant de 9 522 700 dollars demandé pour 2019 se décompose comme suit : a) 4 382 200 dollars pour le Bureau du Directeur des services partagés ; b) 3 624 900 dollars pour le Centre de services partagés de Nairobi ; c) 1 507 900 dollars pour le Centre de services partagés de Budapest ; d) 0 dollar pour le Centre de services

partagés de Nairobi ; e) 7 700 dollars pour le Centre de services partagés de Montréal (ibid., annexe IV, tableau 1 et par. 10 et 11).

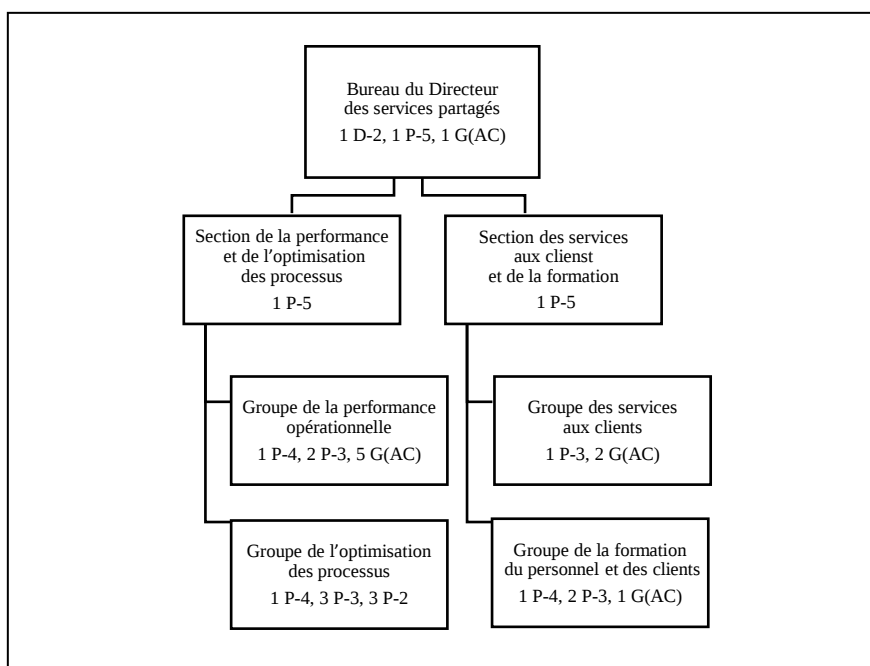
24. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, pour 2019, le montant des ressources demandées au titre des postes s'établirait à 4 894 700 dollars et le montant des ressources demandées au titre des autres objets de dépense à 4 628 000 dollars (ibid., tableaux 6 et 7). Le Comité consultatif formule des recommandations détaillées sur les postes et les autres objets de dépense dans les paragraphes ci-après.

Effectif proposé

25. Comme indiqué dans l'annexe IV du rapport (tableau 3), il est proposé de créer 684 postes, dont : a) 27 postes au Bureau du Directeur des services partagés ; b) 254 postes au Centre de services partagés de Nairobi ; c) 123 postes au Centre de services partagés de Budapest ; d) 173 postes au Centre de services partagés de Shenzhen ; e) 107 postes au Centre de services partagés de Montréal.

26. Le Bureau du Directeur des services partagés serait composé du Directeur (D-2), secondé par deux fonctionnaires [un P-5 et un poste d'agent des services généraux (autres classes)]. Le Bureau comprendrait une Section de la performance et de l'optimisation des processus (un P-5), laquelle serait composée d'un Groupe de la performance opérationnelle [un P-4, deux P-3 et cinq postes d'agent des services généraux (autres classes)] et d'un Groupe de l'optimisation des processus (un P-4, trois P-3 et trois P-2). Le Bureau comprendrait également une Section des services aux clients et de la formation (un P-5), laquelle serait composée d'un Groupe de la formation du personnel et des clients [un P-4, deux P-3 et un poste d'agent des services généraux (autres classes)] et un Groupe des services aux clients [un P-3 et deux postes d'agent des services généraux (autres classes)]. Dans le rapport, il est indiqué que la Section de la performance et de l'optimisation des processus gèrerait la collecte et la communication des informations relatives aux opérations et conduirait les activités concernant l'optimisation des processus, tandis que la Section des services aux clients et de la formation veillerait à harmoniser l'appui aux clients, la formation du personnel et des clients et la documentation pour tous les centres de services partagés (ibid., par. 25, 26, 29, 32, 33, 35 et 38 et figure V ; voir aussi la figure ci-après).

Organigramme du Bureau du Directeur des services partagés (proposition)



Abbreviations : G(AC) = Agent des services généraux (Autres classes).

27. Compte tenu de l'effectif global du Bureau du Directeur des services partagés et des tâches incombant aux deux sections, le Comité consultatif recommande : a) de ne pas créer l'un des postes P-3 et l'un des postes d'agent des services généraux (autres classes) au Groupe de la performance opérationnelle ; b) de ne pas créer l'un des postes P-3 et l'un des postes P-2 au Groupe de l'optimisation des processus ; c) de ne pas créer l'un des postes P-3 au Groupe de la formation du personnel et des clients. Il recommande en outre que la Section des services aux clients et de la formation soit dirigée par un fonctionnaire de classe P-4, et non de classe P-5 comme il est proposé. Les montants prévus au titre des objets de dépense autres que les postes devraient être ajustés en conséquence.

28. Le Comité consultatif recommande d'approuver la création des autres postes proposés au Bureau du Directeur des services partagés et dans les quatre Centres de services partagés. Il recommande en outre que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de revoir la dotation en personnel des Centres, une fois qu'ils fonctionneront normalement et au plus tard au début de la troisième année.

29. S'agissant de l'effectif total, le Secrétaire général indique dans son rapport que l'effectif total des quatre centres serait de 780 agents les deux premières années, avant d'être ramené à 684 à partir de la troisième année, grâce aux gains d'efficacité qui auront été réalisés et aux améliorations qui auront été apportées aux procédures. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, pendant les deux premières années, 96 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) seraient nécessaires pour développer les capacités du personnel, aider à la transition et permettre aux centres de bien fonctionner. Le Secrétaire général indique également dans son rapport que, afin d'assurer le renforcement des capacités dans les centres, des équipes constituées de personnel administratif expérimenté seront affectées à chacun d'entre eux pour une durée de 12 à 24 mois, dans le but de former et d'accompagner les nouvelles recrues (A/73/706, par. 39 et 68). Ayant demandé des précisions, le Comité a appris que ces équipes se composeront de 55 emplois de temporaire. **Le Comité estime que la période de transition envisagée, qui pourrait durer deux ans, est trop longue et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de procéder au réexamen des emplois de temporaire après un an pour déterminer s'ils sont toujours nécessaires et de faire le point dans son prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

Autres objets de dépense

30. Les montants demandés au titre des objets de dépense autres que les postes pour le Bureau du Directeur et les quatre Centres de services partagés figurent dans les tableaux 6 et 7 du rapport (voir par. 24 ci-dessus). Après avoir pris connaissance des informations qui lui ont été communiquées, le Comité consultatif note que, pour 2019, un montant de 210 000 dollars est demandé au titre des consultants pour le Bureau du Directeur, en vue de financer les frais de consultant pour la conception et le développement d'un site Web externe pour les centres (coûts ponctuels). **Le Comité rappelle que l'Assemblée générale a réaffirmé que le recours aux consultants externes devait être limité au strict minimum et qu'il ne fallait faire appel à leurs services qu'en cas de nécessité, et souligné que l'Organisation devait mobiliser ses propres compétences internes pour les activités de base et les fonctions récurrentes devant être assurées à long terme (résolution 70/247, par. 45). Le Comité est d'avis que, selon toute probabilité, des capacités de conception et de développement de sites Web existent en interne et recommande donc de réduire de 10 % (soit 21 000 dollars) le montant des ressources demandées au titre des consultants.**

31. S'agissant des voyages, le Comité consultatif note, après avoir pris connaissance des informations qui lui ont été communiquées, que, pour 2019, un montant de 317 300 dollars est demandé pour le Bureau du Directeur, en vue de financer les voyages entrepris à destination des sites où seront établis les centres de services partagés pour mener les négociations avec les pays hôtes et les activités de démarrage, ainsi qu'en vue de financer les voyages entrepris par le personnel des centres pour rencontrer des clients sur d'autres sites (coûts ponctuels). **Le Comité n'est pas convaincu par les**

explications apportées pour justifier les voyages, les négociations avec les pays hôtes devant être à ce stade déjà bien avancées. Il recommande donc de réduire de 10 % (soit 31 700 dollars) le montant des ressources demandées au titre des voyages.

32. S'agissant des services contractuels, le Comité consultatif note, après avoir pris connaissance des informations qui lui ont été communiquées, que, pour 2019, des ressources d'un montant de 600 100 dollars sont demandées pour le Bureau du directeur, en vue d'assurer la formation du nouveau personnel des centres (281 100 dollars) et de permettre au Bureau de l'informatique et des communications de concevoir et de mettre en service la nouvelle application iNeed (319 000 dollars). Des ressources au titre des services contractuels sont également demandées pour le centre de Nairobi (36 000 dollars) et le centre de Budapest (36 000 dollars), en vue d'engager des vacataires chargés d'aider au recrutement du personnel pour les deux centres. **Le Comité est d'avis que, selon toute probabilité, des capacités existent en interne pour apporter un appui à la formation du personnel, à l'élaboration et à la mise en service de la nouvelle application iNeed et aux activités de recrutement. Il recommande donc de réduire de 10 % (soit 67 200 dollars) le montant des ressources demandées au titre des services contractuels.**

Plan de mise en œuvre

33. Il est indiqué dans le rapport que le plan de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée repose sur les principes suivants : a) le démarrage des Centres se fera par étapes, les différents services et groupes de clients étant pris en charge de façon progressive ; b) on s'emploiera à réduire au minimum le risque de perturbations, tout en assurant un passage aussi rapide que possible au nouveau dispositif ; c) un mois au moins devra s'écouler entre la prise en charge de deux groupes de clients, les leçons étant tirées à chaque fois qu'un groupe de clients est pris en charge ; d) l'ordre de prise en charge des clients, établi de façon collaborative, se fera en fonction de la taille des clients et de la complexité des tâches et des services demandés ; e) pendant un certain temps, les fonctionnaires chargés actuellement de fournir les services et ceux des Centres travailleront en parallèle ([A/73/706](#), par. 64).

34. Il est indiqué que le démarrage des Centres de services partagés aura lieu début 2020 (*ibid.*, par. 65). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les Centres de Nairobi et de Budapest devraient commencer à fonctionner au premier trimestre 2020. Au Centre de Shenzhen, qui devrait également ouvrir à cette date, il n'y aurait qu'une petite équipe chargée d'apporter un appui à Nairobi. Les Centres de Shenzhen et de Montréal devraient être pleinement fonctionnels au troisième trimestre de 2020. À la mi-2021, tous les clients devraient être servis par les Centres de services partagés. **Le Comité compte que le Secrétaire général veillera à ce que, conformément au calendrier, l'établissement des Centres de services partagés soit achevé au plus tard à la mi-2021.**

Mesures d'atténuation

35. Étant donné que la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée aurait des conséquences pour le personnel, les mesures d'atténuation ci-après sont envisagées, ainsi qu'il est indiqué dans le rapport : a) renforcer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ; b) geler les recrutements externes pour les agents des services généraux ; c) examiner à titre prioritaire, en cas de vacance de poste, les candidatures des fonctionnaires qui risquent de perdre leur emploi ; d) lorsque cela est possible, proposer au personnel concerné une affectation temporaire d'une durée maximale de six mois ; e) proposer aux fonctionnaires recrutés sur le plan international, ainsi qu'aux fonctionnaires recrutés sur le plan local qui sont en poste dans les lieux d'affectation où seront implantés les centres de services, d'être transférés dans ces centres. En outre, le Secrétariat pourrait prendre également les mesures suivantes : a) ne pas maintenir en poste les fonctionnaires au-delà de l'âge réglementaire du départ à la retraite ; b) ne pas prolonger les détachements et affectations temporaires de membres du personnel d'autres entités ; c) ne pas renouveler les engagements temporaires ou à durée

déterminée qui sont assortis de conditions ; d) permettre le placement en congé spécial sans traitement des fonctionnaires concernés pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Enfin, le Secrétaire général pourrait prendre des mesures d'incitation au départ pour le personnel concerné, en vue d'éviter les départs involontaires et réduire le risque de litiges (ibid., par. 84 à 88). Comme indiqué à l'annexe IV du rapport (tableaux 8 et 9), il est prévu de supprimer 633 postes en 2020 et 114 postes en 2021.

36. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'une fois que toutes les mesures d'atténuation auront été mises en œuvre, on peut s'attendre à un certain nombre de départs involontaires, ce qui pourrait entraîner le paiement d'indemnités de licenciement. Une estimation préliminaire a été effectuée sur la base d'un montant moyen d'indemnités de licenciement et d'une date moyenne de cessation de service, estimation prise en compte dans le projet de budget et l'analyse coûts-avantages. Après avoir pris connaissance des informations qui lui ont été communiquées, le Comité note qu'un montant estimatif de 4 454 400 dollars devrait être demandé en 2020 pour couvrir les dépenses afférentes aux indemnités de licenciement. **Le Comité s'inquiète des conséquences que les suppressions de poste pourraient avoir pour le personnel et l'Organisation. Il compte que le Secrétaire général mettra tout en œuvre pour atténuer les conséquences de la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisé sur les fonctionnaires concernés et fera tout son possible pour que leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience ne soient pas perdues.**

III. Questions diverses

Impact sur les fonctions d'appui

37. En ce qui concerne l'impact du dispositif de prestation de services centralisée sur les fonctions d'appui, il est indiqué dans le rapport que les lieux d'affectation les plus touchés seront New York, Entebbe, Koweït, les bureaux hors Siège et les commissions régionales. Sur les 747 postes qu'il est proposé de supprimer, 82 concernent le Bureau d'appui commun de Koweït¹. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, les services fournis par le Bureau devant être intégrés au dispositif de prestation de services centralisée, le Bureau ne devrait plus exister sous sa forme actuelle, d'où la suppression des postes susmentionnés. **Le Comité rappelle que le Bureau d'appui commun de Koweït n'est pas un centre de services partagés approuvé par l'Assemblée générale et que toute modification apportée au dispositif actuel et futur de prestation de services doit être approuvée par elle (A/73/498, par. 54 et 55).**

38. Le Comité consultatif note en particulier que, sur les 747 postes qu'il est proposé de supprimer, 349, soit près de la moitié, se trouvent au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda). Le Secrétaire général indique que le Centre continuera d'assurer des fonctions ne relevant pas du dispositif de prestation de services centralisée, notamment les services régionaux d'appui informatique et télématique, les services de conférence et de formation et les services liés aux transports et mouvements, ainsi que des fonctions d'achat régional et autres par l'entremise de la plateforme logistique de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, située sur la Base d'appui d'Entebbe. Il est indiqué que 545 fonctionnaires et vacataires demeureront à Entebbe pour exercer ces fonctions (A/73/706, par. 70 et 71 et tableau 8 de l'annexe IV).

¹ 39 postes à la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; 33 postes à la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ; 3 postes à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; 2 postes à la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo et 2 postes au Centre de services mondial ; 1 poste à la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti, 1 poste à la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement et 1 poste à la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre.

39. Il a été précisé au Comité consultatif que le Centre de services régional d'Entebbe demeurerait un centre régional important et continuerait de jouer un grand rôle dans l'exécution du mandat de l'ONU. Le Comité rappelle que, dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui soumettre, dans le cadre de son prochain rapport sur les achats, des propositions visant à renforcer le rôle des centres régionaux d'achat, notamment le Bureau régional d'achat d'Entebbe. Ayant demandé des précisions, le Comité a appris que, depuis la création du Centre de services régional d'Entebbe, quelque 7,71 millions de dollars avaient été investis dans les locaux et 9,77 millions de dollars consacrés aux installations de formation et aux infrastructures techniques, éléments qui n'entrent pas dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisé. **Le Comité compte que le Secrétaire général communiquera à l'Assemblée générale, lorsqu'elle examinera le présent rapport, des informations supplémentaires sur les investissements réalisés au Centre de services régional d'Entebbe. Compte tenu du grand nombre de postes qu'il est proposé de supprimer, des investissements faits à ce jour dans le Centre, de la demande formulée par l'Assemblée dans sa résolution 72/266 B et du rôle important que joue le Centre, le Comité compte que le Secrétaire général veillera à ce que les capacités du Centre soient utilisées au mieux et à ce que les mesures d'atténuation bénéficient aux fonctionnaires concernés. Il recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'apporter des informations supplémentaires sur cette question dans son prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

*Services administratifs fournis à l'Organisation des Nations Unies
par le Programme des Nations Unies pour le développement*

40. Ayant demandé des précisions sur les services administratifs fournis par d'autres entités des Nations Unies, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat prévoyait de recourir, jusqu'à la fin 2019, aux services du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui fournira un appui administratif au système des coordonnateurs résidents dans 131 bureaux de coordonnateurs et dans 3 bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement. Pour ces services, le PNUD facturera au Secrétariat un montant forfaitaire global de 19,6 millions de dollars, auquel s'ajouteront un montant correspondant à 4 % des dépenses de personnel et un montant correspondant à 8 % des dépenses autres que les dépenses de personnel, au titre de l'appui à la gestion. Cet accord devrait être modifié en 2020 si l'Assemblée générale approuve le dispositif de prestation de services centralisée proposé par le Secrétaire général. **Le Comité se félicite que le Secrétaire général entende intégrer ces services administratifs au dispositif de prestation de services centralisée, notant que cela devrait permettre de réaliser de nouveaux gains d'efficience.**

41. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que d'autres entités du Secrétariat utilisaient les services d'appui administratif offerts par le PNUD, notamment : a) le Département de la sûreté et de la sécurité, pour ses bureaux extérieurs dépourvus de services ou d'agents administratifs, le montant facturé s'établissant à 8 % du total des dépenses ; b) le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, pour ses bureaux extérieurs. **Le Comité compte que le Secrétaire général fera le point sur cette question dans son prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

IV. Conclusion

42. La liste des décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre est présentée au paragraphe 113 du rapport du Secrétaire général (A/73/706). **Sous réserve des observations et recommandations formulées plus haut, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

- a) prenne note du rapport du Secrétaire général ;

b) approuve la création et l'emplacement des Centres de services partagés à compter du 1^{er} janvier 2020 ;

c) approuve le budget total des Centres de services partagés pour 2019, d'un montant de 9 157 400 dollars, y compris la création de 679 postes (comme indiqué à l'annexe IV du rapport [A/73/306](#) et compte tenu du paragraphe 27 ci-dessus) ;

d) approuve les modalités de financement présentées à la section III.F du rapport du Secrétaire général ;

e) prie le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-quinzième session, un rapport d'étape sur le dispositif de prestation de services centralisée ;

Budget-programme

f) ouvre au chapitre 29D (Centres de services partagés) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 un crédit d'un montant de 2 106 200 dollars, correspondant à la part imputée au budget ordinaire jusqu'au 31 décembre 2019 ;

g) prenne note du fait qu'il faudra inscrire au chapitre 36 (Contributions du personnel) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 un crédit d'un montant de 750 600 dollars à compenser par l'inscription du même montant au chapitre premier des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel) ;

h) prenne note du fait que les ressources nécessaires pour 2020 au titre du chapitre 29D (Centres de services partagés), ainsi que la suppression de 160 postes et la réduction des ressources au titre des chapitres et des missions politiques spéciales concernés par le transfert des fonctions aux Centres de services partagés, seront présentées dans les projets de budget-programme pour 2020 ;

Opérations de maintien de la paix

i) prenne note du fait qu'il sera proposé de supprimer 391 postes dans les projets de budget du Centre de services régional d'Entebbe et d'autres opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 ;

j) prenne note du fait qu'il sera proposé de supprimer, d'ici au 30 juin 2021, 24 postes financés au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix dans le budget du compte d'appui aux opérations de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 ;

k) prenne note du fait qu'un montant de 19 585 100 dollars, devant permettre de financer les dépenses afférentes au démarrage et au fonctionnement des Centres de services partagés, sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020 ;

Ressources extrabudgétaires

l) prenne note du fait qu'un montant de 1 831 500 dollars devra être prélevé sur les ressources extrabudgétaires au cours de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2019, en vue de couvrir les coûts récurrents et ponctuels afférents aux Centres de services partagés.