



# Assemblée générale

Distr. générale  
5 septembre 2017  
Français  
Original : anglais

**Soixante-douzième session**  
Point 143 de l'ordre du jour provisoire\*  
**Corps commun d'inspection**

## **Services d'appui administratif : le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Services d'appui administratif : le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs » (voir [A/72/299](#)).

#### *Résumé*

Le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Services d'appui administratif : le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs » (voir [A/72/299](#)) étudie les procédés des organismes des Nations Unies dans la refonte des modalités de prestation de services d'appui administratif, notamment grâce à l'utilisation de centres de services centralisés.

La présente note a été établie compte tenu des vues des organismes des Nations Unies sur les recommandations formulées dans le rapport. Ces vues sont la synthèse des contributions des organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui ont accueilli le rapport avec satisfaction et souscrit à certaines de ses conclusions.

\* [A/72/150](#).



## I. Introduction

1. Le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Services d'appui administratif: le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs » étudie les procédés des organismes des Nations Unies dans la refonte des modalités de prestation de services d'appui administratif, notamment grâce à l'utilisation de centres de services centralisés.

## II. Observations générales

2. Les organismes du système des Nations Unies saluent le rapport du Corps commun d'inspection sur les services administratifs. Ils se félicitent de son examen des méthodes et pratiques des organismes du système des Nations Unies en matière de prestations de services d'appui administratif grâce à l'utilisation de services partagés et de centres de services et accueillent avec intérêt son analyse détaillée et ses recommandations judicieuses.

3. Tout en mesurant l'importance du rapport, des organismes ont jugé que certains de ses aspects gagneraient à être analysés et clarifiés davantage. C'est ainsi qu'ils font observer que par endroits, le rapport présente des opinions qui pourraient bénéficier de l'inclusion de données à l'appui, citant comme exemple la déclaration ci-après au paragraphe 31 : « Par le regroupement des activités de prestation de services, les organismes des Nations Unies s'orientent dans la bonne direction en envisageant de fournir des services partagés (regroupés) ». Vu que la déclaration apparaît en conclusion dans le rapport, on a estimé qu'elle pourrait être corroborée par des données plus détaillées.

4. Les organismes notent qu'à plusieurs endroits du rapport, l'accent a été placé sur les coûts, considérés comme étant le facteur qui poussait les organisations à créer des centres de services en les implantant par exemple dans des lieux d'affectation à faible coût et, dans une moindre mesure, sur la prestation de services de meilleure qualité. Toutefois, il a été indiqué qu'il importait également de souligner un troisième aspect qui était de s'attacher à mettre des talents au service de fonctions à plus forte valeur ajoutée, stratégique ou programmatique.

5. Prenant note de l'examen des centres de services existants figurant dans le rapport, certains organismes ont fait remarquer que c'était essentiellement les grandes organisations qui s'étaient dotées de centres de services centralisés, ce qui revenait à dire qu'elles avaient suffisamment d'effet d'échelle interne pour favoriser une telle initiative. Si tel est le cas, il serait utile de préciser les choix qui s'offrent à d'autres organismes qui n'ont pas les moyens d'être autonomes, à savoir travailler avec d'autres organisations de moindre envergure pour atteindre la masse critique nécessaire permettant de créer un centre de services indépendant ou intégrer le centre d'une organisation plus grande. Les organismes relèvent que dans ce dernier cas, il y aurait des questions à régler, notamment la diversité des progiciels de gestion intégrée, les cadres de contrôle interne (y compris des risques) et la nécessité d'établir des relations de service formelles.

6. Certains organismes estiment que des informations plus détaillées sur le coût du passage, d'un modèle de service à l'autre, auraient été utiles. En outre, si des organisations se sont félicitées de l'inclusion de l'étude de viabilité et de l'analyse coûts-avantages, il a semblé à d'autres que les études de faisabilité étaient essentiellement axées sur les écarts de coût d'implantation et non pas tant sur les gains d'efficacité obtenus.

7. Certains organismes font également observer que le rapport ne tient pas compte de la façon dont les services administratifs sont intégrés dans les cadres de contrôle de l'Organisation, y compris les assurances données sur les services fournis et, dans l'affirmative, par qui et à qui. Il serait particulièrement important de résoudre ces questions dans les cas où des organisations fourniraient des services à d'autres, ainsi que dans ceux où les organes directeurs solliciteraient l'avis de leurs services de contrôle/d'audit interne sur la gouvernance, la gestion des risques et le cadre de contrôle.

8. Enfin, certains organismes indiquent que les récents faits nouveaux survenus n'ont pas été pleinement intégrés dans le rapport, citant comme exemple la poursuite du déploiement d'Umoja par le Secrétariat de l'ONU.

### III. Observations spécifiques sur les recommandations

#### Recommandation 1

**Les chefs de secrétariat des organisations qui disposent de centres de services mondiaux devraient définir et fournir les outils et les systèmes nécessaires pour contribuer à assurer le suivi efficace du service à la clientèle et promouvoir l'utilisation de l'informatique décisionnelle pour la mesure des résultats, l'obtention de nouvelles améliorations et la poursuite des comparaisons par rapport aux critères de référence.**

9. Les organismes appuient cette recommandation, en faisant remarquer qu'étant donné que l'efficacité et l'amélioration de la qualité des services sont deux des principaux objectifs des centres de services, il est essentiel d'assurer le suivi des résultats pour surveiller constamment les niveaux de rendement, ce qui permet ainsi de continuer à améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des services.

10. Ils notent également que la mise en place d'outils et de critères pour promouvoir l'utilisation de l'informatique décisionnelle aux fins de la mesure des résultats peut être une tâche complexe, une attention toute particulière étant requise pour procéder à une analyse adéquate des activités avant de déterminer les outils et systèmes à adopter. Cela permet de veiller à ce que la vision de l'Organisation cadre avec les processus et les systèmes et outils nécessaires et aide en définitive à accroître l'efficience et l'efficacité des services fournis. Les organismes suggèrent notamment comme autres caractéristiques que les solutions proposées ne soient pas onéreuses à mettre en œuvre, ne représentent pas une charge de travail supplémentaire pour les unités administratives, soient facilement modulables et souples pour tenir compte de l'évolution des besoins, et soient dictées par les besoins du centre de services partagés lui-même et détenues par ce dernier.

#### Recommandation 2

**Les chefs de secrétariat des organismes qui disposent de centres de services mondiaux devraient définir des repères en matière d'efficience en se fondant sur des normes objectives et veiller à ce que les objectifs visés en matière de résultats soient progressivement ajustés pour les atteindre.**

11. Les organismes souscrivent à cette recommandation. Ils notent que les critères et les objectifs de rendement sont essentiels pour veiller à ce que les avantages escomptés des centres de services établis soient réalistes et se matérialisent. Aussi, les mesures qui contribuent à améliorer l'efficacité des activités réalisées devraient-elles être examinées au titre de cette recommandation, vu que les critères d'efficacité ne suffisent pas à eux seuls à régler la question de l'efficacité, qui est considérée comme l'un des effets escomptés de la recommandation. On peut

également noter que pour un suivi réellement significatif des niveaux de service à la clientèle, il est important que des critères soient établis à l'avance par, ou en étroite collaboration avec, les chefs d'entreprise.

### **Recommandation 3**

**Les chefs de secrétariat devraient, dans un délai d'un an, définir les responsabilités assumées dans l'application de mesures visant à produire des améliorations soutenues et à modifier les processus, et faire en sorte que les dispositions relatives à la gouvernance et à la gestion des centres de services établissent clairement le rôle des directeurs de ces centres.**

12. Les organismes souscrivent à cette recommandation. Ils notent qu'il importe de définir clairement les modalités de gouvernance et de gestion, ce qui évite d'emblée l'incertitude et la confusion entre clients et prestataires de services sur l'établissement de rapports ou la délégation de pouvoir.

### **Recommandation 4**

**Les organes délibérants, dans le cadre de leurs fonctions de suivi et de contrôle, devraient demander à leurs organes consultatifs techniques d'étudier les résultats, notamment en ce qui concerne les avantages obtenus, de la réforme des services administratifs lors de l'examen des projets de budget des organismes concernés, en commençant par le prochain cycle budgétaire.**

13. Les organismes appuient cette recommandation et conviennent de l'importance des examens clairs, transparents et rigoureux des résultats des centres de services dans le cadre de tout projet de budget de l'Organisation.

### **Recommandation 5**

**L'Assemblée générale devrait, à la suite de l'examen actuellement mené sur toutes les catégories de personnel par la Commission de la fonction publique internationale, prendre les mesures voulues, si possible à sa soixante-douzième session, pour répondre aux besoins des organismes en matière de recrutement, sur le plan local, d'un personnel ayant une expérience à l'international.**

14. Les organismes souscrivent à cette recommandation.

---