



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 juin 2018  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 124, 134, 136 et 149 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 pour 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

### Cinquante et unième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019

## I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les propositions du Secrétaire général concernant le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des compléments d'information et des éclaircissements, avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 1<sup>er</sup> juin 2018.

2. En ce qui concerne la documentation, le Comité consultatif note que le Secrétaire général a commencé par présenter un rapport sur le dispositif de prestation de services centralisée (A/72/801), daté du 21 mars 2018, proposant la création de quatre centres de services partagés, dont les lieux d'implantation n'étaient pas précisés. Le Secrétaire général a ensuite présenté un additif (A/72/801/Add.1), daté du 6 avril 2018, dans lequel était proposé un lieu d'implantation pour chaque centre (Budapest, Nairobi, Kuala Lumpur et Mexico)<sup>1</sup>. Par la suite, il a présenté une version

---

<sup>1</sup> Il était également proposé de créer des guichets locaux d'appui aux clients à Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth, Genève, New York, Santiago et Vienne, ainsi qu'un Groupe du déploiement rapide à New York.



révisée de l'additif (A/72/801/Add.1/Rev.1), datée du 1<sup>er</sup> mai 2018, dans laquelle le nombre de centres était ramené à trois (avec pour lieux d'implantation Budapest, Nairobi et Mexico), version révisée dont une version préliminaire indiquait à tort que les modifications portaient sur l'additif (A/72/801/Add.1). Cette erreur a été rectifiée dans la version finale du document, qui indique que les modifications portent sur le rapport principal (A/72/801). **Le Comité consultatif est d'avis que le fait de présenter successivement des versions révisées puis des modifications nuit à la clarté de la documentation dont est saisie l'Assemblée générale. Le Comité estime que, par souci de clarté et par commodité, le Secrétariat aurait dû présenter à l'Assemblée une seule version révisée (consolidée) ou procéder à un nouveau tirage.**

## II. Proposition du Secrétaire général

3. La proposition du Secrétaire général est soumise en application de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport contenant une proposition globale et détaillée concernant le modèle de prestation de services centralisée qui prenne toujours en compte les vues de toutes les parties prenantes, assortie d'un plan de valorisation des avantages clairement formulé. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée a répété qu'il importait de s'inspirer des enseignements et des pratiques de référence tirés de tous les chantiers de transformation des modes de fonctionnement en cours et que la proposition devrait prendre en compte l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'Organisation des Nations Unies, y compris celles hors Siège.

4. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a souligné qu'une 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 qualitatifs et quantitatifs. Elle a demandé également au Secrétaire général de prendre en compte les dépenses de personnel parmi les critères d'évaluation des lieux d'implantation envisageables pour les services administratifs. Elle s'est félicitée enfin de l'initiative engagée par le Secrétaire général pour mettre en œuvre un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. **Le Comité consultatif rappelle toute l'importance que continue de revêtir la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.**

5. 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<sup>2</sup> 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

<sup>2</sup> Ayant demandé des précisions, le Comité a appris que, parmi les membres du comité directeur, figuraient les Secrétares généraux adjoints et les Sous-Secrétares généraux chargés des départements du Siège concernés, des bureaux hors Siège et des commissions régionales et d'autres parties prenantes.

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 (*ibid.*, par. 6, 25, 26 et 28 à 30).

6. Le Secrétaire général indique que 45 sites existants de l'ONU proposant des services d'appui administratif ont été inclus dans l'évaluation des lieux d'implantation et que 28 d'entre eux ont satisfait aux exigences minimales définies et ont fait l'objet d'une évaluation à l'aune des critères de notation. Les critères de notation retenus étaient les suivants : a) le coût (dépenses de personnel, dépenses opérationnelles et coûts initiaux non renouvelables) (40 %) ; b) la possibilité de recruter sur place du personnel qualifié (disponibilité, qualité et compétences linguistiques) (40 %) ; c) l'adéquation du lieu d'implantation (qualité de vie, risques associés au pays et infrastructures) (20 %) (*ibid.*, par. 30 et 31 et fig. VI).

7. Le résultat de l'évaluation des lieux d'implantation ayant fait apparaître que Budapest, Nairobi, Kuala Lumpur et Mexico étaient les mieux notées dans leurs régions respectives (l'Europe, l'Afrique, l'Asie et les Amériques), il a été proposé de créer quatre centres de services partagés dans ces villes. Par la suite, le Comité consultatif a appris que le Gouvernement malaisien avait informé le Secrétariat qu'il n'était pas en mesure d'apporter un appui à la création d'un centre à Kuala Lumpur, à la suite de quoi le Secrétaire général a modifié sa proposition et recommandé de ne créer que trois centres (à Nairobi, Budapest et Mexico). Dans la proposition, il est précisé que cette combinaison de sites permettrait de couvrir les différents fuseaux horaires et les régions, de garantir la continuité des activités, de répondre promptement aux besoins urgents des clients en dehors des heures de bureau et d'intervenir en cas d'urgence au moment requis. Il est proposé par ailleurs de créer à Bangkok un petit service à la clientèle, qui serait installé dans les mêmes locaux que la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, afin d'assurer des services sans interruption aux clients situés en Asie de l'Est et en Océanie sur d'autres fuseaux horaires. Une petite équipe « satellite » (Groupe du déploiement rapide), chargée d'intervenir rapidement et, en particulier, de mener des activités liées aux conférences ou pour le compte des représentants, serait basée à New York. Enfin, il est également proposé de créer des guichets locaux d'appui aux clients à Addis-Abeba, Beyrouth, Genève, New York, Santiago et Vienne (voir [A/72/801/Add.1](#), par. 6, et [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 12, 32 et 33 et la proposition d'organigramme).

8. Dans sa proposition, le Secrétaire général indique que cette combinaison de sites permettrait également d'avoir suffisamment de ressources pour partager la charge de travail très lourde en Afrique et en Europe, qui se trouvent toutes deux sur les mêmes fuseaux horaires (voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 12). S'étant enquis à ce sujet, le Comité consultatif a été informé qu'environ 66 % des fonctionnaires des Nations Unies étaient en poste en Europe (16 %) et en Afrique (50 %). Le Comité a également été informé que, même si les centres de services partagés auraient vocation à exécuter les fonctions pouvant être assurées à distance, la création d'un centre dans une région où se trouvaient de nombreux clients permettrait de faciliter les relations avec les clients, étant donné que les centres seraient d'abord chargés de fournir un appui aux clients se trouvant dans leur région.

9. En ce qui concerne l'éventail des services qui devraient incomber aux centres de services partagés, le Secrétaire général indique qu'il est prévu de confier aux

centres, à partir de 2019, 60 des 201 tâches de traitement administratif pouvant être exécutées à distance, à savoir 35 tâches afférentes aux ressources humaines, 21 tâches de nature financière et 4 tâches relevant des services internes. Il précise que 46 autres tâches pourraient faire l'objet d'une nouvelle évaluation et être transférées quand le dispositif serait étendu, à compter de 2020, et qu'il reste 95 tâches dont il n'est pas prévu à ce stade qu'elles soient confiées aux centres de services partagés (voir [A/72/801](#), par. 27). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, sur les 60 tâches qu'il est prévu de confier aux centres de services partagés, huit sont des tâches devant être exécutées dans des délais stricts (quatre concerne les ressources humaines, deux les états de paie et deux les paiements), tandis que les autres ne sont pas soumises à des contraintes de temps impératives.

10. **Le Comité consultatif note que, parmi les arguments avancés en faveur d'une combinaison de trois sites, figure la possibilité d'offrir une meilleure couverture des fuseaux horaires et des régions grâce à la mise en œuvre d'un modèle de fonctionnement en relais, de façon à garantir la continuité des activités et à répondre aux besoins urgents des clients. Le Comité note toutefois que, parmi les 60 tâches qu'il est prévu de confier aux centres de services partagés, seules huit sont des tâches devant être exécutées dans des délais stricts. Étant donné que la plupart des tâches dont les trois centres seraient chargés ne nécessitent pas d'être exécutées dans l'urgence, le Comité n'est pas pleinement convaincu que le modèle de fonctionnement en relais visant à assurer une meilleure couverture des fuseaux horaires soit indispensable. Compte tenu du volume de travail et de la nature des tâches qui devraient incomber aux centres, le Comité estime que deux centres devraient suffire à assurer les fonctions requises, garantir la continuité des activités et répondre aux besoins des clients. Le Comité rappelle à cet égard que, dans un rapport précédent (voir [A/71/417](#)), le Secrétaire général avait proposé un dispositif de prestation de services centralisée reposant sur deux sites.**

11. **Le Comité consultatif recommande donc que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-treizième session, une nouvelle proposition en vue de la création de deux Centres de services partagés. Le Secrétaire général pourra y reprendre, sans s'y limiter, les lieux d'implantation proposés dans sa proposition actuelle. Si les données concernant le volume de travail ou d'autres facteurs pertinents donnent à penser qu'il faudra couvrir davantage de fuseaux horaires, le Secrétaire général pourra proposer l'installation, dans d'autres endroits, de structures plus petites, telles que des guichets d'appui. Le Comité espère bien qu'il sera tenu compte, dans cette nouvelle proposition, des décisions de l'Assemblée sur le dispositif de prestation de services centralisée. L'Assemblée souhaitera peut-être envisager de fournir au Secrétaire général des orientations supplémentaires à cet égard, y compris sur les éventuels critères à appliquer.**

12. **Compte tenu du volume de travail considérable enregistré dans la région de l'Afrique et du fait qu'environ la moitié des membres du personnel des Nations Unies s'y trouvent, le Comité consultatif recommande également que la nouvelle proposition prévoit l'implantation d'au moins un centre en Afrique.**

#### **Compétences linguistiques**

13. Ayant demandé des précisions sur les compétences linguistiques de la main-d'œuvre locale dans les lieux où il est proposé d'implanter ces centres, surtout pour ce qui est du français, le Comité consultatif a été informé que les compétences linguistiques comptaient pour 8 % de la note globale octroyée en fonction des critères de notation mentionnés au paragraphe 6 ci-dessus. Le Comité a également été informé

qu'il était prévu que le français occupe une place très importante dans les activités menées, puisqu'il y avait quelque 6 000 fonctionnaires recrutés sur le plan local dans les lieux d'affectation ayant le français comme langue officielle, principalement en Afrique et en Europe. **Le Comité est d'avis que la nouvelle proposition devrait prévoir la prestation de services adéquats aux fonctionnaires francophones, compte tenu du grand nombre de fonctionnaires présents dans les missions et autres structures implantées dans les pays francophones et du fait que le français est l'une des deux langues de travail du Secrétariat de l'ONU.**

#### **Coûts liés au projet**

14. En ce qui concerne les coûts liés au projet, le Comité consultatif note que le montant demandé dans le budget révisé des Centres de services partagés est de 52 109 800 dollars pour l'exercice biennal 2018-2019, alors que le montant demandé initialement s'établissait à 48 034 700 dollars [voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 120 c) et [A/72/801](#), para. 120 c)]. Il y est indiqué qu'on estime à 11,3 millions de dollars par an l'économie réalisée par rapport au coût de référence une fois que le projet aura été intégralement mené à bien, contre une économie de 16,7 millions de dollars prévue au départ (voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 15 et [A/72/801](#), par. 15). Il est en outre précisé dans la nouvelle proposition que les coûts engendrés par la transition s'élèveraient à 55,9 millions de dollars, contre 53,045 millions de dollars dans la proposition initiale (voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 21 et [A/72/801](#), par. 21). Il y est également précisé que le projet devrait se rentabiliser au début de l'année 5 et faire économiser à l'Organisation 10,3 millions de dollars au total sur les cinq premières années ; dans la proposition initiale, il était prévu que le projet se rentabilise au bout de trois années et demie et qu'il fasse économiser à l'Organisation 39 millions de dollars au total sur les cinq premières années (voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 22 et [A/72/801](#), par. 22). **Le Comité note que, dans la nouvelle proposition, les coûts sont supérieurs à ceux prévus dans la proposition initiale et les économies inférieures, sans compter qu'il faudra une période plus longue avant que le projet se rentabilise. Le Comité répète que les propositions concernant le dispositif de prestation de services centralisée devraient viser principalement à améliorer la prestation de services administratifs et à faire des économies (voir [A/70/436](#), par. 18). Le Comité insiste sur le fait que le regroupement des services prévu dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée doit se traduire par des gains d'efficacité et des économies, et compte que la nouvelle proposition fera apparaître clairement de nouveaux gains d'efficacité et de nouvelles économies.**

15. En ce qui concerne l'exercice biennal 2018-2019, on trouvera à la section V du document publié sous la cote [A/72/801/Add.1/Rev.1](#) un récapitulatif des incidences sur le budget de la mise en œuvre du dispositif, y compris les dépenses renouvelables et non renouvelables du Bureau du Directeur et des trois centres de services partagés qu'il est proposé de créer. **Compte tenu des recommandations qu'il a formulées aux paragraphes 10, 11 et 12 ci-dessus, le Comité consultatif ne formule pas de recommandations précises sur les ressources demandées à ce stade. Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général réexaminera le volume de travail qu'il est prévu de confier aux Centres de services partagés, ainsi que les dépenses renouvelables et non renouvelables, et que le projet de budget relatif à la nouvelle proposition fera apparaître des justifications détaillées reposant sur le volume de travail et comportera des données qualitatives et quantitatives concernant les gains d'efficacité escomptés.**

### Étendue des services

16. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général passe en revue les procédures autres que les 60 qu'il est prévu de confier aux Centres de services partagés, l'objectif étant d'en confier davantage aux Centres dès les toutes premières phases du projet, afin de réaliser des gains d'efficacité et d'optimiser l'exploitation du dispositif de prestation de services centralisée.**

### Guichets clients au niveau local

17. Le Secrétaire général prévoit, dans la proposition qu'il a faite, l'installation de guichets clients à Addis-Abeba, Beyrouth, Genève, New York, Santiago et Vienne (voir [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), projet d'organigramme). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'installation de guichets clients locaux était une mesure de transition qui permettrait, à terme, de passer de manière mieux structurée à la prestation de services à distance. Le Comité a également été informé que ces guichets fourniraient un appui directement aux membres du personnel et aideraient également ceux-ci à faire appel aux prestataires de services d'appui à distance. **Le Comité est d'avis que le Secrétaire général devrait revoir la pertinence d'installer, à titre transitoire, des guichets clients locaux dans le cadre de la nouvelle proposition, ainsi que les fonctions qui pourraient leur être confiées.**

### Effectif proposé

18. Le Secrétaire général a proposé que 684 postes soient financés comme des postes en tant que tels et que les autres dont on aurait besoin les première et deuxième années soient financés au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), de même que les emplois ayant trait aux activités de mise en œuvre et de renforcement des capacités. Il a été proposé de supprimer, en 2019, 684 postes et emplois de temporaire (voir [A/72/801](#), par. 14 et [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), par. 116). **Le Comité consultatif note que l'effectif proposé de 684 postes est resté inchangé entre la proposition initiale, qui prévoyait la création de quatre centres, et la nouvelle proposition, qui en prévoit la création de trois. Le Comité estime que le tableau des effectifs prévus aurait dû être revu plus attentivement dans le cadre de la nouvelle proposition, afin de réaliser davantage de gains d'efficacité grâce à un regroupement plus poussé des activités. Le Comité compte que la nouvelle proposition comportera des justifications détaillées concernant les effectifs dont il est prévu de doter ces centres.**

19. Le Secrétaire général propose l'établissement d'une structure de gestion unique pour les services partagés, qui sera placée sous l'autorité du Directeur des services partagés (D-2) et aura pour mission d'assurer la direction stratégique et la supervision des centres de services partagés. Les centres de services partagés seraient dirigés par un chef (D-1) qui relèverait du Directeur (D-2) (voir [A/72/801](#), par. 38 et 43). Le Comité consultatif note que le montant demandé au titre de la direction exécutive et l'administration s'élève à 33 505 200 dollars, le montant total demandé pour l'exercice biennal 2018-2019 étant de 52 109 800 dollars. **Le Comité n'est pas convaincu que le dispositif de prestation de services centralisée nécessite la mise en place d'une structure de gestion distincte pour superviser la gestion des différents centres. Il est d'avis par ailleurs que davantage d'éléments sont nécessaires pour justifier les montants demandés au titre des postes et des ressources. Le Comité compte que les tableaux d'effectifs, notamment la dotation en personnel de gestion, seront revus dans le cadre de la nouvelle proposition pour aboutir à une structure allégée correspondant mieux au volume de travail et aux besoins opérationnels.**

### Questions diverses

20. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le dispositif de prestation de services centralisée et les Centres de services partagés qu'il est proposé de créer seraient soumis à des audits qui seront faits par le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne selon que de besoin. Le Comité a également été informé que le maître d'œuvre était la Secrétaire générale adjointe à la gestion, agissant en étroite collaboration avec le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'inclure, dans sa nouvelle proposition, des informations détaillées sur les principaux éléments du projet, conformément à la pratique suivie pour les précédentes initiatives mises en place à l'échelle de l'Organisation, tels que l'établissement d'audits et de rapports annuels ; la désignation d'un maître d'œuvre ; les modalités de gouvernance ; une description détaillée des postes en fonction du volume de travail ; un calendrier pour la création et la suppression de postes ; le plan de mise en œuvre ; des mesures d'atténuation des incidences négatives ; des mesures d'accompagnement du changement ; la gestion des risques ; l'incidence d'autres initiatives menées à l'échelle de l'Organisation, notamment la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications et la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja). Le Comité compte que la nouvelle proposition comportera des informations détaillées sur les répercussions qu'elle pourrait avoir pour les structures du Secrétariat de l'ONU qui assurent actuellement des fonctions d'appui. Il compte également que les fonctionnaires seront dûment informés de l'évolution du projet.**

21. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé des démarches ayant trait au dispositif de prestation de services centralisée entreprises par le Secrétariat auprès des États Membres et des éventuels pays hôtes. **Le Comité souligne qu'il importe de continuer à entreprendre des démarches auprès des États Membres, notamment les éventuels pays hôtes, et à mener des consultations étroites avec eux au fur et à mesure de l'évolution du projet, ainsi qu'avec les pays qui accueillent des organismes des Nations Unies susceptibles d'être affectés par la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée.**

22. Le Comité consultatif note que l'Assemblée générale est saisie actuellement, en vue de leur examen, du rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » ([A/72/492/Add.2](#)) et du rapport correspondant établi par lui-même ([A/72/7/Add.49](#)). **La décision de l'Assemblée générale sur cette question pouvant avoir une incidence sur les propositions du Secrétaire général concernant le dispositif de prestation de services centralisée, le Comité compte que la nouvelle proposition tiendra compte des décisions de l'Assemblée sur la réforme de la gestion.**

### III. Conclusion

23. On trouvera à la section VI du document publié sous la cote [A/72/801/Add.1/Rev.1](#) les mesures que le Secrétaire général a invité l'Assemblée générale à prendre. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-treizième session, une nouvelle proposition relative au dispositif de prestation de services centralisée qui tiendra compte des observations et recommandations formulées plus haut.**