



Assemblée générale

Distr. générale
10 novembre 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-huitième session
Point 134 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme pour 2024

Amélioration de la prestation de services dans le système des Nations Unies et élaboration de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat

Quatorzième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2024

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné une version préliminaire du rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la prestation de services dans le système des Nations Unies et l'élaboration de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat (A/78/391). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 27 octobre 2023.

2. Le Secrétaire général indique que son rapport, soumis en application de la résolution 77/262 de l'Assemblée générale, fournit des informations sur l'élaboration par le Secrétariat d'un concept d'amélioration de la prestation de services et décrit les initiatives prises par le Secrétariat pour améliorer encore l'appui opérationnel et la prestation de services, qui constituent des aspects essentiels du nouveau modèle de gestion approuvé par l'Assemblée (A/78/391, résumé et paragraphes 1 et 7). Par sa résolution 77/262, l'Assemblée a approuvé la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son rapport (A/77/7) tendant à demander au Secrétaire général de lui présenter une proposition sur le concept d'amélioration de la prestation de services envisagé, pour examen et approbation, dans le cadre du prochain projet de budget. Cette proposition devait comprendre des informations complètes sur l'objectif et les principes qui sous-tendaient le concept et la désignation des prestataires de services et des services à fournir, les plans et le calendrier de mise en œuvre, les gains d'efficacité attendus et l'incidence budgétaire, ainsi que sur l'intégration des enseignements tirés de l'expérience (A/77/7, par. VIII.49).



3. Dans son rapport, le Secrétaire général explique que, dans le cadre des réformes de la gestion approuvées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 72/266 A et B, une réorganisation des structures du Siège a été entreprise en 2019 afin de faciliter la transition vers le nouveau modèle de gestion. Deux nouveaux départements ont été créés en lieu et place des anciens Département de la gestion et Département de l'appui aux missions : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, chargé du cadre stratégique du Secrétariat et du respect de ce cadre, et le Département de l'appui opérationnel, qui, assumant les fonctions opérationnelles et les fonctions de traitement précédemment exercées par les anciens départements, est donc responsable de guider les entités dans l'ensemble du Secrétariat et de fournir des services de portée mondiale. Le Secrétariat, en tirant partie des structures et sites d'appui du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des opérations de paix, vise à renforcer davantage la prestation de services et l'appui opérationnel auprès de toutes les entités clientes. Les objectifs sont les suivants : a) accroissement des économies d'échelle et réduction des doublons ; b) interopérabilité reposant sur des processus normalisés et des dispositifs d'appui communs ; c) meilleure réactivité grâce à l'accès à des prestataires de services offrant des avantages comparatifs ; d) résilience et adaptabilité renforcées face à l'évolution des exigences et difficultés opérationnelles ; e) continuité opérationnelle. L'action menée pour développer ou renforcer la structure globale d'appui opérationnel du Secrétariat, sous l'égide du Département de l'appui opérationnel, vise à permettre la pleine concrétisation des avantages de la réforme de la gestion (A/78/391, par. 2 à 7).

4. Ayant demandé si le rapport du Secrétaire général satisfaisait à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 77/262, le Comité consultatif a été informé que, si le Secrétariat respectait la recommandation du Comité approuvée par l'Assemblée générale, l'ancien projet visant à élaborer et mettre en œuvre un dispositif de prestation de services centralisée avait pris fin avec la décision de l'Assemblée générale de ne pas y donner suite. Le rapport du Secrétaire général se faisait donc l'écho du travail que continuait d'accomplir le Secrétariat pour faire mieux compte tenu des capacités existantes, pour atteindre l'ensemble des objectifs mentionnés ci-dessus et pour tirer le meilleur parti des avantages que procurait la transition vers le nouveau modèle de gestion. Selon le Secrétaire général, travailler dans les limites des capacités et mécanismes existants en les adaptant de manière à pouvoir garantir un appui opérationnel moderne et adapté à la structure décentralisée de délégation de pouvoirs, aux mandats très variés, au grand nombre de sites, à des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires très divers et aux demandes croissantes dans l'ensemble du Secrétariat, est une tâche complexe qui continuera d'évoluer par nature. Dans le cadre de son mandat de gestion de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat, le Département de l'appui opérationnel a donc adopté une approche progressive de l'amélioration continue de la prestation de services, en étroite collaboration avec les principaux prestataires de service, qui accorde une grande attention aux points de vue des clients. Au lieu de proposer un projet complètement nouveau défini par un calendrier de mise en œuvre, des gains d'efficacité attendus et l'incidence budgétaire, cette approche vise à dépasser l'ancien projet qui n'a pas été approuvé par l'Assemblée. Pour les décisions et les obligations qui ne relèvent pas de l'autorité du Secrétaire général, le Secrétariat présentera des propositions correspondantes à l'Assemblée.

5. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que le rapport du Secrétaire général mettait en évidence les changements intervenus dans les pratiques et les dispositifs employés pour mettre au point l'architecture d'appui opérationnel existante du Secrétariat depuis que l'Assemblée générale avait approuvé la réforme de la gestion, et mettait également en évidence les principales intentions du Secrétariat pour aller de l'avant. Le travail était actuellement axé sur

l'expansion des structures et des dispositions existantes qui constituaient l'architecture actuelle d'appui opérationnel du Secrétariat. Le Secrétariat respectait le rôle de l'Assemblée générale, y compris son pouvoir de décision et toute orientation qu'elle pouvait donner à ce travail, et lui demanderait son accord en temps voulu s'il estimait qu'un aménagement serait nécessaire.

6. Le Comité consultatif rappelle qu'il lui a été précisé que le Secrétariat considérait la décision prise par l'Assemblée générale à sa soixante-seizième session de ne pas donner suite à la proposition de modèle mondial de prestation de services, présentée dans le rapport du Secrétaire général (A/73/706), comme une occasion pour le Secrétariat d'élaborer un concept amélioré de prestation de services, en tenant compte des progrès technologiques, de l'expérience acquise, en particulier depuis le début de la pandémie, et des structures organisationnelles actuelles. Dans l'élaboration de ce concept, le Secrétariat devait être guidé par les principes suivants : a) s'engager à fournir de plus en plus de services partagés dans les structures et les lieux d'affectation existants du Secrétariat ; b) si les services partagés devaient être optimisés dans l'ensemble du Secrétariat, que ce soit au niveau régional ou mondial, prendre des mesures, dans la mesure du possible, pour rapprocher les services d'appui des décideurs ; c) renforcer la collaboration avec les organismes, fonds et programmes aux niveaux mondial, régional et local ; d) adopter une approche intégrée et concertée dans l'ensemble du Secrétariat. Le Secrétariat s'appuierait également sur les capacités des bureaux hors Siège et des commissions régionales, sur le Département de l'appui opérationnel, sur les capacités mondiales et régionales de Valence (Espagne), Brindisi (Italie), New York, Entebbe (Ouganda) et Koweït, ainsi que sur les capacités des opérations de paix. L'approche envisagée devait avoir un champ d'application beaucoup plus large que la proposition de modèle mondial de prestation de services, qui était axée uniquement sur les services administratifs. Le Comité a également été informé que le Secrétariat ne considérait pas le concept d'amélioration de la prestation de services comme un nouveau projet ou une nouvelle initiative, mais comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre continue de la réforme de la gestion par laquelle le Département de l'appui opérationnel a été chargé d'élaborer l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat (A/77/7, par 40 et VIII.49).

7. Le Comité consultatif rappelle également qu'il lui a été précisé que le Département de l'appui opérationnel continuait à mettre au point l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat afin d'y inclure des dispositifs d'appui plus efficaces et plus réactifs, conformément à la résolution 77/262 de l'Assemblée générale. D'après les informations reçues, la proposition devait comprendre des informations complètes sur l'objectif et les principes qui sous-tendaient le concept d'architecture mondiale d'appui opérationnel et la désignation des prestataires de services et des services à fournir, les plans et le calendrier de mise en œuvre, les gains d'efficacité attendus, l'incidence budgétaire, ainsi que sur l'intégration des enseignements tirés de l'expérience (A/77/767, par. 35).

8. **Le Comité consultatif note que le rapport du Secrétaire général, qui présente un bref résumé du dispositif de prestation de services, ne satisfait pas à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 77/262, à savoir que le Secrétaire général lui présente une proposition sur le concept d'amélioration de la prestation de services, pour examen et approbation (voir par. 2 ci-dessus). Il note également que le rapport manque de renseignements et de clarté en ce qui concerne les modalités d'évaluation du concept de fonctionnement du dispositif ; le dispositif de gouvernance ; le dispositif d'application du principe de responsabilité et la délégation de pouvoirs ; le cadre de gestion de la performance, y compris le système permettant aux clients de faire des retours ; les fonctions nécessitant une présence sur place ou non,**

qu'elles soient réalisées dans Umoja ou non ; le plan de réalisation des activités et les calendriers respectifs ; la gamme complète des services fournis, y compris par des tiers, et la complémentarité avec d'autres prestataires, par exemple le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et le Centre international de calcul des Nations Unies ; l'analyse coûts-avantages de la répartition des services par lieu aux niveaux mondial, régional et local, assortie d'estimations des investissements initiaux prévus, des frais récurrents, des risques et des facteurs d'atténuation, ainsi que de points de référence initiaux et intermédiaires devant servir à mesurer les progrès accomplis ; les ressources financières et humaines, y compris la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'évaluation de la charge de travail, la coopération existante entre les missions et les entités, les accords de partage des coûts, les modalités de recouvrement des coûts, et le plan de concrétisation des avantages, qui devrait être assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; les enseignements tirés de l'expérience de la prestation de services au Secrétariat ou dans le système.

II. Architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat

9. Selon la section II du rapport du Secrétaire général, la réforme de la gestion a donné lieu à la création du Département de l'appui opérationnel, qui réunit le Centre de services mondial de l'ONU à Brindisi et le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence, ainsi que le Centre de services régional à Entebbe (Ouganda) ; ce nouveau département devient ainsi la principale branche opérationnelle du Secrétariat, chargée de travailler en étroite collaboration avec les bureaux hors Siège du Secrétariat et les commissions régionales, ainsi qu'avec les éléments d'appui des opérations de paix. Parallèlement, les commissions régionales et les bureaux hors Siège du Secrétariat, qui existent depuis longtemps, sont également devenus des éléments majeurs de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, tout en continuant de s'acquitter de leur propre mandat. Ils sont désormais des pôles essentiels de l'appui assuré par le Secrétariat, fournissant des services tant sur place qu'à distance, notamment en mettant des installations commune à la disposition du Secrétariat et d'autres entités du système des Nations Unies et en apportant un soutien lors des grandes conférences. Grâce à cette architecture d'appui opérationnel, les responsables des entités du Secrétariat qui sont investis des pouvoirs nécessaires pour prendre des décisions programmatiques et opérationnelles, mais qui ne disposent pas des capacités d'appui requises, se voient attribuer un prestataire de services du Secrétariat par le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, en consultation avec la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, ainsi qu'avec le ou la chef de l'entité concernée (ST/SGB/2019/2, par. 2.3). En outre, l'introduction du progiciel de gestion intégré Umoja a largement transformé la capacité du Secrétariat à s'appuyer sur des prestataires de services partagés au sein de ses propres entités, que ce soit à l'échelle mondiale, régionale ou locale (A/78/391, par. 8 à 12).

10. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que toute description des prestataires de services du Secrétariat aux niveaux mondial, régional ou local visait à faire apparaître de manière plus générale la partie de l'entité cliente ou du pilier à laquelle ces prestataires apportaient leur soutien. Par exemple, l'Office des Nations Unies à Nairobi et le Centre de services mondial s'étaient vu confier une prestation de services à l'ensemble des 132 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, c'est-à-dire au niveau « mondial ». Étant donné que les services d'administration des ressources financières et humaines, y compris les états de paie, ne nécessitaient absolument aucune présence sur place et que les économies d'échelle et la standardisation permettaient de maximiser les avantages, l'Office était

considéré comme le meilleur prestataire « mondial » pour les services au système des coordonnatrice et coordonnateurs résidents. De même, le Centre de services mondial avait été désigné comme prestataire mondial de services de gestion des biens immobiliers aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents du fait de ses fortes capacités dans cette fonction. Par ailleurs, l'Office des Nations Unies à Nairobi, l'Office des Nations Unies à Genève, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale fournissaient un éventail réduit de services administratifs à quelques bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents en fonction des groupements régionaux définis dans le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Cette prestation de services centralisée, mais au niveau régional, conservait bon nombre des avantages des services partagés fournis sur une base unique et mondiale optimisée tout en permettant une certaine proximité pour un petit nombre de services d'appui en cas de besoin. Dans ce cas, la prestation, au niveau régional, de services liés aux achats, aux voyages internationaux et la gestion des non fonctionnaires présentait des avantages liés à la contiguïté des fuseaux horaires, à l'accès aux marchés commerciaux et aux marchés de l'emploi et à leur compréhension, ainsi qu'à la connaissance des langues et des cultures. Un dispositif similaire était envisagé pour appuyer le recrutement de personnel sur le plan national. Les services fournis au niveau local, dans le cadre de ces dispositifs, étaient limités aux services nécessitant une présence sur place (par exemple, l'entretien des véhicules ou les services médicaux) fournis par une entité des Nations Unies disposant de la capacité d'appui requise localement.

11. Le Comité consultatif s'est fait fournir une vue d'ensemble des entités du Secrétariat qui faisaient appel à des entités chargées de fournir des services en septembre 2023, outre les services mondiaux fournis par le Département de l'appui opérationnel (dans des domaines tels que les états de paie, les comptes créditeurs et les achats) (voir l'annexe I). Il s'est également fait fournir un récapitulatif des nouveaux accords de prestation de services par année depuis 2019 (voir l'annexe II). Selon les informations fournies, les entités du Secrétariat qui dépendent d'une autre entité du Secrétariat pour les services d'appui ne disposent normalement pas de la capacité d'appui nécessaire pour mettre en œuvre les décisions relatives à l'exécution des programmes prises dans le cadre des pouvoirs administratifs délégués par le Secrétaire général. Cette absence ou cette insuffisance de capacité d'appui nécessaire peut concerner l'ensemble des fonctions d'appui ou être liée à un certain rôle d'appui (en particulier un besoin d'appui spécialisé). Elle peut également être définie par l'échelle des capacités d'appui nécessaires à l'entité ou par le lieu où une capacité d'appui était nécessaire. Il était également possible de recourir à un tel dispositif pour réduire ou éviter les dépenses ou parce qu'il était difficile de mettre en place rapidement des capacités d'appui spécialisé dans l'entité en question. La désignation d'entités chargées de fournir des services à d'autres entités visait à associer l'obtention de services auprès d'autres entités à l'exercice approprié des pouvoirs délégués par le Secrétaire général conformément à la circulaire [ST/SGB/2019/02](#). Elle n'était pas destinée à inclure les avoirs partagés ou les services de conseil et de coordination et autres services d'appui similaires qui n'étaient pas associés à l'exercice des pouvoirs délégués. Les entités désignées comme prestataires de services pouvaient exercer les pouvoirs dont elles disposaient pour le compte du bénéficiaire du service lorsque cela était nécessaire pour exécuter les décisions de l'entité bénéficiaire. Les bénéficiaires et les prestataires de services étaient encouragés à conclure un accord écrit sur les conditions de service et les résultats attendus. Tous les prestataires et bénéficiaires de services étaient tenus de respecter sans exceptions le cadre de recouvrement des coûts établi par le Contrôleur.

12. **Tout en prenant acte de l'importance des prestataires de services mondiaux, régionaux et locaux, le Comité consultatif pointe une insuffisance d'informations et d'analyses concernant l'approche suivie pour désigner les prestataires de services et les services à fournir, ainsi que sur les critères utilisés pour l'évaluation des sites. Compte tenu du besoin d'harmonisation et de la nécessité de parvenir à des gains d'efficacité, il estime que les services devraient être répartis entre les différents prestataires de services du Secrétariat, en fonction de leurs résultats et de leur avantage compétitif, et recommande à cet égard que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de fournir une évaluation complète dans le prochain rapport.**

Structure d'appui opérationnel du Siège

13. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, outre son rôle général de pilotage de l'appui opérationnel, le Département de l'appui opérationnel est chargé de fournir d'autres services, notamment des services intégrés de gestion des campus et de traitement aux départements et bureaux du Secrétariat basés à New York, des services de gestion des voyages et des visas, et des services plus spécialisés en matière de ressources humaines et de transactions financières. Dans sa résolution 77/262, l'Assemblée générale a décidé de poursuivre les efforts visant à consolider les fonctions d'appui opérationnel qui restaient localisées au Siège. Dans le cadre de la réorganisation des fonctions de gestion et d'appui du Siège, la Division de l'administration du Département de l'appui opérationnel a été désignée comme prestataire de services pour un certain nombre d'entités du Siège qui ne disposent pas de la capacité d'appui requise pour exécuter les décisions prises par l'entité cliente (d'autres départements du Siège continuent à jouer un rôle similaire pour plusieurs autres entités du Secrétariat). Les responsabilités opérationnelles liées aux états de paie et aux comptes créditeurs, ainsi qu'à l'assurance auprès d'un assureur privé, ont été transférées du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité au Département de l'appui opérationnel, en raison de leur caractère global au sein du Secrétariat. L'intégration des fonctions d'achat et de logistique du Siège au sein d'une structure unique depuis 2019, facilitée par le Département de l'appui opérationnel, a incontestablement renforcé les opérations de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du Secrétariat. Un alignement plus poussé des capacités de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du Secrétariat a permis de mettre en application des connaissances locales et de faire progresser rapidement les produits, notamment en ce qui concerne l'application d'une approche de gestion par catégorie. En ce qui concerne les technologies de l'informatique et des communications, le double rattachement au Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel et à la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité permet de rationaliser et d'adapter les capacités et services en matière de technologies, de les moderniser et les consolider, et de les adapter aux besoins des entités du Secrétariat ainsi que des clients du système des Nations Unies (A/78/391, par. 31 à 36).

14. Le Comité rappelle qu'il lui a été précisé, dans le cadre de son examen du chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) pour 2024, qu'une équipe avait travaillé sur diverses initiatives à l'appui du dispositif de rationalisation de la prestation de services de gestion, telles que la mise en œuvre des principes de reconnaissance mutuelle dans différents domaines de gestion, et que le Secrétaire général présenterait un rapport sur le concept d'amélioration de la prestation de services envisagé, pour examen par l'Assemblée générale à la partie principale de sa soixante-dix-huitième session (A/78/7, par. VIII.16). **Le Comité consultatif compte que des informations détaillées sur l'équipe et son rôle exact**

dans l'élaboration du concept d'amélioration de la prestation de services seront communiquées dans le prochain rapport.

Appui aux opérations de paix des Nations Unies et à d'autres entités

15. En ce qui concerne l'appui aux opérations de paix des Nations Unies, le Secrétaire général explique dans son rapport qu'en dehors des services d'appui fournis par le Département de l'appui opérationnel au Siège, les services d'appui ne nécessitant pas de présence sur place fournis à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales des Nations Unies reposent depuis longtemps sur quatre prestataires. Le Centre de services mondial à Brindisi, ainsi que le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence, ont pour mission de fournir des services et solutions en matière de gestion des technologies, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'ingénierie technique et d'environnement aux opérations de paix à partir de leurs deux sites. Le Centre de services régional d'Entebbe, qui assure des services tels que la gestion des états de paie et le versement d'autres prestations, notamment les indemnités pour frais d'études, le cas échéant, pour le personnel et les agents en tenue ; la gestion des ressources humaines, y compris pour l'entrée en fonction et la cessation de service ; les voyages et les demandes de remboursement ; le paiement des fournisseurs et les opérations de caisse ; la tenue des comptes et l'information financière. Par ailleurs, le Centre de services régional met des structures de formation à la disposition de six opérations de maintien de la paix des Nations Unies et de neuf missions politiques spéciales opérant en Afrique, ainsi que du Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie et du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, et leur fournit l'ensemble de ses services d'appui. Le Bureau unifié de Koweït fournit des services d'appui partagés ne nécessitant pas une présence sur place à la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) et à la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI) (voir [A/67/346/Add.4](#)), notamment la gestion des états de paie et le versement d'autres prestations, telles que les indemnités pour frais d'études, le cas échéant, pour le personnel et les agents en tenue, la gestion des ressources humaines, le paiement des fournisseurs et les opérations de caisse et la tenue des comptes et l'information financière. Ces dispositifs permettent de tirer pleinement parti de services spécialisés, à grande échelle, partagés et à distance. Parmi les avantages, citons l'efficacité, l'interopérabilité et la réactivité, ainsi que la continuité des opérations, qu'il s'agisse d'atténuer les risques liés à des activités essentielles qui, autrement, auraient été menées dans des lieux peu sûrs, ou de faire office de source temporaire de ressources supplémentaires pour répondre à des besoins soudains ou uniques ([A/78/391](#), par 18 à 30).

16. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que chaque opération de paix était appuyée par le Centre de services mondial à Brindisi, ainsi que par le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence. D'autre part, les services d'appui fournis par le Centre de services régional d'Entebbe étaient limités aux opérations de paix ayant pour mandat d'intervenir en Afrique, tandis que le Bureau unifié de Koweït fournissait un appui administratif, sur la base d'un accord de services partagés, à toutes les opérations de paix situées hors d'Afrique (la plupart de ses missions clientes, y compris celles déployées au Moyen-Orient et en Europe, ne bénéficiaient que d'un appui pour l'administration des états de paie). En se limitant aux opérations de paix, le Centre de services régional et le Bureau unifié de Koweït n'assuraient pas d'appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Si le rôle actuel de ces deux entités leur donnait la possibilité d'élargir leur clientèle actuelle, leurs responsabilités actuelles leur permettraient de se concentrer sur la variabilité et la cadence uniques des opérations de paix, sachant que les besoins des entités clientes autres que les opérations de paix pouvaient également être dépassés

par les énormes volumes d'appui administratif requis collectivement pour les opérations de paix. En outre, la consolidation des services relatifs aux états de paie dans l'ensemble du Secrétariat qui avait accompagné le déploiement du progiciel de gestion intégré Umoja avait conduit à désigner le Bureau unifié de Koweït comme prestataire de services pour les états de paie et les indemnités pour frais d'études pour six opérations de maintien de la paix et quatre missions politiques supplémentaires, qui toutes, contrairement aux missions déployées en Afrique appuyées par le Centre de services régional, maintenaient leurs capacités de prestation de la plupart des autres services d'appui administratif. Le Comité a également été informé que l'Assemblée générale avait décidé en 2015 que le Centre de services régional, créée en 2010, serait financé sur son budget annuel à partir de l'exercice 2016/17, les coûts devant être répartis proportionnellement, en fonction des besoins de financement, entre chaque opération de maintien de la paix et le budget ordinaire (pour l'appui aux missions politiques spéciales) aux fins du calcul des contributions à mettre en recouvrement. Le Centre de services mondial et le Centre de services régional étaient les branches opérationnelles du Département de l'appui opérationnel et relevaient respectivement du Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la Sous-Secrétaire générale aux opérations d'appui, tandis que le RSCE et le KJSO fonctionnaient également sous l'égide d'un conseil de gestion des clients et d'un comité de pilotage communs.

17. Le Comité consultatif a été informé que le Centre de services mondial et le Centre de services régional étaient des prestataires essentiels, mais que le Secrétariat s'était engagé à développer son architecture mondiale d'appui opérationnel de manière à tirer le meilleur parti des possibilités afin de contribuer à répondre aux besoins de l'ensemble du système (selon le principe du recouvrement des coûts) et de bénéficier des services d'appui fournis par les organismes, là où cela s'avérerait utile. Le Centre de services mondial, par ses opérations à Brindisi et à Valence, fournissait déjà un certain appui aux organismes des Nations Unies. Il s'agissait notamment du regroupement des bureaux utilisés par les fonctions informatiques du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le bureau du Secrétariat à Valence, ainsi que le recours à ses capacités de Brindisi pour fournir occasionnellement du matériel spécialisé et des conseils techniques. Selon le Secrétaire général, la systématisation du rôle du Centre de services mondial et du Centre de services régional à l'appui des organismes, fonds et programmes des Nations Unies (selon le principe du recouvrement des coûts) est subordonnée, entre autres, à la supervision du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui dirige l'exécution du programme d'efficacité du Secrétaire général. Serait notamment concerné l'aspect des travaux relatif aux services partagés au niveau mondial.

18. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, bien que les opérations effectuées à partir de Brindisi et de Valence soient menées par une structure unique approuvée par l'Assemblée générale (dans les budgets annuels), la terminologie utilisée dans le rapport du Secrétaire général s'inspire de la nomenclature adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/294. Dans ce contexte, l'Assemblée avait approuvé le paragraphe 33 du rapport du Comité (A/71/836/Add.10), dans lequel il recommandait qu'elle approuve pour nomenclature définitive « Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence » et « Centre de services mondial de Brindisi ». Selon le Secrétaire général, l'Assemblée générale continue d'utiliser le terme « Base de soutien logistique des Nations Unies » pour l'examen des besoins de financement annuels, dans l'ordre du jour de ses sessions. Dans son dernier rapport budgétaire (A/77/741, par. 3), le Secrétaire général a désigné la Base de soutien logistique des Nations Unies comme « une entité unique qui fonctionn[ait] à partir de deux sites situés à Brindisi et à Valence ». Le Comité consultatif a également été informé qu'en décidant, durant la partie principale de sa

soixante-seizième session, de ne pas donner suite à un rapport sur un dispositif de prestation de services centralisée (A/73/706), l'Assemblée n'avait pas approuvé la proposition de créer un « Centre de services partagés ». **Le Comité consultatif compte que des éclaircissements supplémentaires sur la désignation et la nomenclature du Centre de services mondial seront fournis à l'Assemblée générale lorsque celle-ci examinera le présent rapport, dans la mesure où il s'agit d'une question de politique générale qui relève de sa compétence.**

19. **Le Comité consultatif rappelle qu'il a noté que l'existence d'un double rattachement hiérarchique entre le Centre de services régional et le Département de l'appui opérationnel tenait davantage à l'évolution de la structure du Centre au fil des ans qu'à une véritable décision ; ainsi, le Centre de déploiement et de soutien avancés et la Section de l'appui centralisé aux achats relevaient du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tandis que le Centre dans son ensemble, à savoir les sections chargées des activités de traitement administratif et le Service régional des technologies, relevait du Bureau des opérations d'appui. Il compte que les incidences que la structure organisationnelle actuelle pourrait avoir sur l'efficacité de la gestion et du contrôle et sur l'application du principe de responsabilité seront évaluées dans le prochain rapport (voir également A/77/767/Add.5, par. 17).**

20. Le Comité consultatif a en outre été informé, comme suite à ses questions, que sans prétendre prévoir l'évolution des opérations de paix des Nations Unies, le Département de l'appui opérationnel restait déterminé à faire en sorte que les services ne nécessitant pas une présence sur place fournis par le Centre de services régional aux opérations de paix basées en Afrique, principalement dans les domaines des ressources humaines, des voyages et des finances, soient assurés de façon ininterrompue et avec un souci de la qualité. Dans ce contexte, le Centre de services régional avait fait la preuve de son utilité dans la mesure où il permettait la centralisation de services partagés, en particulier à l'appui des missions et du personnel se trouvant dans des environnements instables, peu sûrs et éloignés. Il avait pu maintenir les services d'appui essentiels à la Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan (UNITAMS) et à son personnel pendant la période de troubles qu'avait connus le Soudan et d'incertitude entourant le site de la Mission (il continuait de fournir le même soutien administratif ne nécessitant pas une présence sur place à certaines opérations et certains membres du personnel de l'UNITAMS basés à Nairobi). En outre, comme suite à la décision prise par le Conseil de sécurité de fermer une mission de maintien de la paix, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), le rôle du Centre de services régional demeurerait essentiel tout au long du processus de fermeture : il s'agirait dans un premier temps de continuer d'assurer un appui à distance pendant les phases de retrait des effectifs et des moyens et de liquidation, en particulier au moment où le personnel quitterait la zone de mission, puis de résoudre les questions administratives résiduelles. Dans les deux cas, le Centre de services régional avait pu, à certains moments, puiser temporairement dans ses capacités globales pour fournir des moyens supplémentaires exceptionnels afin de répondre à des besoins critiques et urgents. **Le Comité consultatif rappelle qu'il comptait que les rôles respectifs du Centre de déploiement et de soutien avancés et de la Section de l'appui centralisé aux achats dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement régionale et mondiale et les complémentarités entre ces deux entités seraient définis plus clairement dans la proposition relative à l'amélioration du concept de prestation de services et à l'élaboration de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat (voir la résolution 77/262 de l'Assemblée générale ; voir également A/77/7, par. VIII.49, et A/77/767/Add.5, par. 22).**

21. Par ailleurs, en réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité que, dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale avait noté que le Secrétaire général comptait créer un bureau d'appui au Koweït pour la MANUA et l'avait prié d'étudier les possibilités de partage des coûts entre cette Mission et la MANUI. Comme suite à la décision de l'Assemblée générale, le Bureau unifié de Koweït avait été mis en service en 2012 pour assurer auprès des deux opérations de paix des services d'appui partagés n'exigeant pas une présence sur place (A/67/346/Add.4). Depuis, la clientèle du Bureau s'était élargie, et les principaux services qu'il assurait étaient les suivants : gestion des états de paie et versement d'autres prestations, telles que les indemnités pour frais d'études, le cas échéant, pour le personnel et les agents en tenue ; gestion des ressources humaines, y compris pour l'entrée en fonction et la cessation de service ; voyages et demandes de remboursement ; paiement des fournisseurs et opérations de caisse ; tenue des comptes et information financière. Selon le Secrétaire général, il a été expliqué à l'Assemblée générale, dans le projet de budget-programme pour 2023, qu'un travail plus complet était nécessaire avant qu'un modèle de financement à plus long terme du Bureau unifié puisse être présenté à l'Assemblée, compte tenu de l'évolution du Bureau et de l'augmentation du nombre de missions clientes (A/77/6 (Sect.3)/Add.1, par. 63)¹. Un nouveau rapport présentant une vision à plus long terme pour le Bureau unifié, prenant en considération ce rôle, pourrait être établi si l'Assemblée tenait compte de sa place dans l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait recommandé que la proposition de redistribution des emplois du Bureau unifié de Koweït dans les missions concernées pour 2023 ne soit pas approuvée (A/77/7/Add.1, par. 58), ce à quoi l'Assemblée générale avait souscrit dans sa résolution 77/263 A. Il rappelle également qu'une proposition similaire de redistribution du personnel pour 2019 n'avait pas été approuvée par l'Assemblée dans la résolution 73/279 A (ibid.). Il a été confirmé au Comité que la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée aurait eu des répercussions sur le Bureau unifié de Koweït si elle avait été approuvée, étant donné que le dispositif aurait probablement absorbé la plupart voire la totalité des fonctions exercées par le Bureau d'appui (ibid., par. 61). Selon le Secrétaire général, son rapport (A/78/391) vise à répondre aux questions soulevées par le Comité consultatif lors de l'examen d'un nouveau modèle de financement en fournissant des informations sur l'importance du Bureau unifié dans le concept de prestation de services du Secrétariat. **Le Comité consultatif réaffirme que le Bureau unifié de Koweït n'est pas un centre de services partagés approuvé par l'Assemblée générale et que tout changement apporté au dispositif actuel et futur de prestation de services doit recevoir l'approbation de l'Assemblée (voir A/78/7/Add.1, par. 46 ; A/77/7/Add.1, par. 60 ; A/76/7/Add.1, par. 62 ; A/75/7/Add.2, par. 55 ; A/74/7/Add.1, par. 51 ; A/73/791, par. 37 ; A/73/498, par. 54 et 55 ; A/72/7/Add.10, par. 56 et 58 ; A/71/595, par. 55).** À cet égard, le Comité estime qu'une évaluation du Bureau pourrait être menée pour vérifier l'efficacité et l'efficacités des services fournis.

¹ Actuellement, l'effectif du Bureau unifié de Koweït est constitué de contributions de 8 de ses 18 missions clientes (missions de maintien de la paix, missions spéciales et missions financées au moyen du budget ordinaire) – en particulier de la MANUA et de la MANUI, qui fournissent 87 % de ses ressources en personnel. Le rapport du Secrétaire général sur le projet de budget-programme pour 2023 (A/77/6 (Sect. 3)/Add.1) présente une proposition visant à rééquilibrer plus équitablement entre ses missions clientes la répartition des effectifs actuels du Bureau.

Appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies, coopération avec d'autres entités et accords de prestation de services au niveau local

22. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que l'extension du dispositif d'appui du Secrétariat au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, lorsque cela était possible, est essentielle si l'on veut en garantir la rentabilité, aligner les pratiques sur le reste du Secrétariat et réaffirmer l'indépendance des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Par ailleurs, la transition entreprise pour appuyer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents permet au Secrétariat de définir et de mettre au point ses dispositifs d'appui opérationnel sur une base véritablement mondiale. Les capacités existantes d'un certain nombre de commissions régionales et de bureaux hors Siège du Secrétariat, ainsi que du Centre de services mondial, ont permis de fournir aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents un appui administratif spécialisé selon le principe du recouvrement des coûts. De même que pour les commissions régionales, dont chacune est également chargée de fournir l'appui nécessaire à ses propres responsabilités programmatiques, les bureaux hors Siège assument un rôle qui n'a cessé de croître, au point qu'ils fournissent un appui à toute une panoplie d'entités clientes, à la fois au niveau local et dans leurs régions respectives. Selon le Secrétaire général, les services partagés en matière de finances et de ressources humaines qui n'exigent pas une présence sur place, notamment la gestion des états de paie, sont assurés au niveau mondial par l'Office des Nations Unies à Nairobi dans le cadre du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tandis que les services de gestion des biens à l'échelle mondiale sont assurés par le Centre de services mondial. Parallèlement, les services liés aux achats, aux voyages internationaux et à la gestion des non-fonctionnaires sont assurés de manière centralisée dans chaque région, par l'intermédiaire des commissions régionales concernées, de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de l'Office des Nations Unies à Genève. Dans les lieux où le Secrétariat ne dispose pas de capacités d'appui locales suffisantes, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents reçoit des services locaux par l'intermédiaire d'un organisme, d'un fonds ou d'un programme des Nations Unies compétent. Avec la mise en place progressive, à partir de 2019, du dispositif d'appui du Secrétariat dans tous les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, des gains d'efficacité significatifs ont pu être faits, contribuant à la vision d'un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents autonomes et indépendants (A/78/391, par. 13 à 17).

23. Le Comité consultatif a également été informé que, selon une étude réalisée par l'ancien Département de l'appui aux missions, dans l'ensemble, les économies réalisées par les opérations de maintien de la paix grâce à la création du Centre de services régional d'Entebbe dépassaient les 25 millions de dollars pour l'exercice 2016/17. Ayant demandé des précisions, il a en outre été informé que s'il n'existait pas de lien direct entre l'approche des services partagés pour les opérations de paix du Secrétariat et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, certaines opérations de paix fournissaient un ensemble complet de services locaux d'appui, au niveau des pays, aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents respectifs. Néanmoins, une distinction continuait d'être faite pour la fourniture à distance de services partagés d'appui administratif ne nécessitant pas de présence sur place, l'objectif étant de rester attentifs à la variabilité et à la cadence uniques des opérations de paix, tout en veillant à ce que les besoins du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ne soient pas dépassés par les énormes volumes d'appui administratif requis collectivement pour les opérations de paix. Dans ce contexte, le Centre de services régional et le Bureau unifié de Koweït fournissaient un appui administratif à toutes les opérations de paix, tandis que l'Office des Nations Unies à Nairobi, l'Office des Nations Unies à Genève, la CEPALC, la CESA, la

CESAP et, dans une moindre mesure, le Centre de services mondial, fournissaient une gamme similaire de services au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le dispositif d'appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents faisait l'objet d'accords de prestation de services tripartites faisant intervenir le Département de l'appui opérationnel, le Bureau de la coordination des activités de développement et chaque prestataire de services désigné. Les coûts de l'appui du Secrétariat au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient financés selon le principe du recouvrement des coûts facturés par chaque prestataire de services désigné.

24. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, le 31 décembre 2023, le mémorandum d'accord conclu avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la fourniture au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de services nécessitant une présence sur place arriverait à échéance. À compter du 1^{er} janvier 2024, ces services seraient assurés localement par l'intermédiaire de bureaux d'appui communs, lorsqu'ils étaient opérationnels, ou dans le cadre d'accords locaux de prestation de service entre les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents respectifs et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies présents au niveau national (PNUD, entre autres), sauf dans les cas où une entité du Secrétariat dotée d'une large capacité d'appui était présente sur place. Les services assurés par le PNUD comprenaient les services de transport, les services communs (loyers, services collectifs de distribution), l'informatique, les déplacements intérieurs, les services de visas et de protocole, ainsi que les équipements de sécurité, entre autres fonctions.

25. Le Comité consultatif rappelle qu'il a 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. Il comptait que le Secrétaire général ferait le point sur cette question dans son rapport suivant sur le dispositif de prestation de services centralisée (A/73/791, par. 41). Il rappelle également que le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration continue d'aider les entités à rattacher progressivement et sans tarder les postes et emplois administrés par le PNUD au Secrétariat en veillant à ce que la sélection du personnel soit transparente et juste, conformément au cadre réglementaire de l'Organisation (A/78/5 (Vol. I), chap. II, par. 330). Il rappelle en outre que, s'étant renseigné au sujet des économies réalisées grâce au changement de prestataire de services (Secrétariat au lieu du PNUD), il a été informé qu'à compter de 2021, le Bureau de la coordination des activités de développement avait, en collaboration avec des partenaires du Secrétariat, élargi la prestation de services opérationnels au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ce qui avait permis de ramener le coût global des services fournis par le PNUD de 131 millions de dollars en 2020 à 60 millions de dollars en 2021, puis à 42 millions de dollars en 2022 et à seulement 19 millions de dollars en 2023. En 2022, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avait achevé le transfert de ses services opérationnels du PNUD au Secrétariat de l'ONU, ce qui avait permis de dégager des économies estimées à 3,4 millions de dollars en 2022 (près de 10 millions de dollars cumulés depuis 2020). **Le Comité consultatif note les mesures prises pour réduire le coût global des services, prend acte des informations relatives aux économies réalisées grâce au transfert des services du PNUD au Secrétariat et compte que des informations détaillées sur ces économies, ventilées par type de service et par entité, figureront dans le prochain rapport (voir également A/78/7, par. I.62).**

26. S'étant renseigné sur la question, le Comité consultatif a été informé que le Secrétaire général avait engagé le Secrétariat à collaborer avec d'autres entités du système des Nations Unies dans le cadre de dispositifs d'appui, notamment en participant pleinement au programme d'efficience du système pour le développement. Dans le cadre de la collaboration interinstitutions, la consolidation de la fourniture de services d'appui entre entités des Nations Unies, selon le principe du recouvrement des coûts, pouvait permettre de réaliser des économies dans tout le système en favorisant les économies d'échelle, en réduisant les coûts de transaction inutiles et en éliminant les capacités superflues dans les environnements opérationnels peu sûrs, ainsi que d'améliorer la réactivité grâce aux avantages comparatifs et à une meilleure interoperabilité, laquelle était souvent nécessaire pour assurer l'intégration des programmes à l'échelle de l'équipe de pays. Le Secrétariat était attaché à participer à de tels dispositifs en tant que fournisseur ou bénéficiaire de services d'appui, le cas échéant. Par exemple, l'initiative relative aux services d'appui communs pour l'ensemble du système, dont l'Assemblée générale s'était félicitée au paragraphe 6 de sa résolution 72/279, était axée sur la consolidation et la fourniture, au niveau des pays, d'un ensemble minimum de fonctions d'appui assurées localement dans toutes les entités des Nations Unies opérant dans un pays. Dans le nombre relativement restreint de pays où le Secrétariat disposait d'un dispositif d'appui suffisamment important, le Secrétariat pouvait être un prestataire de services pour les entités des Nations Unies présentes sur place² ; dans la majorité des pays, où le besoin d'appui ou la présence du Secrétariat était faible, les opérations du Secrétariat bénéficieraient de services d'appui communs. Par ailleurs, la collaboration dans le cadre d'un réseau de prestataires de services communs centralisés (à l'échelle mondiale) était également une priorité essentielle pour le système des Nations Unies. Le Secrétariat examinait actuellement les possibilités qui pouvaient s'offrir à lui de se procurer des véhicules au moyen de l'initiative de mise en commun du parc automobile entre entités UN Fleet, mais il avait jusqu'ici toujours privilégié l'acquisition pour répondre aux besoins en véhicules, du fait qu'il avait fait des investissements importants dans les capacités d'entretien des véhicules et qu'une grande partie de sa flotte étaient des véhicules spéciaux ou qui étaient utilisés dans des régions en proie à l'insécurité ou ne bénéficiant pas d'infrastructures développées. À cet égard, il avait été demandé au Secrétariat, dans le cadre du programme d'efficience du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, de préparer un dossier de décision en vue de mettre en place un service d'acquisition de véhicules à l'échelle du système. En outre, alors que la collaboration interinstitutions à l'échelle du système était depuis longtemps une caractéristique des opérations des Nations Unies, les différences de politiques et de procédures demeuraient un obstacle important à l'optimisation de l'incidence des opérations conjointes et d'autres formes de coopération entre entités. En complément des domaines dans lesquels le Secrétariat appliquait les principes de reconnaissance mutuelle, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel continuaient également à passer au crible les politiques du Secrétariat afin de s'assurer de leur pertinence. **Le Comité consultatif recommande de nouveau à l'Assemblée générale d'inviter le Secrétaire général à fournir des informations détaillées sur les initiatives relatives aux questions administratives et budgétaires menées à l'échelle du système en vue de consolider les gains d'efficacité et d'améliorer la coordination, y compris les accords de recouvrement et de partage des coûts (voir également A/75/7, par. 77, I.39 et IV.28).**

² Les pays dans lesquels des services d'appui communs sont prévus excluent actuellement les pays que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires qualifie de pays en crise ; de ce fait, sont exclues de cette initiative la plupart des opérations de paix des Nations Unies.

27. Le Comité consultatif a également été informé que les services d'appui communs étaient censés devoir permettre de réduire les coûts pour les entités participantes au niveau des pays et d'améliorer la qualité et la continuité de la prestation de services. Des économies seraient réalisées grâce à la mise en place d'une équipe opérationnelle commune devant fournir aux entités participantes des services d'appui opérationnel locaux dans les domaines de l'administration, des ressources humaines, des achats et de l'informatique (au lieu que ces services soient assurés séparément par une équipe propre à chaque entité). Dans certains pays, des services logistiques et financiers seraient également proposés. La mise en commun des volumes et des capacités opérationnels permettraient de réaliser des économies d'échelle, d'optimiser les procédures et de mettre en place d'autres mécanismes, tels que l'établissement et le maintien d'accords à long terme pour l'achat de biens et de services et de listes d'aptitude pour la recherche de talents. Les services d'appui communs étaient censés devoir également permettre une amélioration de la qualité, notamment une fourniture plus rapide et plus prévisible des services opérationnels grâce à un centre de services local professionnel et axé sur le client. Ensemble, ces améliorations sur les plans des coûts et de la qualité permettraient aux entités des Nations Unies de mieux se concentrer sur l'exécution de leur mandat et de leurs programmes, sans que la direction ait à s'occuper en permanence de toutes les facettes des fonctions d'appui. En somme, les services d'appui communs aideraient les entités des Nations Unies à devenir plus souples, plus efficaces et plus performantes. Ils les aideraient à se concentrer davantage sur les résultats et moins sur les processus, davantage sur les personnes et moins sur la bureaucratie.

28. Le Comité consultatif a également été informé qu'en juillet 2022, le groupe des résultats stratégiques des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (chargé de mettre en œuvre et de développer les objectifs et les propositions de réforme du Secrétaire général des Nations Unies afin de maximiser les retombées sur les programmes grâce à des services d'appui efficaces et de haute qualité) avait décidé que les bureaux de services d'appui communs devraient obligatoirement assurer un ensemble de services nécessitant une présence sur place. Selon la méthode convenue par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les services fournis par l'intermédiaire des bureaux de services de soutien communs étaient des services exigeant une présence sur place dans les domaines de l'administration, des finances, des ressources humaines, de l'informatique et des communications, de la logistique et des achats. Une gamme de 66 services relevant de ces domaines avait été recensée. Des services non obligatoires pouvaient également être ajoutés à l'éventail des services proposés. En janvier 2023, afin d'accélérer les travaux, le groupe a adopté des mesures supplémentaires visant à établir des services d'appui communs dans un premier groupe de pays, en désignant les entités principales chargées de fournir des services pour chacun d'entre eux (le Secrétariat au Kenya, le Programme alimentaire mondial (PAM) en République-Unie de Tanzanie, l'UNICEF au Sénégal, l'UNICEF et l'UNOPS en Jordanie, et le PNUD au Viet Nam et au Brésil). Les enseignements qui seraient tirés de l'action menée dans ces pays permettraient de procéder à de nouveaux ajustements et à de nouvelles améliorations, le but étant d'imprimer un élan afin qu'à l'avenir un nombre beaucoup plus grand de pays utilisent des services d'appui communs. Le Comité consultatif rappelle qu'il lui a été signalé que les coûts des services d'appui communs seraient intégralement recouverts, conformément aux principes relatifs à l'établissement des coûts et des prix du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Différentes méthodes pouvaient être utilisées, comme la facturation des coûts par transaction ou le partage du total des coûts afférents à un service fourni. Presque toutes les équipes de pays des Nations Unies (123) partageaient au moins une partie des locaux qu'elles occupaient (582 locaux partagés dans le monde). **Le Comité consultatif estime que le concept de services d'appui et de locaux communs offre**

des possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé. Il préconise de nouveau de s'efforcer de recourir davantage aux services de soutien communs et aux locaux partagés, y compris à l'échelle infranationale, et compte que des informations actualisées, notamment sur les accords de recouvrement et de partage des coûts, ainsi que sur les enseignements tirés de l'expérience de la prestation de services communs au cours des dernières années, seront communiquées dans le prochain rapport (voir également A/78/7, par. I.56).

III. Renforcement continu du concept de prestation de services dans l'ensemble du Secrétariat

29. Dans son rapport, le Secrétaire général explique que certaines entités du Secrétariat se sont engagées à mettre en place des capacités d'appui autonomes plus solides. D'autres opérations du Secrétariat continuent de s'appuyer sur des modalités d'appui internes limitées ou sur les capacités d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies pour répondre à leurs besoins d'appui. Des solutions sont en cours d'élaboration afin de réduire les coûts liés à l'appui opérationnel de ces entités du Secrétariat et de leur permettre de se concentrer davantage sur leurs activités principales et l'exécution de leur mandat. Le partage des services d'appui, par exemple en tirant parti des avantages offerts par le progiciel de gestion intégré Umoja, constitue une réelle opportunité : le Secrétariat pourrait ainsi offrir ces services à distance pour les opérations où il ne dispose pas d'une capacité d'appui sur place. Dans certains cas, les modalités actuelles d'appui aux entités du Secrétariat, notamment en ce qui concerne l'administration du personnel, sont déjà prises en charge par les organismes, fonds et programmes, moyennant un coût, sur la base de services partagés à distance. Dans d'autres cas, les activités du Secrétariat sur le terrain peuvent tirer parti des capacités d'appui sur place d'autres entités du Secrétariat situées à proximité, notamment des opérations de paix voisines (voir A/78/391, par. 37 à 39).

30. Le Comité consultatif a demandé, en vain, des informations claires sur les solutions en cours d'élaboration qui pourraient réduire les coûts liés à l'appui opérationnel de ces entités du Secrétariat et leur permettre de se concentrer davantage sur leurs activités principales et l'exécution de leur mandat. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le progiciel de gestion intégré Umoja offrait une solution unique et globale permettant une gestion efficace et transparente des ressources et un traitement de bout en bout. En intégrant, normalisant et harmonisant les processus métier en une solution unique et globale, Umoja avait montré comment offrir des services améliorés et plus rapides, des services d'appui n'exigeant pas une présence sur place, une meilleure continuité des activités et un déploiement plus rapide de l'appui. Réunir au sein d'un système unique des opérations exécutées à travers le monde avait également donné aux entités clientes d'autres possibilités d'accéder aux services du Secrétariat plus rapidement et à moindre coût. De plus, Umoja a permis une gestion des processus de bout en bout, l'Organisation pouvant pleinement atteindre ses objectifs, à savoir accroître la productivité, réduire les coûts, raccourcir les délais, augmenter la transparence et améliorer la qualité des services. Umoja a également amélioré le respect du principe de responsabilité grâce à une plus grande transparence. Voir en temps réel des données mondiales et détaillées a permis une plus grande délégation de pouvoirs et facilité une culture d'autonomisation dans l'ensemble de l'Organisation favorable à une prise de décision décentralisée. Des processus harmonisés et l'accessibilité à l'échelle mondiale ont également mis en évidence qu'il importait d'examiner la pertinence des politiques et procédures pour tirer parti de modèles d'activité mieux adaptés à des entités du Secrétariat diverses et en contact avec le terrain, aux fins d'une meilleure

exécution des mandats. S'agissant de l'utilisation d'Umoja par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, d'après le Secrétaire général, le progiciel était principalement utilisé par les entités du Secrétariat. Plusieurs organisations n'appartenant pas au Secrétariat l'utilisaient toutefois : la Cour internationale de Justice (CIJ), la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI) et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. En outre, des plateformes utilisées dans le système des Nations Unies permettaient au progiciel de gestion intégré d'une entité d'accéder à des données de base communes. **Le Comité consultatif souligne qu'il faut configurer les processus métier pour maximiser les avantages d'Umoja et la fourniture efficace de services d'appui de bout en bout.**

31. Dans son rapport, le Secrétaire général indique également que les efforts visant à développer l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat continuaient d'être guidés par les principes fondamentaux approuvés par le Comité de gestion du Secrétariat en mars 2022. Il s'agit : a) du mandat confié au Département de l'appui opérationnel pour diriger le partenariat visant à développer l'architecture d'appui opérationnel existante du Secrétariat ; b) de l'engagement à fournir de plus en plus de services partagés grâce aux structures et sites existants du Secrétariat ; c) si les services partagés doivent être optimisés dans l'ensemble du Secrétariat, que ce soit en faisant appel à des prestataires au niveau régional ou mondial, des mesures à prendre, lorsque cela est pertinent, pour rapprocher les services d'appui des décideurs ; d) de la collaboration renforcée avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et local ; et e) de l'approche intégrée et collaborative adoptée dans l'ensemble du Secrétariat pour le développement de son architecture globale d'appui opérationnel. De plus, le Secrétaire général précise que le Comité de gestion du Secrétariat a approuvé en 2022 un plan d'action destiné à guider le développement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, reposant sur des initiatives prioritaires dans trois domaines clés, à savoir l'intégration, l'harmonisation et l'amélioration (ibid., par. 40 à 56). Ayant demandé des informations sur le plan d'action approuvé par le Comité de gestion, le Comité consultatif a reçu une copie de ce plan, qui figure à l'annexe III, et a été informé que le Secrétariat soumettrait à l'examen de l'Assemblée, en temps opportun, tout ajustement nécessitant l'accord de cette dernière. **Le Comité consultatif fait observer que le plan d'action comprend des axes de travail généraux, sans précisions, échéances ou cibles concernant les moyens de mise en œuvre.**

32. D'après le Secrétaire général, au niveau local, les opérations de paix ont traditionnellement joué un rôle important, mais souvent ad hoc, dans la fourniture de services d'appui opérationnel à d'autres entités du Secrétariat et du système des Nations Unies. Dans le premier paragraphe de sa résolution 2594 (2021), le Conseil de sécurité a insisté sur l'importance, pour les opérations de paix, d'entamer le plus tôt possible une planification et une coordination intégrées de la transition, avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les équipes de pays des Nations Unies, les autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Dans un contexte post-conflit, les avantages comparatifs des opérations d'appui et des capacités dont disposent généralement les opérations de paix sont primordiaux pour assurer l'efficacité et l'interopérabilité nécessaires en vue de faciliter et de concrétiser les avantages de l'intégration des programmes. L'expérience montre que la collaboration en matière de modalités d'appui permet également de prendre une longueur d'avance sur la transition de la mission (ibid., par. 60). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la référence au paragraphe 1 de la résolution 2594 (2021) du Conseil de sécurité visait à souligner le lien entre l'appui opérationnel et

l'intégration des programmes, cette intégration étant l'objet de la résolution du Conseil. Selon le Secrétaire général, l'expérience du Secrétariat montrait que la collaboration au niveau des opérations d'appui pouvait mieux faciliter l'intégration des programmes entre les entités du système, y compris le Secrétariat, comme l'a souligné le Conseil. Cette collaboration à l'échelle du système en matière d'appui est particulièrement bénéfique dans les périodes de transition, réduisant souvent toute perturbation quand une mission se retire.

IV. Questions diverses

Principe de responsabilité

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le principe de responsabilité était un élément essentiel permettant d'assurer l'exécution effective et efficace des mandats du Secrétariat, notamment en ce qui concerne la fourniture de services d'appui. Dans ce contexte, le renforcement des mécanismes de responsabilité était également essentiel pour le dispositif décentralisé de délégation des pouvoirs mis en place dans le cadre des réformes de gestion du Secrétaire général et qui sous-tendait une grande partie de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat. Le principe de responsabilité en matière de prestation de services s'appliquait à toutes les parties prenantes, et pas seulement au personnel d'un prestataire de services qui exécute les processus. La prestation de services s'appuyait sur des accords de prestation de services et chaque service à fournir était généralement défini par des listes de contrôle, le type d'informations que l'entité cliente donnait au prestataire de services, et les résultats prévus au moyen de la mesure d'indicateurs de performance clés. S'agissant d'une « matrice disciplinaire » concernant les actes des membres du personnel, il importait également de noter le cadre existant, dont le système de gestion de la performance, et la différence au Secrétariat entre la notion de faute et celle de conduite répréhensible. En cas de faute, l'Organisation peut, sur la base des résultats de l'enquête sur l'affaire présumée (infraction aux règlements, règles et textes administratifs des Nations Unies, par exemple), prendre des mesures appropriées (disciplinaires ou administratives). Dans certains cas, lorsque la conduite répréhensible n'avait pas la gravité d'une faute professionnelle, mais pouvait faire l'objet d'une mesure administrative, comme une affaire de performance par exemple, la question était normalement traitée par le département ou le bureau concerné, avec la participation, le cas échéant, du Bureau des ressources humaines. Le Secrétariat s'engageait à agir rapidement s'il avait connaissance d'une conduite répréhensible ou d'une faute. De plus, il convient de noter qu'un processus d'assurance qualité solide devrait permettre de repérer les erreurs commises dans le cadre de la prestation de services, ceci pouvant donner lieu à l'établissement de mesures appropriées d'atténuation des risques, telles que l'amélioration des processus, des contrôles, des systèmes, des lignes directrices et de la formation. Les erreurs résultant de la négligence du membre du personnel seraient également prises en compte dans le cadre du système de gestion de la performance, voire dans le cadre des mécanismes décrits ci-dessus en cas de conduite répréhensible.

34. **Le Comité consultatif fait observer que dans son rapport le Secrétaire général ne donne pas suffisamment d'informations sur le dispositif de gouvernance et d'application du principe de responsabilité. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a souligné aux paragraphes 7 et 8 de sa résolution 74/271 qu'il était toujours nécessaire de pouvoir compter sur un système de délégation de pouvoirs bien conçu, dans lequel étaient définies précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs étaient délégués, qui faisait appel aux mécanismes de communication de l'information de l'Organisation concernant le contrôle et**

l'exercice des pouvoirs délégués et qui prévoyait des mesures d'atténuation des risques et de sauvegarde et, également, des mesures en cas d'irrégularités de gestion ou d'abus d'autorité, et que le renforcement de l'application du principe de responsabilité était essentiel à une délégation de pouvoirs efficace (voir également A/78/7, par. VIII. 20). Le Comité est persuadé que le dispositif révisé de délégation de pouvoirs qui sera prochainement mis en place renforcera encore la responsabilité, le contrôle et l'efficacité, notamment dans le contexte de la prestation de services, et recommande que des informations sur l'évaluation des mesures de gouvernance et de responsabilité dans la prestation de services soient incluses dans le prochain rapport (voir également A/77/743, par. 35).

Achats

35. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les achats de biens et de services par le Secrétariat étaient faits conformément au Règlement financier et aux règles financières de l'ONU, ainsi qu'aux politiques, procédures et directives pertinentes, telles qu'énoncées dans le Manuel des achats, et en particulier aux quatre principes directeurs qui gouvernent les achats de l'Organisation : a) équité, intégrité et transparence ; b) mise en concurrence internationale effective ; c) meilleur rapport qualité-prix ; d) intérêt de l'Organisation. Selon le Secrétaire général, dans le cadre actuel du dispositif de délégation des pouvoirs, l'intention était de déléguer aux entités du Secrétariat des pouvoirs qui correspondaient à leurs attributions et à leur responsabilité en ce qui concerne les opérations et l'exécution des programmes. Parallèlement, la réforme de la gestion du Secrétaire général prévoyait « un juste équilibre entre la centralisation des achats répondant aux besoins mondiaux et celle des contrats-cadres et la poursuite de la décentralisation des pouvoirs en matière d'autorisation d'achats pour autonomiser l'exécution des mandats » (A/72/492, par. 47). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que de 2019 au 30 septembre 2023, le Secrétariat avait organisé 129 séminaires à l'intention des entreprises dans les pays en développement ou en transition. En outre, le Secrétariat avait organisé 44 manifestations internationales et régionales, auxquelles ont participé des fournisseurs de pays en développement et de pays en transition. Dans le cadre de son engagement en faveur de l'égalité des genres et l'autonomisation de toutes les femmes et filles, le Secrétariat a passé un contrat avec l'organisation non gouvernementale mondiale WEConnect International pour avoir accès à un réseau d'entreprises appartenant à des femmes dans de nombreuses catégories et encourager ces entreprises à prendre part aux passations de marché ainsi qu'aux formations sur le renforcement des capacités. En 2020, le Secrétariat a organisé 6 séminaires pour des entreprises appartenant à des femmes, suivis de 20 séminaires en 2021, ainsi que 11 sessions de formation au renforcement des capacités. En 2022, le Secrétariat a organisé quatre séminaires régionaux et cinq sessions de formation avec WEConnect International. En 2023, le Secrétariat s'est associé au Centre du commerce international pour fournir une série d'outils d'auto-évaluation, des cours de formation sur le renforcement des capacités et des informations sur l'accès aux canaux de financement. S'agissant des contrats conclus entre 2019 et 2023, 146 l'ont été avec des entreprises dirigées par des femmes, pour une valeur cible d'environ 217 millions de dollars. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations et des données sur la diversité des fournisseurs ; des entreprises de prestation de services appartenant à des femmes ; les fournisseurs soucieux de la question du handicap et les 20 premiers fournisseurs en termes de volumes de commandes. **Le Comité consultatif déclare que les achats sont au cœur de tout dispositif de prestation de services et estime qu'une approche harmonisée dans ce domaine garantirait une normalisation, une compatibilité et une interopérabilité adéquates, une meilleure qualité et un meilleur cycle de vie du matériel ainsi qu'un processus transparent et**

concurrentiel, conformément aux principes de l'ONU en matière d'achats. Il fait observer que le Secrétaire général, dans son rapport, ne donne pas suffisamment d'informations sur les activités et initiatives d'achat et leur relation avec la prestation de services, et s'attend à ce que le prochain rapport contienne des informations détaillées sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les services d'achat, les incidences financières, les gains d'efficacité et le recouvrement des coûts, notamment des précisions sur le financement.

Informatique et communications

36. Le Comité consultatif rappelle que la précédente stratégie Informatique et communications a mis l'accent sur l'utilisation optimale des ressources, qui devait être obtenue par la défragmentation et l'harmonisation des infrastructures et des processus existants (voir [A/69/517](#), sect. V). Une nouvelle stratégie reposant sur des données d'expérience a été présentée à l'Assemblée générale et visait à établir un équilibre entre contrôle centralisé et liberté opérationnelle, grâce à la gestion et au suivi des risques, conformément aux principes fondamentaux de la réforme de la gestion et compte tenu du modèle de fonctionnement propre à chaque entité du Secrétariat ([A/77/489](#), par. 11 et 23). Comme le Secrétaire général l'indique dans son rapport, la stratégie est conçue pour améliorer la cohérence des services informatiques à tous les niveaux ; elle définira un modèle d'exploitation informatique global et viendra se superposer à un dispositif d'application du principe de responsabilité qui recensera clairement les aspects des solutions informatiques pour lesquels une certaine liberté opérationnelle est nécessaire et ceux pour lesquels un contrôle centralisé est préférable (ibid., par. 30). Le Comité consultatif rappelle également qu'il a été informé que la stratégie comprenait des orientations stratégiques à suivre par toutes les entités du Secrétariat et que le niveau de mise en œuvre serait fonction des priorités des entités. Les entités auraient donc une certaine latitude opérationnelle pour gérer les activités informatiques dans le respect de la stratégie et des structures normatives établies centralement et rendraient compte de leur gestion. Le Comité consultatif rappelle en outre qu'il a été informé que le Secrétariat entreprendrait un examen détaillé des capacités existantes en matière d'informatique et de communications. Cet examen l'aiderait à redéfinir et à affiner la structure et l'organisation du Bureau de l'informatique et des communications, à améliorer les capacités et à faire en sorte que la gestion des moyens et la prestation des services informatiques soient efficaces et optimisées. **Le Comité consultatif déclare que l'informatique et les communications sont indispensables à l'exécution des mandats de l'Organisation (voir [A/75/564](#), par. 10) et réaffirme que la future stratégie Informatique et communications, qui vise à définir la vision stratégique d'ensemble, les principes et les résultats escomptés en ce qui concerne les activités informatiques dans l'ensemble du Secrétariat, est un instrument crucial à cet égard. (voir également [A/77/7/Add.22](#), par. 11 à 14 et 20 à 23). Le Comité compte que le prochain rapport du Secrétaire général contiendra des informations détaillées sur les processus et fonctions d'informatique et de communications liés au concept de prestation de services.**

Stocks pour déploiement stratégique

37. S'agissant des stocks pour déploiement stratégique à Brindisi, ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'à la suite de l'examen récent par l'Assemblée générale d'un concept révisé³, le Secrétaire général a mentionné les

³ Une révision du concept de stocks pour déploiement stratégique, initialement proposée en 2002 ([A/56/870](#)) et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [56/292](#), a été présentée à l'Assemblée générale en 2022 ([A/76/730](#), annexe IV). Le concept de réserve stratégique de stocks visait à améliorer la réactivité, la fiabilité et la résilience de l'approvisionnement en biens, de la

stocks pour déploiement stratégique dans son rapport (A/78/391) pour souligner à la fois le rôle important de cet investissement considérable et les possibilités qui subsistaient dans l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat et la prestation de services qui en découle. Alors que les travaux étaient encore en cours, le rapport sur le budget pour 2024/25 de la Base de soutien logistique des Nations Unies devait fournir une mise à jour complète à l'Assemblée générale sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des initiatives pilotes et de nouvelles données sur la validation de principe du projet de révision du concept de stocks pour déploiement stratégique. Dans sa proposition de révision du concept de stocks pour déploiement stratégique, le Secrétariat prévoyait la possibilité d'avoir d'autres dépôts que Brindisi et Entebbe, actuellement les seuls approuvés par l'Assemblée générale. Le Centre de services mondial de l'ONU à Brindisi continuerait à gérer tous les stocks de manière centralisée à partir de Brindisi, mais pourrait offrir des services plus efficaces et plus efficaces en créant un réseau de dépôts et en prépositionnant du matériel à différents endroits dans toutes les régions du monde afin d'apporter un appui aux clients et participer aux interventions d'urgence et de secours en fonction des besoins. Selon le Secrétariat, le Département de l'appui opérationnel tirait parti de sa structure d'appui existante pour bénéficier de la proximité régionale, lorsqu'elle existait. À cet égard, des accords techniques avaient été signés avec l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, géré par le Programme alimentaire mondial (PAM), et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui permettent au Secrétariat d'utiliser de façon ponctuelle les plateformes logistiques à Accra, à Dakar, à Doubaï, à Kuala Lumpur, à Las Palmas (Espagne), à Nairobi et à Panama. Le stockage du matériel était gratuit et les services de manutention étaient fournis par ces entités sans marge bénéficiaire.

38. Le Comité consultatif rappelle que les rapports du Secrétaire général sur les stocks pour déploiement stratégique et le concept révisé de stocks pour déploiement stratégique, annexés au budget de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 (A/76/730, annexes III et IV), comprenaient un résumé du concept révisé de stocks pour déploiement stratégique indiquant que l'idée cardinale était d'améliorer la réactivité, la fiabilité et la résilience de l'approvisionnement en biens, de la prestation de services connexes et de l'accès au savoir-faire et à l'expertise nécessaires, grâce à des solutions intégrées permettant de répondre aux besoins actuels et futurs de l'ONU. Le concept révisé reposait sur trois piliers : a) des stocks entreposés de manière centralisée à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi ; b) des centres régionaux où seront positionnés les stocks pour déploiement régional [le premier d'entre eux serait le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)] ; c) des stocks gérés par les fournisseurs. S'y ajoutait un quatrième pilier qui ne faisait pas partie du système, à savoir la gestion des stocks achetés directement. Le Comité consultatif rappelle également qu'il a été informé qu'en ce qui concerne les incidences financières de l'établissement éventuel de différents centres ou pôles, le Secrétariat s'emploierait à ce que le concept révisé n'ait aucune incidence sur les coûts et qu'il utiliserait ses installations ou celles d'entités du système des Nations Unies, comme l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, ou de partenaires externes, tels que l'Union africaine (A/76/760/Add.14, par. 3 et 21).

prestation de services connexe et de l'accès au savoir-faire et à l'expertise nécessaires, grâce à des solutions intégrées permettant de répondre aux besoins actuels et futurs de l'ONU. Le concept révisé prévoit un stock centralisé au Centre de services mondial à Brindisi, des centres régionaux de stockage (dont le premier serait situé à Entebbe, en Ouganda) et un inventaire géré par les fournisseurs (« inventaire sans stock »). L'Assemblée générale n'a pas donné suite au concept révisé.

39. Conscient des avantages que pourraient avoir les partenariats dans le domaine de la gestion des stocks, le Comité consultatif répète toutefois qu'il faut des données supplémentaires et une analyse approfondie pour s'assurer que le recours aux installations d'autres organisations sera sans incidence sur les coûts et permettrait de faire des économies. Il rappelle également que toute proposition de création de nouveaux centres sera soumise à l'Assemblée générale pour examen et compte que celle-ci recevra également des informations complètes et transparentes sur les processus concernés, y compris les accords de financement et de recouvrement des coûts, les ressources nécessaires et les différents accords techniques, ainsi que des informations détaillées sur la suppression de certaines dépenses, la réduction des coûts et la recherche de gains d'efficacité (voir également [A/76/760/Add.14](#), par. 22).

40. Le Comité consultatif recommande de nouveau que l'Assemblée générale invite le Secrétaire général à lui présenter, pour examen, des informations sur les difficultés liées au concept initial de stocks pour déploiement stratégique ainsi que des explications supplémentaires sur les modifications qu'il est proposé d'apporter au concept, les aspects opérationnels du concept révisé, qu'il s'agisse de données sur les stocks disponibles dans les missions, de la mise en place de stocks pour déploiement régional au Centre de services régional d'Entebbe, du dispositif de recouvrement des coûts et du dispositif d'application du principe de responsabilité, de sorte que les besoins des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales puissent être satisfaits. Les autres aspects, notamment l'élargissement de la clientèle et le dispositif de financement correspondant, pourraient être envisagés dans une deuxième phase, sous réserve des observations et recommandations formulées dans son rapport [A/76/760/Add.14](#) (voir également [A/76/760/Add.14](#), par. 6 et 37).

Besoins en espace de travail au Siège

41. Ayant demandé des précisions sur les plans consistant à réduire les biens immobiliers et l'empreinte du personnel au Siège, à New York, en déménageant dans des lieux moins coûteux, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat continuait d'évaluer pleinement ses besoins en espace de travail au Siège en fonction des possibilités qui se présentaient, compte tenu des baux commerciaux actuels. Dans ce contexte, l'empreinte immobilière de l'Organisation à New York a été considérablement réduite en 2023, car le bail des bâtiments DC-1 et DC-2 est arrivé à expiration, la gestion souple de l'espace de travail, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [69/274](#), offre des avantages et des modalités de travail sont apparues à la suite de la pandémie de COVID-19. Comme l'a indiqué le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) dans son rapport sur l'évaluation de la mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ([A/78/225](#)), depuis le lancement du projet de gestion souple de l'espace de travail en 2015, l'Organisation a mis fin à trois baux correspondant à des immeubles commerciaux – immeuble Daily News (sis au 220 East 42nd Street), immeuble Innovation (sis au 300 East 42nd Street) et bâtiment de la United Nations Federal Credit Union [sis au 3 Court Square (Long Island City)] – ainsi qu'à deux étages loués au 304 East 45 Street (bâtiment FF), permettant d'économiser 17,6 millions de dollars par an depuis 2021 (chiffre calculé au taux en vigueur au moment où ces bâtiments ont été libérés). De plus, le non-renouvellement du contrat de location de l'immeuble DC-1 devrait permettre de faire d'autres économies chiffrées à 9,6 millions de dollars par an. Quant à l'avenir, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son rapport sur l'évaluation de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies ([A/78/325](#)), suivant les hypothèses actuelles (à savoir notamment l'absence d'augmentation notable des effectifs à New York et le

maintien d'un rythme de télétravail d'au moins un jour par semaine en moyenne), le non-renouvellement du bail de l'immeuble Albano et du bâtiment FF quand il arriverait à échéance en 2027 a été jugé faisable une fois le bâtiment DC-2 rénové. Il en résulterait des économies totales d'environ 25 millions de dollars par an, si l'on s'en tient aux montants actuellement dus pour la location. Selon le Secrétaire général, le Secrétariat entendait continuer d'adopter des services partagés pour les services d'appui sur place et à distance, mais ne prévoyait pas actuellement de délocaliser des services en fonction de considérations tenant aux coûts locaux. **Le Comité prend note de la réduction du nombre d'immeubles loués, mais encourage encore le Secrétariat à continuer de chercher à réaliser de nouveaux gains d'efficacité, notamment dans le cadre du prochain rapport sur le concept d'amélioration de la prestation de services et le prochain rapport sur l'évaluation de l'espace de travail (voir également A/78/7/Add.15, par. 20).**

V. Conclusion

42. Il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre note des travaux en cours au Secrétariat, qui sont décrits dans le rapport du Secrétaire général, en ce qui concerne le développement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat (A/78/391, par. 62). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que dans sa décision 55/488 du 7 septembre 2001, l'Assemblée a adopté le texte suivant : « L'Assemblée générale, tout en réaffirmant les dispositions du paragraphe 28 de l'annexe VI de son règlement intérieur, déclare que “prend note de” et “note” sont des termes neutres qui ne constituent ni approbation ni désapprobation ». Par conséquent, lorsque l'Assemblée « prend note » d'un rapport du Secrétaire général ou de certains éléments de ce rapport, elle n'exprime ni accord ni désaccord avec le rapport. Elle confirme seulement qu'elle a vu le rapport et que celui-ci ne figure plus sur la liste des documents qu'elle doit examiner.

43. **Compte tenu des observations et recommandations ci-dessus, le Comité consultatif recommande à nouveau que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de lui présenter, pour examen et approbation, un rapport détaillé et actualisé contenant une proposition de concept amélioré de la prestation de services, conformément à sa résolution 77/262. Le Comité estime que le concept de prestation de services devrait être basé sur des services plus proches du terrain grâce au regroupement des fonctions, le cas échéant, dans des lieux plus sûrs et plus économiques, ce qui permettrait de faire des économies. À cet égard, le Comité recommande que le Secrétaire général soit invité à fournir une analyse coûts-avantages, y compris les coûts encourus lors de l'exécution de toute initiative connexe, en tenant compte des investissements ponctuels et des coûts de démarrage, des coûts récurrents et des coûts directs et indirects. Le Comité recommande en outre que le rapport comprenne un examen complet des besoins en matière de prestation de services aux niveaux mondial, régional et local, et un recensement clair des processus et fonctions nécessitant une présence sur place ou non, avec une liste des services fournis dans chaque lieu et de ceux qui doivent être fournis par les organismes, fonds et programmes et d'autres prestataires, ainsi que des besoins en matière de continuité des activités, un plan détaillé de concrétisation des avantages, assorti des avantages qualitatifs et quantitatifs précis des services recensés à fournir et d'objectifs d'amélioration des services. Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller à ce que toute proposition visant à améliorer la prestation de services soit bien intégrée et coordonnée avec toutes les autres initiatives et stratégies de réforme, de manière à renforcer et à multiplier leurs avantages respectifs et à éviter tout chevauchement de**

ressources et toute fragmentation des capacités (voir également les paragraphes 8, 12, 14, 19, 25, 28, 30, 31, 34 à 36 et 41 ci-dessus).

44. Conscient qu'une gouvernance renforcée, des précisions sur la délégation de pouvoirs et des mécanismes de surveillance, conjugués à un dispositif d'application du principe de responsabilité transparent et efficace, sont nécessaires à la réussite de tout dispositif de prestation de services, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter en détail, dans son rapport actualisé, une structure de gouvernance et un dispositif d'application du principe de responsabilité bien défini, avec des indicateurs de résultats, des points de référence et des produits à exécuter clairement établis, pour garantir un suivi efficace et le respect des obligations par les diverses parties prenantes. Le Comité consultatif estime également que l'évaluation du niveau de satisfaction des clients est l'un des indicateurs les plus importants de l'exécution du dispositif de prestation de services, qui devrait être au centre de la prise de décision concernant les opérations et les ressources de ce dispositif. Le Comité recommande donc que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'inclure également dans son prochain rapport un processus et une méthodologie pour les enquêtes menées auprès des clients et de mettre en place des processus systématiques, rigoureux et objectifs pour la conduite, l'analyse et la communication des résultats des outils de mesure, tels que les enquêtes de satisfaction des clients, de manière à fournir des données fiables sur l'impact de la prestation de services.

45. Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de tenir compte dans son rapport de l'expérience acquise et des enseignements tirés de la fourniture de services partagés depuis la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions et du travail accompli jusqu'à présent, ainsi que de la complémentarité actuelle et potentielle avec les mécanismes et systèmes de l'Organisation, tels qu'Umoja.

Annexe I

Récapitulatif des prestataires de services désignés dans l'ensemble du Secrétariat - septembre 2023

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
1	Cabinet du Secrétaire général	–	–	–
2	Direction exécutive du Comité contre le terrorisme	–	–	–
3	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	–	ONUG, ONUV, ONUN, CESAP	–
4	Département des affaires économiques et sociales	CESAP	–	–
5	Département de la communication globale	–	ONUG	–
6	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	–	–	–
7	Département de l'appui opérationnel	ONU	ONUG, ONUN, CEPALC, CESAP, CESA, CEA, ONUV	–
8	Département des opérations de paix	–	–	–
9	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	–	–	–
10	Département de la sûreté et de la sécurité	–	ONUG, ONUV, ONUN, CESAP, CEPALC, CESA, CEA, toutes les missions	–
11	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	–	–	–
12	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	–	FINUL	–
13	Commission économique pour l'Afrique	–	ONUN	–
14	Commission économique pour l'Europe	–	ONUG	–
15	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	–	–	–
16	Pacte mondial des Nations Unies	–	DOS (Siège)	–
17	Groupe Sécurité humaine	–	DOS (Siège)	–
18	Mécanisme d'enquête indépendant pour le Myanmar	–	ONUG, CESAP	–
19	Commission de la fonction publique internationale	–	–	–

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
20	Mécanisme international, impartial et indépendant chargé de faciliter les enquêtes sur les violations les plus graves du droit international commises en République arabe syrienne depuis mars 2011 et d'aider à juger les personnes qui en sont responsables	–	ONUG	–
21	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies	–	ONUG	–
22	Bureau des affaires de désarmement	–	ONUG, ONUV, CESAP	–
23	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	CESAO	ONUG, ONUV, CESAP	–
24	Bureau de l'administration de la justice	ONUN, ONUG, CESAO, CEA, Centre de services régional d'Entebbe	DOS (Siège)	–
25	Bureau de l'informatique et des communications	CESAP	DOS (Siège)	–
26	Bureau des services de contrôle interne	Centre de services régional d'Entebbe, Bureau unifié de Koweït	ONUUV, ONUV, ONUG, toutes les missions de maintien de la paix	–
27	Bureau des affaires juridiques	–	ONUUV, CESAP, ONUV, ONUG	–
28	Bureau de l'Envoyé(e) spécial(e) des Nations Unies pour Haïti	–	DOS (Siège)	–
29	Bureau de l'Envoyé du Secrétaire général pour les technologies	–	DOS (Siège)	–
30	Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement	–	DESA	–
31	Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre	Bureau unifié de Koweït	UNFICYP	–
32	Bureau de l'Envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général pour le Burundi	Centre de services régional d'Entebbe	–	–
33	Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique	–	DESA	–

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
34	Bureau de la Conseillère spéciale du Secrétaire général pour la prévention du génocide	–	DPPA-DPO	–
35	Bureau du Coordonnateur spécial chargé d'améliorer l'action des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles	–	DOS (Siège)	–
36	Bureau de l'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour le Myanmar	–	CESAP	–
37	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie	Bureau unifié de Koweït	FNUOD	–
38	Bureau de l'Envoyé spécial pour le Sahara occidental de la présidence de la Commission de l'Union africaine	–	DPPA-DPO	–
39	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen	Bureau unifié de Koweït	MINUAAH	–
40	Bureau de l'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour la Corne de l'Afrique	Centre de services régional d'Entebbe	BNUUA	–
41	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs	Centre de services régional d'Entebbe	ONUN	–
42	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'application de la résolution 1559 (2004) du Conseil de sécurité	–	DPPA-DPO	–
43	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour la question des enfants et des conflits armés	–	DOS (Siège)	–
44	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit	–	DOS (Siège)	–
45	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants	–	DOS (Siège)	–
46	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	CESAP, CESAO	ONUG	–
47	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le développement au Sahel	ONUN	UNOWAS	ONUN
48	Bureau de la Coordonnatrice spéciale des Nations Unies pour le Liban	Bureau unifié de Koweït	FINUL	–

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
49	Bureau de la Défenseuse des droits des victimes	–	DOS (Siège)	–
50	Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	–	DMSPC	–
51	Secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination	–	DESA, ONUG, DOS (Siège)	–
52	Alliance des civilisations de l'Organisation des Nations Unies	–	DOS (Siège)	–
53	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	Bureau unifié de Koweït	–	–
54	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq	Bureau unifié de Koweït	–	–
55	Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie	Centre de services régional d'Entebbe, ONUN	BANUS	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
56	Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges	–	CESAP	–
57	CNUCED	–	ONUG	–
58	Bureau de la coordination des activités de développement	–	CESAP, CEPALC, CEA, ONUN, ONUG, CESAO	–
59	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	Bureau unifié de Koweït	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège)
60	Programme des Nations Unies pour l'environnement	ONUG, CESAP, DOS (Siège)	ONUN	–
61	Bureau de la déontologie	–	DOS (Siège)	–
62	Programme des Nations Unies pour les établissements humains	CESAP	ONUN, MANUI	–
63	Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement	–	ONUG	–
64	Bureau intégré des Nations Unies en Haïti	Bureau unifié de Koweït	–	–
65	Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan	Centre de services régional d'Entebbe	–	DPO (lutte contre les mines)

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
66	Force intérimaire des Nations Unies au Liban	Bureau unifié de Koweït, CESAO	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
67	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
68	Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	ONUG	–	–
69	Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice	–	ONUV	–
70	Équipe d'enquêteurs des Nations Unies chargée de concourir à amener Daech/État islamique d'Iraq et du Levant à répondre de ses crimes	Bureau unifié de Koweït	MANUI	–
71	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan	Bureau unifié de Koweït	–	–
72	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	Bureau unifié de Koweït	–	–
73	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
74	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
75	Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda	Bureau unifié de Koweït	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen	DPO (lutte contre les mines)
76	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
77	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
78	Office des Nations Unies à Genève	–	–	–
79	Office des Nations Unies à Nairobi	–	–	–
80	Office des Nations Unies à Vienne	–	–	–
81	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes	CESAP	ONUG	
82	Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	ONUN, ONUG, ONUV, CESAP, CEPALC, CESA, CEA, Centre de services régional d'Entebbe	DOS (Siège)	–
83	Bureau des affaires spatiales de l'Organisation des Nations Unies	–	ONUUV	–
84	Bureau des Nations Unies pour les partenariats	–	DOS (Siège)	–
85	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel	Centre de services régional d'Entebbe	DOS (Section de l'appui centralisé aux achats)	–
86	Bureau de lutte contre le terrorisme	CESAP	DPPA-DPO	–
87	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	CESAP, ONUN	ONUUV	–
88	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine	Centre de services régional d'Entebbe	–	–
89	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	Centre de services régional d'Entebbe	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
90	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	Bureau unifié de Koweït	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
91	Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale	Bureau unifié de Koweït	MANUI	–

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
92	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale	Centre de services régional d'Entebbe	DOS (Section de l'appui centralisé aux achats)	–
93	Registre de l'Organisation des Nations Unies concernant les dommages causés par la construction du mur dans le Territoire palestinien occupé	–	ONUV	–
94	Représentante de l'ONU aux discussions internationales de Genève	–	ONUG	–
95	Bureau du Coordonnateur spécial pour le processus de paix au Moyen-Orient	Bureau unifié de Koweït	ONUST	–
96	Mission d'appui des Nations Unies en Libye	Centre de services régional d'Entebbe	DOS (Centre de services mondial)	DPO (lutte contre les mines)
97	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie	Centre de services régional d'Entebbe, ONUN	–	DOS (Service de l'appui aux clients au Siège), DPO (lutte contre les mines)
98	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve	Bureau unifié de Koweït	–	–
99	Université des Nations Unies	–	–	–
100	Mission de vérification des Nations Unies en Colombie	Bureau unifié de Koweït	–	–
101	Caisse des pensions – Bureau de la gestion des investissements	–	–	–
102	Caisse des pensions – Administration des pensions	–	ONUG, DOS (Siège)	–
103	Groupe des Nations Unies pour le développement durable – Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système	–	DOS (Siège)	–
104	Coordonnateur résident, Afghanistan	ONUN	MANUA, CESAP	BCAD, DOS
105	Coordonnatrice résidente, Albanie	ONUN	ONUG	BCAD
106	Coordonnateur résident, Algérie	ONUN	ONUN	BCAD
107	Coordonnatrice résidente, Angola	ONUN	ONUN	BCAD
108	Coordonnatrice résidente, Argentine	ONUN	CEPALC	BCAD
109	Coordonnateur(trice) résident(e), Arménie	ONUN	ONUG	BCAD
110	Coordonnatrice résidente, Azerbaïdjan	ONUN	ONUG	BCAD

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
111	Coordonnateur résident, Bahreïn	ONUN	CESAO	BCAD
112	Coordonnatrice résidente, Bangladesh	ONUN	CESAP	BCAD
113	Coordonnateur résident, Barbade	ONUN	CEPALC	BCAD
114	Coordonnateur résident, Bélarus	ONUN	ONUG	BCAD
115	Coordonnateur résident, Belize	ONUN	CEPALC	BCAD
116	Coordonnateur résident, Bénin	ONUN	ONUN	BCAD
117	Coordonnatrice résidente, Bhoutan	ONUN	CESAP	BCAD
118	Coordonnatrice résidente, Bolivie	ONUN	CEPALC	BCAD
119	Coordonnatrice résidente, Bosnie-Herzégovine	ONUN	ONUG	BCAD
120	Coordonnateur résident, Botswana	ONUN	ONUN	BCAD
121	Coordonnatrice résidente, Brésil	ONUN	CEPALC	BCAD
122	Coordonnateur résident, Burkina Faso	ONUN	ONUN	BCAD
123	Coordonnateur résident, Burundi	ONUN	ONUN	BCAD
124	Coordonnatrice résidente, Cabo Verde	ONUN	ONUN	BCAD
125	Coordonnateur résident, Cambodge	ONUN	CESAP	BCAD
126	Coordonnateur résident, Cameroun	ONUN	ONUN	BCAD
127	Coordinateur résident, République centrafricaine	ONUN	MINUSCA, ONUN	BCAD, DOS
128	Coordonnatrice résidente, Tchad	ONUN	ONUN	BCAD
129	Coordonnatrice résidente, Chili	ONUN	CEPALC	BCAD, DOS
130	Coordonnateur résident, Chine	ONUN	CESAP	BCAD
131	Coordonnatrice résidente, Colombie	ONUN	CEPALC	BCAD
132	Coordonnateur résident, Comores	ONUN	ONUN	BCAD
133	Coordonnateur résident, République du Congo	ONUN	ONUN	BCAD
134	Coordonnateur résident, République démocratique du Congo	ONUN	MONUSCO, ONUN	BCAD, DOS
135	Coordonnatrice résidente, Costa Rica	ONUN	CEPALC	BCAD
136	Coordonnateur résident, Côte d'Ivoire	ONUN	ONUN	BCAD
137	Coordonnatrice résidente, Cuba	ONUN	CEPALC	BCAD
138	Coordonnateur résident, Djibouti	ONUN	ONUN	BCAD
139	Coordinateur résident, République dominicaine	ONUN	CEPALC	BCAD
140	Coordonnatrice résidente, Équateur	ONUN	CEPALC	BCAD

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
141	Coordonnatrice résidente, Égypte	ONUN	ONUN	BCAD
142	Coordonnatrice résidente, El Salvador	ONUN	CEPALC	BCAD
143	Coordonnatrice résidente, Guinée équatoriale	ONUN	ONUN	BCAD
144	Coordonnateur résident, Érythrée	ONUN	ONUN	BCAD
145	Coordonnateur résident, Eswatini	ONUN	ONUN	BCAD
146	Coordonnatrice résidente, Éthiopie	ONUN	CEA, ONUN	BCAD, DOS
147	Coordonnateur résident, Fidji	ONUN	CESAP	BCAD
148	Coordonnatrice résidente, Gabon	ONUN	ONUN	BCAD
149	Coordonnatrice résidente, Gambie	ONUN	ONUN	BCAD
150	Coordonnatrice résidente, Géorgie	ONUN	ONUG	BCAD
151	Coordonnateur résident, Ghana	ONUN	ONUN	BCAD
152	Coordonnateur résident, Guatemala	ONUN	CEPALC	BCAD
153	Coordonnateur résident, Guinée	ONUN	ONUN	BCAD
154	Coordonnatrice résidente, Guinée-Bissau	ONUN	ONUN	BCAD
155	Coordonnateur résident, Guyana	ONUN	CEPALC	BCAD
156	Coordonnatrice résidente, Haïti	ONUN	CEPALC	BCAD
157	Coordonnatrice résidente, Honduras	ONUN	CEPALC	BCAD
158	Coordonnateur résident, Inde	ONUN	CESAP	BCAD
159	Coordonnatrice résidente, Indonésie	ONUN	CESAP	BCAD
160	Coordonnateur résident, Iran	ONUN	CESAP	BCAD
161	Coordonnateur résident, Iraq	ONUN	MANUI, CESAO	BCAD, DOS
162	Coordonnateur résident, Jamaïque	ONUN	CEPALC	BCAD
163	Coordonnatrice résidente, Jordanie	ONUN	CESAO	BCAD
164	Coordonnatrice résidente, Kazakhstan	ONUN	ONUG	BCAD
165	Coordonnateur résident, Kenya	ONUN	ONUN	BCAD, DOS
166	Coordonnateur résident, République populaire démocratique de Corée	ONUN	CESAP	BCAD
167	Coordonnatrice résidente, Kosovo (résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité)	ONUN	ONUG	BCAD
168	Coordonnateur résident, Koweït	ONUN	MANUI, CESAO	BCAD, DOS
169	Coordonnatrice résidente, Kirghizistan	ONUN	ONUG	BCAD
170	Coordonnateur résident, République démocratique populaire lao	ONUN	CESAP	BCAD

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
171	Coordonnateur résident, Liban	ONUN	CESAO	BCAD, DOS
172	Coordonnatrice résidente, Lesotho	ONUN	ONUN	BCAD
173	Coordonnatrice résidente, Libéria	ONUN	ONUN	BCAD
174	Coordonnatrice résidente, Libye	ONUN	MANUL, ONUN	BCAD, DOS
175	Coordonnateur résident, Madagascar	ONUN	ONUN	BCAD
176	Coordonnatrice résidente, Malawi	ONUN	ONUN	BCAD
177	Coordonnatrice résidente, Malaisie	ONUN	CESAP	BCAD
178	Coordonnatrice résidente, Maldives	ONUN	CESAP	BCAD
179	Coordonnateur résident, Mali	ONUN	MINUSMA, ONUN	BCAD, DOS
180	Coordonnatrice résidente, Mauritanie	ONUN	ONUN	BCAD
181	Coordonnatrice résidente, Maurice	ONUN	ONUN	BCAD
182	Coordonnateur résident, Mexique	ONUN	CEPALC	BCAD
183	Coordonnateur résident, Micronésie	ONUN	CESAP	BCAD
184	Coordonnateur résident, Moldova	ONUN	ONUG	BCAD
185	Coordonnateur résident, Mongolie	ONUN	CESAP	BCAD
186	Coordonnateur résident, Monténégro	ONUN	ONUG	BCAD
187	Coordonnatrice résidente, Maroc	ONUN	ONUN	BCAD
188	Coordonnatrice résidente, Mozambique	ONUN	ONUN	BCAD
189	Coordonnateur résident, Myanmar	ONUN	CESAP	BCAD
190	Coordonnatrice résidente, Gambie	ONUN	ONUN	BCAD
191	Coordonnatrice résidente, Népal	ONUN	CESAP	BCAD
192	Coordonnateur résident, Nicaragua	ONUN	CEPALC	BCAD
193	Coordonnatrice résidente, Niger	ONUN	ONUN	BCAD
194	Coordonnateur résident, Nigéria	ONUN	ONUN	BCAD
195	Coordonnatrice résidente, Macédoine du Nord	ONUN	UNOG	BCAD
196	Coordonnateur résident, Pakistan	ONUN	CESAP	BCAD
197	Coordonnatrice résidente, Palestine	ONUN	UNSCO/ONUST, CESAO	DCO, DOS
198	Coordonnatrice résidente, Panama	ONUN	CEPALC	BCAD
199	Coordonnateur résident, Papouasie-Nouvelle-Guinée	ONUN	CESAP	BCAD
200	Coordonnateur résident, Paraguay	ONUN	CEPALC	BCAD
201	Coordonnateur résident, Pérou	ONUN	CEPALC	BCAD

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
202	Coordonnateur résident, Philippines	ONUN	CESAP	BCAD
203	Coordonnateur résident, Rwanda	ONUN	ONUN	BCAD
204	Coordonnateur résident, Samoa	ONUN	CESAP	BCAD
205	Coordinateur résident, Sao Tomé-et-Principe	ONUN	ONUN	BCAD
206	Coordonnateur résident, Arabie saoudite	ONUN	CESAO	BCAD
207	Coordonnatrice résidente, Sénégal	ONUN	ONUN	BCAD
208	Coordonnatrice résidente, Serbie	ONUN	ONUG	BCAD
209	Coordonnateur résident, Sierra Leone	ONUN	ONUN	BCAD
210	Coordonnateur résident, Somalie	ONUN	BANUS, ONUN	DCO, DOS
211	Coordonnateur résident, Afrique du Sud	ONUN	ONUN	BCAD
212	Coordonnatrice résidente, Soudan du Sud	ONUN	MINUSS, ONUN	BCAD, DOS
213	Coordonnateur résident, Sri Lanka	ONUN	CESAP	BCAD
214	Coordonnatrice résidente, Soudan	ONUN	ONUN	BCAD
215	Coordonnatrice résidente, Suriname	ONUN	CEPALC	BCAD
216	Coordonnateur résident, République arabe syrienne	ONUN	CESAO	BCAD
217	Coordonnatrice résidente, Tadjikistan	ONUN	ONUG	BCAD
218	Coordonnatrice résidente, Thaïlande	ONUN	CESAP	BCAD, DOS
219	Coordonnateur résident, Timor-Leste	ONUN	CESAP	BCAD
220	Coordonnateur résident, Togo	ONUN	ONUN	BCAD
221	Coordonnatrice résidente, Trinité-et-Tobago	ONUN	CEPALC	BCAD
222	Coordonnateur résident, Tunisie	ONUN	ONUN	BCAD
223	Coordonnateur résident, Türkiye	ONUN	ONUG	BCAD
224	Coordonnateur résident, Turkménistan	ONUN	ONUG	BCAD
225	Coordonnatrice résidente, Émirats arabes unis	ONUN	CESAO	BCAD
226	Coordonnateur résident, République-Unie de Tanzanie	ONUN	ONUN	BCAD
227	Coordonnatrice résidente, Ouganda	ONUN	MONUSCO, ONUN	BCAD, DOS
228	Coordonnatrice résidente, Ukraine	ONUN	ONUG	BCAD
229	Coordonnateur résident, Uruguay	ONUN	CEPALC	BCAD
230	Coordonnateur résident, Ouzbékistan	ONUN	ONUG	BCAD

Numéro	Entité	Prestataire(s) de services d'appui opérationnel désigné(s)		
		Services de traitement ^a	Services d'appui et services de traitement ^b	Portefeuille des services d'appui opérationnel ^c
231	Coordonnateur résident, Venezuela	ONUN	CEPALC	BCAD
232	Coordonnatrice résidente, Viet Nam	ONUN	CESAP	BCAD
233	Coordonnateur résident, Yémen	ONUN	CESAO	BCAD
234	Coordonnatrice résidente, Zambie	ONUN	ONUN	BCAD
235	Coordonnateur résident, Zimbabwe	ONUN	ONUN	BCAD

Abréviations : BANUS = Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie ; BCAD = Bureau de la coordination des activités de développement ; BNUUA = Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; DESA = Département des affaires économiques et sociales ; DMSPC = Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; DOS = Département de l'appui opérationnel ; DPO = Département des opérations de paix ; DPPA = Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; FNUOD = Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement ; MANUA = Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MANUI = Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ; MANUL = Mission d'appui des Nations Unies en Libye ; MINUAAH = Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda ; MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MINUSS = Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; MONUSCO = Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUST = Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve ; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne. MINUSCA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; UNFICYP = Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre ; UNOWAS = Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel ; UNSCO = Bureau du Coordonnateur spécial pour le processus de paix au Moyen-Orient et Représentant personnel du Secrétaire général auprès de l'Organisation de libération de la Palestine et de l'Autorité palestinienne.

^a Les services de traitement se limitent à l'appui au traitement administratif, étape secondaire de l'exercice des pouvoirs délégués ; tout exercice des pouvoirs délégués pour le compte du bénéficiaire du service associé à ces services de traitement leur est strictement accessoire.

^b Les services d'appui et les services de traitement comprennent tout ou partie de l'ensemble des services d'appui opérationnel fournis à une autre entité ou pour son compte afin de donner les capacités nécessaires au bon exercice des pouvoirs délégués.

^c Le portefeuille de services d'appui opérationnel comprend les services d'appui opérationnel fournis à une entité ou pour son compte, sur une base centralisée, pour l'administration de solutions coordonnées, l'utilisation de ressources mises en commun ou la collaboration avec les principales parties prenantes.

Annexe II

Récapitulatif des nouveaux accords de prestation de services par année depuis 2019

Numéro	Année	Bénéficiaire du service	Prestataire de services désigné		
			Services de traitement ^a	Services d'appui ^b	Portefeuille de services d'appui ^c
1	2019	Tous les bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents	–	ONUN	–
2	2020	Service de la lutte antimines de l'ONU	–	–	DPO
3	2020	Tous les bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents	ONUN	MANUA, MINUSCA, MONUSCO, MANUI, MANUL, MINUSMA, ONUST, BANUS, MINUSS, CESAP, CEPALC, CEA, CESA, ONUN	BCAD, DOS
4	2021	Bureau de l'Envoyé(e) du Secrétaire général pour les technologies	–	DOS	–
5	2021	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le développement au Sahel	ONUN	UNOWAS	ONUN
6	2021	Programme des Nations Unies pour les établissements humains	–	MANUI	–
7	2022	Bureau des affaires spatiales de l'Organisation des Nations Unies	–	CESAP	–
8	2022	Bureau du Coordinateur résident pour la Micronésie (États fédérés de)	ONUN	CESAP	BCAD, DOS
9	2022	Alliance des civilisations de l'Organisation des Nations Unies	–	DOS	–
10	2022	Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système	–	DOS	–
11	2022	Département de l'appui opérationnel	–	ONUG, ONUN, ONUV, CEPALC, CESAP, CESA, CEA	–

Abréviations : BANUS = Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie ; BCAD = Bureau de la coordination des activités de développement ; CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESA = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; DOS = Département de l'appui opérationnel ; MANUA = Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MANUI = Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ;

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau)

MANUL = Mission d'appui des Nations Unies en Libye ; MINUSCA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MINUSS = Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; MONUSCO = Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUST = Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve ; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne ; UNOWAS = Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel.

- ^a Les services de traitement se limitent à l'appui au traitement administratif, étape secondaire de l'exercice des pouvoirs délégués ; tout exercice des pouvoirs délégués pour le compte du bénéficiaire du service associé à ces services de traitement leur est strictement accessoire.
- ^b Les services d'appui et les services de traitement comprennent tout ou partie de l'ensemble des services d'appui opérationnel fournis à une autre entité ou pour son compte afin de donner les capacités nécessaires au bon exercice des pouvoirs délégués.
- ^c Le portefeuille de services d'appui opérationnel comprend les services d'appui opérationnel fournis à une entité ou pour son compte, sur une base centralisée, pour l'administration de solutions coordonnées, l'utilisation de ressources mises en commun ou la collaboration avec les principales parties prenantes.

Annexe III

Marche à suivre pour l'élaboration de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat

Principaux axes de travail

<i>Intégration</i>	<i>Harmonisation</i>	<i>Améliorations</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir des possibilités fermes et une approche intégrée/coordonnée pour les services de base [paiements, administration des états de paie et des droits à prestations, entrée en fonctions et séparation (traitement administratif), hébergement des TIC, vérification des références, classement des postes] 2. Finaliser la position sur la participation du Secrétariat au services d'appui collaboratifs au niveau national avec les organismes, fonds et programmes 3. Indiquer les points forts et l'approche du Secrétariat dans les futures possibilités de services partagés au niveau mondial 4. Faire des propositions de gouvernance collaborative pour les services d'appui 5. Faire des propositions en vue d'une publication plus rapide du nouveau système de gestion de la relation client dans un catalogue commun 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finaliser le modèle standard d'accord de prestation de services 2. Élaborer des orientations sur l'application des exigences de forme aux services fournis à d'autres entités n'appartenant pas au Secrétariat 3. Adopter une taxonomie et une méthodologie communes de calcul des coûts ainsi qu'un catalogue de services pour l'ensemble des prestataires de services 4. Simplifier l'administration de la facturation et du recouvrement des coûts 5. Élaborer un cadre de performance harmonisé et des normes de performance minimales convenues pour les services de base 6. Élaborer un cadre de collaboration et de gouvernance pour le service à la clientèle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer une stratégie visant à sensibiliser les clients aux capacités et aux services d'appui du Secrétariat 2. Indiquer les priorités immédiates afin de lever les obstacles politiques et pratiques à la compétitivité du Secrétariat dans les domaines des ressources humaines, des achats et des voyages 3. Établir une méthodologie et un programme clairs pour l'amélioration, sur la base d'éléments concrets, des principaux processus d'appui 4. Coordonner l'amélioration des systèmes, des processus et des politiques 5. Faire des propositions pour un soutien partagé au développement et à l'amélioration des prestataires de services (par exemple, formation, capacité d'analyse) 6. Appliquer, à titre prioritaire, les principes de reconnaissance mutuelle pour la fourniture de l'appui