



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

RÉUNION CONJOINTE

**Cent trente-cinquième session du Comité du Programme et
cent quatre-vingt-quinzième session du Comité financier**

Rome, 13 et 15 mars 2023

**Étude de faisabilité sur l'intégration des services administratifs des
organisations ayant leur siège à Rome**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M^{me} Beth Bechdol
Directrice générale adjointe
Tél.: +39 06570 51800
Courriel: Beth.Bechdol@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Le présent document offre un résumé de l'étude de faisabilité sur l'intégration des services administratifs des organismes sis à Rome (OSR), au niveau de leurs sièges respectifs. Une entreprise de conseil externe, Global Goals Consulting, a été engagée par les trois OSR afin de mener cette étude en 2022.
- Tout en mettant en lumière, comme l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, la nécessité de poursuivre – en particulier au niveau des pays et des régions – les efforts d'intégration des fonctions administratives des OSR dans le cadre des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité, l'étude de faisabilité recense, dans chacune des six catégories d'activités d'appui au siège des trois organismes, un certain nombre de services où la collaboration et/ou l'intégration pourraient être renforcées en vue de réaliser des gains d'efficacité et des économies potentielles.

INDICATIONS QUE LES PARTICIPANTS À LA RÉUNION CONJOINTE SONT INVITÉS À DONNER

- Les participants à la Réunion conjointe sont invités à examiner le document et à donner les indications qu'ils jugeront utiles.

Projet d'avis

Les participants à la Réunion conjointe:

- **ont accueilli favorablement les résultats de l'étude de faisabilité et ont encouragé les organismes ayant leur siège à Rome (OSR) à intensifier leurs efforts de collaboration, dans le cadre des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité, en vue de réaliser des gains d'efficacité et d'éventuelles économies supplémentaires;**
- **se sont réjouis à la perspective de recevoir des informations actualisées sur les progrès réalisés par les OSR, à titre individuel et collectif, en ce qui concerne les activités d'appui, dans le cadre des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité.**



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



Investir dans les populations rurales



Programme
Alimentaire
Mondial

I. Introduction

A. Finalité et portée de l'étude

1. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM) sont les trois organismes du système des Nations Unies dont le siège se situe à Rome et qui sont dotés d'un mandat lié à la sécurité alimentaire et à l'agriculture. Collectivement, ils sont désignés par l'appellation «organismes ayant leur siège à Rome» ou «OSR». Les OSR partagent un engagement en faveur du deuxième objectif de développement durable (ODD) – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable – et s'emploient à renforcer leur collaboration dans tous les domaines de leurs mandats complémentaires en vue d'atteindre cet objectif commun.

2. À l'occasion de la 163^e session du Conseil de la FAO, tenue en décembre 2019, les membres ont demandé «à la FAO, en collaboration avec le PAM et le FIDA, de fournir une première évaluation de la possibilité de regrouper des fonctions administratives et de renforcer leur collaboration dans le cadre de certaines fonctions de contrôle». Pour donner suite à cette demande, les OSR ont mené plusieurs études internes afin d'évaluer la faisabilité de l'intégration des fonctions administratives¹. En 2021, une évaluation conjointe² de la collaboration entre les OSR a été menée, notamment en ce qui concerne les services internes, et les recommandations qui en ont résulté visaient à orienter les futures mesures d'intégration administrative suivant les priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité. L'une des six recommandations ainsi formulées énonce en particulier qu'«en ce qui concerne l'administration, hormis pour les domaines limités de collaboration entre leurs trois sièges à Rome qui présentent manifestement un intérêt pratique et se traduisent par une réduction des coûts pour chacun d'entre eux, les OSR devraient inscrire leur collaboration dans le cadre des priorités d'ensemble arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité; ils devraient en particulier s'investir ensemble de manière volontariste, aux niveaux mondial, régional et national, dans les axes de travail du Groupe chargé des innovations institutionnelles».

3. Compte tenu de la demande formulée par les membres et de l'évaluation conjointe, les OSR ont engagé Global Goals Consulting (GGC) aux fins de:

- a. repérer les domaines où il serait particulièrement intéressant pour les trois organismes, d'un point de vue pratique et dans une perspective de réduction des coûts, de renforcer l'intégration des activités d'appui au niveau de leurs sièges respectifs;
- b. mener une évaluation approfondie des bénéfices d'une telle intégration, dans le contexte plus large de l'optimisation des activités d'appui au niveau des pays qui est mise en œuvre dans le cadre des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité.

¹ On trouvera de plus amples détails sur le processus ayant conduit à l'étude de faisabilité dans le document CL 170/17, intitulé «Informations actualisées sur la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome», soumis aux membres, pour examen, à la 170^e session du Conseil de la FAO, tenue en juin 2022.

² <https://www.fao.org/documents/card/fr/c/cb7289en/> (en anglais).

4. L'étude porte sur les six catégories d'activités d'appui définies dans le contexte de ces priorités. Elle vise à évaluer la faisabilité d'un renforcement de la coordination et de la collaboration entre les OSR, ainsi que de l'intégration de leurs fonctions, dans le cadre de la fourniture:

a) de services communs à l'échelon local, à Rome; et b) de services communs à l'échelon international, dans les pays où les OSR mènent des activités, compte tenu des six catégories d'activités d'appui: services administratifs (liés à l'emplacement géographique ou indépendants de celui-ci), services financiers, ressources humaines, technologies de l'information et de la communication (TIC) et achats.

5. Chacune de ces catégories regroupe plusieurs services qui donnent lieu à diverses opérations pouvant être suivies au moyen de différents systèmes (paiements, recrutements, achats, etc.), ainsi que d'autres services pour lesquels un suivi quantitatif est plus difficile à réaliser (gestion des talents, élaboration et suivi des politiques, définition de règles d'utilisation des TIC, etc.). Compte tenu de la nature de l'étude de faisabilité, il a été décidé pour les besoins de l'analyse de sélectionner, dans chacune des six catégories, quelques services dont l'exécution repose sur des opérations spécifiques.

6. L'étude de faisabilité a été réalisée au cours de l'année 2022, durant laquelle le prestataire de services a conduit une analyse théorique, mené des entretiens avec des responsables de premier plan des opérations et des politiques des trois organismes, et collecté des données pour l'analyse de chacun des services.

B. Remplacement de l'étude dans le contexte du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement

7. En 2017, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a lancé des mesures de réforme de la gestion globale des activités dans le cadre du programme de repositionnement du système des Nations Unies, qui portaient notamment sur la stratégie relative aux activités d'appui, sur les centres de services communs régionaux et mondiaux, sur les services administratifs communs et sur les locaux communs, sous la direction du Groupe chargé des innovations institutionnelles, composé de représentants des institutions, fonds et programmes des Nations Unies, y compris des OSR. Ces interventions axées sur l'efficacité sont collectivement regroupées dans le présent document sous l'appellation «priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité»; leur objectif est d'économiser 310 millions d'USD par an dans l'ensemble du système des Nations Unies au moyen de diverses initiatives interinstitutions, internes et bilatérales.

8. Les trois OSR sont pleinement engagées et œuvrent activement en faveur de ces priorités. Par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies et des équipes de gestion des opérations, les OSR continuent de rechercher les domaines dans lesquels il est possible de renforcer la collaboration, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie relative aux activités d'appui ainsi que de la consolidation de certains services au titre des services administratifs communs, des locaux communs et des centres de services communs. À cet égard, le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement permet d'obtenir des gains d'efficacité plus importants, et les trois organismes peuvent en profiter pour dynamiser leur collaboration au niveau des pays autour d'une action conjointe liée à la programmation, aux politiques et à la sensibilisation.

9. L'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, publiée en 2021, a réaffirmé que les efforts de collaboration des OSR s'inscrivaient dans le cadre plus général du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, soulignant la pertinence d'une telle collaboration au service des principes et de l'orientation stratégique de ce repositionnement. Ainsi, d'après l'évaluation, pour porter à leur maximum les gains d'efficacité et les économies potentielles, les OSR devraient, dans le cadre de leur collaboration, faire une large place à la mise en œuvre volontariste de l'ensemble des priorités arrêtées par le système des Nations Unies en matière d'efficacité (en considérant, pour assurer l'intégration des fonctions d'appui, les offres de services de toutes les entités du système des Nations Unies), plutôt qu'à des mesures d'harmonisation des procédures administratives distinctes, axées uniquement sur les services

basés à Rome. L'étude de faisabilité a fait ressortir un certain nombre de services dans chacune des six catégories d'activités d'appui aux sièges respectifs des organismes, où une collaboration plus étroite ou une intégration renforcée serait utile et permettrait des gains d'efficacité et des économies potentielles.

C. Conclusions de l'étude

10. Les conclusions de l'étude de faisabilité portent sur chacune des six catégories d'activités d'appui établies dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, et fournissent des conseils sur les priorités et solutions que les OSR pourraient envisager compte tenu des pratiques, possibilités et limites actuelles découlant de leurs mandats, modes de fonctionnement, procédures et systèmes.

11. Dans la droite ligne de l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome de 2021, l'étude note que pour porter à leur maximum les possibilités de gains d'efficacité et les économies potentielles, l'intégration des activités d'appui doit être envisagée d'un point de vue global, en considérant les offres de service de toutes les entités du système des Nations Unies, et pas simplement celles des OSR. C'est ce qui ressort des conclusions dans les six catégories d'activités d'appui.

12. On trouvera une présentation plus détaillée des conclusions de l'étude dans le résumé du rapport de GGC qui figure à l'annexe 1.

D. Réponse des équipes de direction des OSR aux conclusions de l'étude de faisabilité

13. Les OSR prennent note des conclusions et recommandations résultant de l'étude de faisabilité et conviennent de s'employer ensemble à mettre en œuvre les mesures pertinentes. Ils confient au Groupe consultatif de haut niveau la responsabilité d'assurer le suivi des avancées réalisées en matière de collaboration, de coordination et d'intégration des services administratifs.

14. Le tableau ci-après donne plus de détails sur les réponses des équipes de direction aux principales conclusions du rapport de GGC.

Réponse des équipes de direction aux conclusions de l'étude de faisabilité sur l'intégration des activités d'appui des organismes ayant leur siège à Rome

Conclusions de l'étude de faisabilité	Réponse des équipes de direction (b) Acceptée Partiellement acceptée ou Rejetée	Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)
Services administratifs liés à l'emplacement géographique: il existe de nombreuses possibilités d'instaurer une approche plus structurée afin de renforcer l'efficacité. L'examen et l'analyse systématiques des gains d'efficacité possibles dans les services liés à l'emplacement géographique pour Rome, amorcés dans le cadre de la présente étude, devraient conduire à la mise en place d'une stratégie relative aux activités d'appui qui soit spécifique à Rome ou à l'Italie.	Acceptée	Les OSR coopèrent beaucoup dans le domaine des services administratifs et s'efforceront d'accroître encore cette coopération, en particulier dans les domaines de collaboration mis en évidence dans le rapport. Les OSR conviennent de mettre en place, à petite échelle, une stratégie relative aux activités d'appui qui soit spécifique aux services administratifs liés à l'emplacement géographique, sous la supervision du Groupe consultatif de haut niveau.

Conclusions de l'étude de faisabilité	Réponse des équipes de direction (b) Acceptée Partiellement acceptée ou Rejetée	Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)
<p>La catégorie des services administratifs indépendants de l'emplacement géographique offre un exemple de franc succès de la collaboration interinstitutions. Le service commun de gestion du parc automobile du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et du PAM, baptisé «UN Fleet», et la plateforme de réservation des Nations Unies «UN Booking Hub», pilotée par le PAM, se classent parmi les services comptant le plus d'abonnés parmi les 43 services analysés par le Bureau de la coordination des activités de développement. La faisabilité de l'intégration des services administratifs de cette catégorie n'est donc plus à démontrer. Les bénéfices du service «UN Fleet» et de la plateforme «UN Booking Hub» vont au-delà des économies réalisées par les organismes à titre individuel et ont manifestement le potentiel de renforcer l'efficacité au sein de tout le système des Nations Unies; ainsi, toutes les institutions, et pas seulement les OSR, sont encouragées à tirer parti de ces offres, en particulier en ce qui concerne le transport de passagers.</p>	Acceptée	<p>Les OSR se félicitent de ce que la collaboration interinstitutions en ce qui concerne le service «UN Fleet» et la plateforme «UN Booking Hub» offre un exemple de franc succès et acceptent de continuer à tirer parti de ces offres, et ce de manière encore plus fréquente, en tenant dûment compte de la nécessité d'optimiser les ressources et d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution.</p>
<p>En ce qui concerne les services financiers, les services liés à la paie gagneraient manifestement à être intégrés. Plusieurs entités du système des Nations Unies offrent actuellement des services de gestion des états de paie, dans la mesure où il s'agit d'un service bien défini pour lequel il est courant de recourir à l'externalisation au sein du système. Pour ce qui est des autres services financiers, tels que le versement de sommes à des bénéficiaires (porte-monnaie électronique, par exemple) ou les services d'investissement, une intégration n'est pas très souhaitable, car les économies potentielles qu'elle permettrait de réaliser semblent limitées.</p>	Acceptée	<p>Les OSR prennent note de la faisabilité d'intégrer les fonctions de gestion des états de paie, et ceux qui auraient besoin d'apporter des changements à leurs services dans ce domaine conviendront d'examiner les différents prestataires de services au sein du système des Nations Unies, y compris parmi les OSR, afin de déterminer celui qui conviendrait le mieux.</p>

Conclusions de l'étude de faisabilité	Réponse des équipes de direction (b) Acceptée Partiellement acceptée ou Rejetée	Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)
<p>La catégorie des ressources humaines bénéficie d'une longue tradition de coordination périodique entre les OSR, en particulier au niveau des politiques. La gestion des prestations et indemnités semble présenter un certain potentiel d'intégration.</p> <p>Toutefois, compte tenu de l'ampleur du service s'il devait être étendu aux trois OSR, d'autres prestataires de services potentiels au sein du système des Nations Unies sont à considérer.</p>	Acceptée	<p>Les OSR reconnaissent les gains d'efficacité possibles dans le domaine des ressources humaines, et plus spécifiquement en ce qui concerne la gestion des prestations et indemnités.</p> <p>Le Groupe consultatif de haut niveau coordonnera un processus visant à étudier les possibilités de gains d'efficacité supplémentaires en matière de ressources humaines.</p>
<p>Les stratégies en matière de technologies de l'information et de la communication ne sont pas du tout les mêmes d'un OSR à l'autre, et ceux-ci sont actuellement dotés de systèmes de planification des ressources institutionnelles différents. Les conclusions et recommandations de cette étude concordent avec une étude antérieure sur l'interopérabilité des systèmes de planification des ressources, qui avait abouti à la conclusion que l'interopérabilité était faisable, mais qu'elle n'était qu'un moyen, pas une fin en soi. À court terme, pour que des services communs puissent exister, les OSR sont encouragés à étudier la possibilité de s'associer à d'autres institutions du système des Nations Unies utilisant le même système de planification des ressources qu'eux. À moyen et long terme, lorsqu'il sera temps de mettre à niveau ou de remplacer ces systèmes, il est recommandé d'envisager de les remplacer conjointement avec d'autres organisations du système des Nations Unies afin de réduire le coût du nouveau logiciel qui sera choisi.</p>	Acceptée	<p>Les OSR, qui sont d'accord avec le fait que l'intégration des systèmes de planification des ressources institutionnelles n'est pas une fin en soi, notent que la mise à niveau ou le remplacement de tels systèmes peuvent être très coûteux. Il est possible d'améliorer l'interopérabilité même en ayant des systèmes différents, à condition qu'il y ait harmonisation entre les politiques, processus et procédures, ce sur quoi les OSR s'engagent à poursuivre les progrès déjà réalisés.</p> <p>Les OSR conviennent, lorsqu'il sera temps pour l'un des organismes de mettre à niveau ou de remplacer son système de planification des ressources, de bien réfléchir à l'intérêt d'une intégration. Il s'agit d'une considération à long terme qui ne nécessite aucune action à court terme³.</p>

³ Si l'intégration de services spécifiques, susceptible de passer par le recours à des services externes, pourrait permettre des gains d'efficacité, il importe de considérer les différents systèmes de planification des ressources et de gestion de dossiers utilisés au sein des trois OSR, en analysant le rapport coût-efficacité de l'intégration et/ou de l'acquisition de services externes, et les gains d'efficacité potentiels au sein des OSR.

Conclusions de l'étude de faisabilité	Réponse des équipes de direction (b) Acceptée Partiellement acceptée ou Rejetée	Mesures à prendre et/ou observations concernant l'acceptation partielle ou le rejet (c)
<p>Si certains avantages de l'intégration de la fonction d'achats ont déjà été obtenus par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs des trois organismes ayant leur siège à Rome, il serait possible de renforcer encore l'intégration. Il serait intéressant d'étudier plus en détail les trois solutions ci-après: 1) accroître notablement la collaboration par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs; 2) intégrer pleinement les fonctions d'achats des sièges des trois organismes; 3) confier à chaque organisme la responsabilité des achats de catégories spécifiques de produits et de services. Les OSR sont aussi encouragés à tirer pleinement parti des offres proposées dans l'ensemble du système des Nations Unies en matière d'achats, telles que le service d'achats interorganisations «UN Web Buy Plus».</p>	<p>Acceptée</p>	<p>En s'appuyant sur la collaboration étroite qui existe déjà dans le domaine des achats, les OSR s'efforceront d'intensifier encore cette collaboration par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs.</p> <p>Les OSR étudieront les trois solutions proposées en mettant l'accent sur la première, tout en continuant de tirer parti des offres du système des Nations Unies dans son ensemble.</p>

Annexe 1



Étude de faisabilité sur l'intégration des activités d'appui des organismes ayant leur siège à Rome

Résumé

30 janvier 2023

Global Goals Consulting GGC GmbH

Carlotta de Vivanco

Ingar Falck Olsen

Patrick Tiefenbacher



Résumé

Contexte

Les organismes ayant leur siège à Rome (OSR) entretiennent une collaboration de longue date, tant au niveau de leurs sièges respectifs que sur le terrain. Ils contribuent activement à la réforme lancée par le Secrétaire général de l'ONU en 2017 pour améliorer l'efficacité à l'échelle du système des Nations Unies. La récente évaluation conjointe de la collaboration entre ces organismes¹ évoque la collaboration entre les OSR comme une «réalité quotidienne». Parallèlement, des points restent à améliorer au niveau des processus et des procédures administratifs.

La présente étude de faisabilité sur l'éventuelle intégration des activités d'appui trouve son origine dans la demande faite par les États membres suite au rapport d'étape de 2020² qui faisait le point sur la collaboration entre les OSR. Plusieurs documents axés sur la collaboration au niveau des pays et des sièges ont recommandé de poursuivre la transformation des activités au niveau des pays en l'inscrivant dans le cadre des efforts de réforme des Nations Unies.

Même si toute collaboration présente son propre lot de difficultés, l'équipe d'examen a observé au sein des OSR un véritable intérêt pour les gains d'efficacité et les économies potentielles susceptibles d'en résulter. Dans le cadre de l'évaluation mondiale de la demande de services communs³ qui a récemment été menée, le FIDA a indiqué qu'il serait désireux de bénéficier de 18 services mondiaux, tandis que la FAO et le PAM ont exprimé leur intérêt pour six et cinq services mondiaux, respectivement. Quatre services proposés par le PAM figurent parmi les services les plus demandés par les entités des Nations Unies.

Contexte de la réforme du système des Nations Unies

Les efforts de réforme déployés ces dernières années en vue d'améliorer l'efficacité du système des Nations Unies ont conduit à faire certaines découvertes. Il semblerait que les gains d'efficacité les plus importants ont plus de chance d'être réalisés par les entités qui centralisent certaines fonctions au niveau mondial de manière individuelle⁴. Et en effet, le Centre des services communs de la FAO à Budapest⁵ et les services communs de gestion du parc automobile et de gestion des voyages du PAM sont deux exemples de ce type d'intégration verticale qui sort les opérations administratives de leur cadre local et les regroupe sous forme de services mondiaux. En outre, les actions de collaboration qui s'articulent autour de services de portée mondiale permettent à d'autres entités du système

¹ FAO, FIDA et PAM. *Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies*, 2021.

² FAO, FIDA et PAM. *Point sur la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome* (WFP/EB.2/2020/4-C/Rev.1), novembre 2020.

³ Groupe des Nations Unies pour le développement durable, Groupe de référence. *Global Shared Services (GSS) update and planning*, 5 juillet 2022.

⁴ Groupe des Nations Unies pour le développement durable. *UNSDG BIG Action Plan 2021-2022 – Annual Report*, 2021.

⁵ Le Centre des services communs de la FAO englobe les services de gestion des prestations et indemnités et des états de paie, et fournit des services en matière d'assurance-maladie après cessation de service ainsi que des services connexes liés aux ressources humaines au FIDA.



des Nations Unies de bénéficier de gains d'efficacité. Toutefois, l'établissement d'une plateforme d'échange pour les entités du système des Nations Unies demandeuses ou prestataires de services communs mondiaux progresse peu.

La conséquence, d'après notre étude, est que pour porter à leur maximum les possibilités de gains d'efficacité et d'économies potentielles, l'intégration des activités d'appui doit être envisagée d'un point de vue global, en considérant les offres de service de toutes les entités du système des Nations Unies, et pas simplement celles des OSR. L'étude, qui prend en compte à la fois les *services liés à l'emplacement géographique* et les *services indépendants de celui-ci*, propose en définitive différentes voies à suivre pour chacun d'entre eux. Si certains services restent liés à l'emplacement, faisant de Rome le lieu d'implantation adéquat, dans la plupart des cas, les activités d'appui sont devenues des services mondiaux qui peuvent être fournis de n'importe quel endroit, aussi bien par une entité du système des Nations Unies que par un prestataire externe. En effet, les OSR ont déjà largement appelé à d'autres entités des Nations Unies pour assurer certains services, en particulier hors siège. Par exemple, la paie – notamment la gestion des prestations et indemnités – de 9 000 membres du personnel du PAM est actuellement gérée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Les OSR sont donc habitués à recourir à des prestataires de services au sein du système des Nations Unies, ce qui leur a valu des expériences aussi bien positives que négatives.

Considérations méthodologiques

L'objet de la présente étude est de déterminer la faisabilité de l'intégration de certains services. La documentation décrit différents moyens qu'utilisent les OSR pour travailler ensemble. Cependant, il ne semble exister aucune définition claire de leurs différents types de collaboration, et dans les discussions, des termes comme «coordination», «collaboration» et «intégration des services» sont utilisés de manière interchangeable sans contours bien définis. Par conséquent, la présente étude propose et applique les définitions ci-après pour distinguer les différents moyens par lesquels les OSR travaillent ensemble:

- *Coordination*: l'objet de la coordination est de partager et d'accroître la visibilité des actions; néanmoins, chaque OSR reste maître de la prise de décision.
- *Collaboration*: mettre en œuvre une action commune est une manière plus approfondie de travailler ensemble, qui suppose généralement de convenir d'une approche commune sur un sujet donné. Comme l'action est entreprise conjointement face à des entités autres, un certain degré de prise de décision commune est ce qui distingue la collaboration de la simple coordination.
- *Intégration*: l'intégration suppose la fourniture d'un service par une seule unité qui assure la viabilité financière de l'opération au moyen d'un mécanisme de recouvrement des coûts. Cette manière de travailler ensemble suppose une entente claire entre le prestataire du service et les bénéficiaires du service, par exemple sous la forme d'un accord sur le niveau de service, en ce qui concerne le coût, la qualité et les délais. Si les bénéficiaires du service abandonnent le contrôle direct de la prestation du service, certains dispositifs de gouvernance, comme un conseil des clients, peuvent compenser cette délégation de pouvoir.



L'étude, qui distingue six catégories d'activités d'appui, porte spécifiquement sur les services ci-après:

Catégorie d'activités d'appui ⁶	Services
Services administratifs (liés à l'emplacement géographique)	<i>Services liés à l'emplacement géographique pour Rome</i> (y compris services commerciaux et services liés aux locaux)
Services administratifs (indépendants de l'emplacement géographique)	- Gestion du parc automobile - Plateforme de réservation «UN Booking Hub»
Services financiers	- Traitement des états de paie - Services d'investissement - Porte-monnaie électronique
Services liés aux ressources humaines	- Gestion des prestations et indemnités - Recrutement de services administratifs temporaires
Services liés aux TIC	- Service d'assistance
Services d'achats	- Achats de biens et services

Dans le cadre de l'étude de faisabilité, il n'a pas été possible de sonder entièrement l'ensemble des services des six catégories des OSR. Il a en revanche été décidé, avec l'accord de ces derniers, de mener des entretiens préalables avec les unités responsables afin de repérer les services où les OSR laissaient entrevoir des possibilités et une volonté de renforcer la collaboration, voire d'envisager une intégration. À l'issue de cet exercice, les OSR ont fourni les diverses données⁷ ayant servi à l'analyse de chacun des services.

Il s'est révélé difficile de parvenir à une estimation du rapport coût-efficacité pour étayer l'étude de faisabilité. Pour pouvoir effectuer une telle estimation, il faut partir d'une définition commune des structures de coûts pour chaque service analysé, et avoir une vision de la demande actuelle et future. Il n'a pas été possible, dans le cadre de cette étude, de procéder à une évaluation ascendante des coûts des différents services sur la base d'une cartographie des processus, aussi l'équipe d'examen a-t-elle opté pour une approche descendante. Cependant, faute de démarcations claires, les données reçues n'ont pas toujours permis de déterminer les coûts exclusivement imputables à un service spécifique. Pourtant, dans certains cas, même sans pouvoir procéder à une analyse d'une grande précision, il a été possible de déterminer si une intégration plus poussée de certaines activités d'appui spécifiques était judicieuse compte tenu de la situation globale. En revanche, on notera que cette étude ne constitue pas une base suffisante pour la mise en œuvre de services intégrés, car le calcul détaillé des coûts par activité, qui serait généralement nécessaire, sortait du cadre de l'analyse.

⁶ Le regroupement des services par catégorie d'activités d'appui suit la convention du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

⁷ Les données fournies ont été prises telles quelles, car il n'était pas faisable de les valider. Les OSR ont eu la possibilité de corriger les données utilisées dans l'étude.



Les conclusions de cette étude de faisabilité ont été établies par Global Goals Consulting sur la base des documents et données reçus des OSR, ainsi que des entretiens menés auprès des personnels des OSR.

Observations et conclusions générales

La faisabilité d'une intégration plus poussée des activités d'appui assurées par les sièges respectifs des OSR dépend de plusieurs considérations: a) différences au niveau des politiques nécessitant une harmonisation entre le prestataire du service et le bénéficiaire du service; b) interfaces système et cartographie claire des processus de bout en bout, afin de garantir l'intégrité des données et d'éviter la double saisie de données; c) clarté en ce qui concerne la demande et le coût des services des OSR, en particulier dans les domaines qui n'ont pas fait l'objet d'une intégration verticale au sein des organismes; d) mécanismes de recouvrement des coûts permettant d'assurer une prestation de services viable par l'intermédiaire de structures spécifiques.

Un certain nombre de questions transversales influent sur les possibilités de renforcement de l'efficacité dans le contexte des OSR. Les **différences de mandats et de modes de fonctionnement** jouent de manière significative sur les types de coordination, de coopération et d'intégration programmatique et opérationnelle susceptibles d'apporter des bénéfices. Il ne semble pas y avoir de **culture du recouvrement des coûts** bien établie au sein des OSR. À l'heure actuelle, pour la plupart des activités menées conjointement par les OSR, ces derniers semblent ne recouvrir aucun coût (parce que le volume de service supplémentaire est négligeable) ou ne recouvrir que les coûts directs (par exemple, le papier d'impression), mais pas les coûts liés au personnel mobilisé pour fournir le service, ni les coûts indirects. Pour que des services intégrés soient viables, il faut que des principes et modalités communs en matière de recouvrement des coûts soient arrêtés et mis en œuvre.

L'un des éléments essentiels de la coordination, qui constitue aussi un prérequis important si les OSR veulent se préparer à intégrer leurs services et éventuellement à évoluer vers de futurs services communs mondiaux, est l'**harmonisation des politiques, processus et systèmes**. L'harmonisation des politiques est une première étape, qui a été franchie en grande partie, conformément aux orientations du Comité de haut niveau sur la gestion. Il s'agit ensuite d'alléger les processus, et enfin d'harmoniser les systèmes. Ces éléments seront importants non seulement pour l'intégration de services spécifiques, mais aussi pour le positionnement des OSR, à moyen et long terme, s'agissant de se procurer des services dans le cadre des services communs mondiaux auprès du système des Nations Unies ou auprès de prestataires extérieurs.

Les trois OSR ont signé la Déclaration de **reconnaissance mutuelle**⁸, s'engageant ainsi à appliquer, dans toute la mesure possible, le principe de reconnaissance mutuelle en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre de leurs activités. Toutefois, les trois organismes ont pour l'instant appliqué ce principe à leurs politiques et processus à des degrés divers, et leurs personnels n'ont pas toujours reçu d'instructions et de formations claires sur les conséquences pratiques de cette Déclaration.

⁸ Groupe des innovations institutionnelles. *Mutual Recognition Statement*, septembre 2022 (<https://unsceb.org/mutual-recognition>).



Au cours de l'étude, il est ressorti clairement qu'il était possible de prendre une direction plus structurée et stratégique sur les questions d'efficience au sein des OSR. Il serait très utile d'organiser des réunions officielles, centrées sur les questions d'efficience, avec les équipes de direction des trois OSR. Pour l'heure, le Groupe consultatif de haut niveau se réunit périodiquement afin de discuter des domaines nécessitant une certaine coordination, avec la participation des trois organismes; mais son mandat est beaucoup plus large, comme en témoigne sa composition. En outre, les OSR sont encouragés à utiliser ce mécanisme pour dynamiser, officialiser et systématiser les efforts de collaboration et de coordination déjà en place, comme le font les équipes de gestion des opérations sur le terrain.

Observations et conclusions spécifiques

La section ci-après résume les principales conclusions de l'étude et suggère une voie à suivre pour aller de l'avant dans chacune des six catégories d'activités d'appui⁹. De plus, le degré de maturité des OSR, dans la perspective d'apporter des changements supplémentaires, est indiqué pour chaque catégorie:

⁹ La définition des six catégories et des services qu'elles englobent diffère d'un OSR à l'autre. La catégorie des services administratifs est celle où l'on observe le plus de disparités entre les OSR, pour ce qui est du lieu d'où sont assurés ces services et de la manière dont sont configurées les entités qui les fournissent.




Degré de maturité	Catégories d'activités d'appui
	<p>Pour ce qui est des services liés à l'emplacement géographique, les discussions avec les unités responsables n'ont pas permis de déterminer de services qui seraient de bons candidats à l'intégration. Toutefois, si l'on veut encore améliorer l'efficacité, il existe de nombreuses possibilités d'instaurer une approche plus structurée, comme dans les unités hors Siège du système des Nations Unies. L'examen et l'analyse systématiques des gains d'efficacité possibles dans les <i>services liés à l'emplacement géographique</i> pour Rome, amorcés dans le cadre de la présente étude, devraient conduire à la mise en place d'une stratégie relative aux activités d'appui qui soit spécifique à Rome ou à l'Italie. Ainsi, les OSR pourraient établir un précédent et jouer un rôle de pionnier dans l'établissement de ce type d'approche aux sièges des organisations¹⁰. Cette stratégie relative aux activités d'appui serait uniquement axée sur les <i>services liés à l'emplacement géographique</i> pour Rome; elle suivrait le principe du plein recouvrement des coûts et faciliterait la planification stratégique, la gestion, le suivi et l'établissement de rapport s'agissant des services internes conjoints. La mise en œuvre de cette stratégie passerait par le choix de services communs répondant aux besoins des OSR en termes de rapidité, de qualité, de souplesse et de rapport coût-efficacité. Les services communs établis au titre de cette stratégie n'auraient pas besoin d'être communs à l'ensemble des trois OSR; tel ou tel service pourrait être commun à seulement d'eux d'entre eux. Le recensement des activités de coordination et de collaboration qui sont déjà en place dans ce domaine dans le cadre de la stratégie relative aux activités d'appui serait l'occasion pour les OSR de jouer un rôle de pionnier dans la mise en place, aux sièges des organisations, de cette pratique pour les services liés à l'emplacement géographique.</p>
	<p>La catégorie des services administratifs indépendants de l'emplacement géographique offre un exemple de franc succès de la collaboration interinstitutions. Le service commun de gestion du parc automobile du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et du PAM, baptisé «UN Fleet», et la plateforme de réservation des Nations Unies «UN Booking Hub», pilotée par le PAM, se classent parmi les services comptant le plus d'abonnés parmi les 43 services analysés par le Bureau de la coordination des activités de développement. La faisabilité de l'intégration des services administratifs de cette catégorie n'est donc plus à démontrer. Les bénéfices du service «UN Fleet» et de la plateforme «UN Booking Hub» vont au-delà des économies réalisées par les organismes à titre individuel et ont manifestement le potentiel de renforcer l'efficacité au sein de tout le système des Nations Unies; ainsi, toutes les</p>

¹⁰ Actuellement, la mise en place d'une stratégie relative aux activités d'appui est à l'étude à Nairobi; cependant, la plupart des organisations résidentes partagent un complexe commun avec les deux organisations qui y ont leur siège. Le point de départ n'est donc pas le même qu'à Rome. Ni Genève ni Vienne n'ont mis en place une telle stratégie. L'exemple le plus proche serait celui de Bangkok, qui est un centre régional comportant des locaux partagés.



	institutions, et pas seulement les OSR, sont encouragées à tirer parti de ces offres, en particulier en ce qui concerne le transport de passagers.
◎	En ce qui concerne les services financiers , les services liés à la paie gagneraient manifestement à être intégrés. Plusieurs entités du système des Nations Unies offrent actuellement des services de gestion des états de paie, dans la mesure où il s'agit d'un service bien défini pour lequel il est courant de recourir à l'externalisation au sein du système. Si le service de gestion des états de paie de la FAO se défend bien, comparé aux normes du secteur, l'absence d'une méthode précise de recouvrement des coûts pour ce service limite la capacité de l'Organisation de devenir prestataire de services pour d'autres organisations. Le FIDA et le PAM semblent tous deux avoir des besoins dans ce domaine, mais le prestataire le mieux adapté se trouve sans doute, au sein du système des Nations Unies, en dehors de Rome. Pour ce qui est des autres services financiers, tels que le versement de sommes à des bénéficiaires (porte-monnaie électronique, par exemple) ou les services d'investissement, une intégration n'est pas très souhaitable, car les économies potentielles qu'elle permettrait de réaliser semblent limitées.

◎	La catégorie des ressources humaines bénéficie d'une longue tradition de coordination périodique entre les OSR, en particulier au niveau des politiques. On citera par exemple les efforts concertés visant à harmoniser les communications sur les questions relatives au régime commun des Nations Unies (enquête sur les salaires à Rome, par exemple). Toutefois, avec le temps, la gestion des ressources humaines est devenue de plus en plus spécifique à chacune des organisations. La gestion des prestations et indemnités semble présenter un certain potentiel d'intégration. Il existe des différences notables entre les coûts de personnel moyens par personne, ce qui laisse à penser que des gains d'efficacité importants pourraient être réalisés. Cependant, compte tenu de l'ampleur du service s'il devait être étendu aux trois OSR, d'autres prestataires de services potentiels au sein du système des Nations Unies, tels que le PNUD, sont à considérer.
◎	Les stratégies en matière de technologies de l'information et de la communication varient beaucoup d'un OSR à l'autre, et ceux-ci sont actuellement dotés de systèmes de planification des ressources institutionnelles différents. Les conclusions et recommandations de cette étude concordent avec une étude antérieure sur l'interopérabilité des systèmes de planification des ressources, qui avait abouti à la conclusion que l'interopérabilité était faisable, mais qu'elle n'était qu'un moyen, pas une fin en soi. À court terme, pour que des services communs puissent exister, les OSR sont encouragés à étudier la possibilité de s'associer à d'autres institutions du système des Nations Unies utilisant le même système de planification des ressources qu'eux. À moyen et long terme, lorsqu'il sera temps de mettre à niveau ou de remplacer ces systèmes, il est recommandé d'envisager de les remplacer conjointement avec

	d'autres organisations du système des Nations Unies afin de réduire le coût du nouveau logiciel qui sera choisi.
	<p>Certains avantages de l'intégration de la fonction d'achats ont déjà été obtenus par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs des trois organismes ayant leur siège à Rome. Lors des entretiens, certaines unités responsables ont laissé entendre qu'il serait largement possible de renforcer encore l'intégration. Les OSR utilisent déjà de manière indépendante différentes configurations de la même solution pour les achats en ligne, si bien que certaines des conditions nécessaires à l'intégration de la fonction d'achats sont déjà en place. Le principal obstacle est peut-être qu'il faudrait renoncer à maîtriser les spécifications des produits et services, le degré de priorité et le calendrier des achats, ainsi que l'engagement auprès des prestataires, ce qui peut en effet être délicat pour effectuer des achats de manière efficace dans certaines catégories. Il est recommandé d'étudier les possibilités d'intégration en menant une étude plus approfondie axée sur les trois solutions ci-après: 1) accroître notablement la collaboration par l'intermédiaire de l'Équipe chargée des achats communs; 2) intégrer pleinement les fonctions d'achats des sièges des trois organismes, à l'exclusion des achats d'intrants agricoles, de machines agricoles, de produits alimentaires et de services logistiques; et 3) confier à chaque organisme la responsabilité des achats de catégories spécifiques de produits et de services pour l'ensemble des trois OSR. Une telle étude devrait évaluer chacune des trois options en termes de bénéfices, de temps gagné, de qualité, d'économies réalisées et de coût de mise en œuvre du changement. La méthodologie élaborée par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies pour analyser les possibilités d'établissement de services communs au plan local serait un bon point de départ. Les OSR sont aussi encouragés à tirer pleinement parti des offres proposées dans l'ensemble du système des Nations Unies en matière d'achats, telles que le service d'achats interorganisations «UN Web Buy Plus».</p>