



Assemblée générale

Distr. générale
9 décembre 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Points 52 et 148 de l'ordre du jour

Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects

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

Cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions

Rapport du Secrétaire général

Résumé

La stratégie globale d'appui aux missions, lancée en 2010, a débouché sur un programme stratégique quinquennal visant à remodeler et à renforcer l'appui aux missions des Nations Unies. Elle a servi de cadre aux changements durables et profonds qui se sont produits à un moment pendant lequel les missions des Nations Unies gagnaient en ampleur et en complexité. Le Secrétariat a mis au point en 2010 un modèle plus efficace de prestation de services tout en déployant de nombreuses missions chaque année.

En 2014/15, dans le cadre de l'appui aux missions, l'ONU offre des services à un effectif autorisé beaucoup plus nombreux qui opère dans des conditions plus dangereuses et selon des mandats plus diversifiés que jamais, et avec en toile de fond des contraintes budgétaires importantes. Près de 175 000 personnes constituant l'effectif autorisé ont besoin d'un appui dans les 37 missions déployées sur quatre continents. Depuis 2010, 12 nouvelles missions (opérations de maintien de la paix, missions politiques spéciales et d'autres bureaux sur le terrain) ont été créées. Les opérations prennent de nouvelles formes et les services d'appui leur apportent un concours précieux.

Dans ce contexte opérationnel, la stratégie globale d'appui aux missions a grandement facilité le renforcement de l'appui aux missions en vue de relever les défis du monde d'aujourd'hui. Les outils et les stratégies qui sous-tendent le modèle de prestation de services visent à soutenir les nouvelles missions et à les aider à



surmonter les problèmes d'appui, souvent dans des situations extrêmes, et à en améliorer l'efficience et l'efficacité.

Le Secrétariat généralisera après juin 2015 les solutions retenues dans le cadre de la stratégie globale afin de garantir l'amélioration constante des services d'appui aux missions. Le présent rapport décrit la marche que l'ONU se propose de suivre en matière de services partagés et de gestion de la chaîne logistique. Il est proposé d'établir un deuxième centre de services partagés, parallèlement au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), et la méthode et les critères à appliquer pour choisir le lieu de son implantation sont décrits dans le présent rapport. Le Secrétaire général propose également de modifier les modalités de financement du Centre de services régional afin d'améliorer la transparence, l'évolutivité, la gestion des ressources et l'évaluation des résultats. Ces propositions, qui cadrent avec la méthode suivie par tout le Secrétariat en vue de l'élaboration d'un modèle de prestation de services centralisée, seront incorporées à ce dernier. Le présent rapport décrit également la stratégie de gestion de la chaîne logistique et le plan relatif à sa mise en œuvre, dont quatre projets prioritaires qui seront exécutés dans les deux ou trois ans à venir.

Les activités menées par l'ONU dans le cadre de l'appui aux missions ont évolué et représentent désormais une entreprise colossale. Les difficultés qui subsistent ne pourront être surmontées que si l'Organisation affine et améliore constamment le modèle de prestation de services, en étroite concertation avec les États Membres et les missions clientes, et qu'elle veille à s'inscrire dans les objectifs plus larges qu'elle s'est fixés en matière de prestation de services. Au-delà de juin 2015, le renforcement de l'appui aux missions sera soutenu et coordonné par toutes les entités chargées de l'appui sur le terrain, y compris le Siège, les centres de services et les missions, ce qui permettra d'intégrer la stratégie globale d'appui aux missions dans les activités futures de chacune. Le Secrétariat demeure déterminé à maintenir le dialogue stratégique établi avec les États Membres dans le cadre de la stratégie afin que les autres améliorations qui seront apportées à l'appui aux missions répondent à un ensemble d'objectifs prioritaires équilibré.

I. Introduction

1. Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions. On trouvera dans le présent rapport une évaluation des progrès accomplis depuis le lancement de la stratégie il y a de cela bientôt cinq ans et des enseignements tirés de l'expérience et une description de la démarche à suivre pour continuer à renforcer les activités d'appui aux missions après 2015.

2. Comme dans les rapports antérieurs et conformément à la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires tendant à ce que le Secrétariat étudie des dispositions de substitution permettant d'améliorer l'établissement des rapports sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/718, par. 189), on trouvera dans le présent rapport une description générale des principaux progrès enregistrés et des orientations futures. Le prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 renfermera des renseignements plus détaillés sur les avantages obtenus et la mise en œuvre des composantes. Il comprendra également des renseignements sur le suivi de l'exécution et un récapitulatif des ressources consolidées du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda).

II. Buts et objectifs de la stratégie globale d'appui aux missions

3. Lorsque la stratégie globale d'appui aux missions a été présentée à l'Assemblée générale en janvier 2010 (A/64/660), le Département de l'appui aux missions n'avait vu le jour que 30 mois plus tôt. Comme prévu dans la stratégie, le Département devait tenir compte des impératifs suivants :

- a) Veiller à ce que le mandat des missions comprenne une évaluation réaliste des besoins et des capacités en matière d'appui;
- b) Garantir une mobilisation rapide des moyens financiers voulus pour hâter le déploiement initial des effectifs;
- c) Accélérer la mise à disposition des ressources matérielles et des moyens logistiques en vue de l'établissement des camps des missions et d'autres infrastructures pour les missions nouvellement établies ou en phase d'expansion et réduire les délais en matière d'achats;
- d) Offrir l'appui nécessaire au déploiement des contingents et des effectifs de police et surmonter les difficultés rencontrées par les missions pour réunir les effectifs autorisés, y compris en revoyant les prestations offertes aux pays fournissant des contingents ou des forces de police, et trouver des solutions d'hébergement de qualité en vue de faciliter les déploiements;
- e) Soutenir les missions en transition, dans le cadre d'un appui spécialisé;
- f) Réduire les taux de vacance de postes et de renouvellement du personnel civil;
- g) Gérer les risques accrus en matière de sûreté et de sécurité du personnel;

- h) Améliorer la coopération avec les organisations régionales;
 - i) Utiliser au mieux les ressources globales en matière d'appui dans toutes les missions, en particulier lorsque plusieurs missions sont créées ou élargies simultanément, et tirer le meilleur parti des économies d'échelle.
4. L'objectif d'ensemble de la stratégie était le suivant : faire en sorte que les services fournis soutiennent plus efficacement tout l'éventail des opérations de maintien de la paix, en particulier les nouvelles missions pendant toute leur existence. Le modèle proposé reposait sur une architecture mondiale d'appui intégrée englobant le Siège, les centres de services et les composantes appui dans les missions.
5. La stratégie reposait sur plusieurs grands objectifs :
- a) Accélérer et améliorer l'appui aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales;
 - b) Renforcer l'administration des ressources et l'application du principe de responsabilité, tout en obtenant des gains d'efficacité et en faisant des économies d'échelle;
 - c) Améliorer la sécurité et les conditions de vie du personnel des missions;
 - d) Mettre à profit les moyens disponibles aux niveaux régional et local et atténuer les effets néfastes des missions sur l'environnement.
6. Les principales composantes de la stratégie sont mises en œuvre selon les quatre axes suivants :
- a) Un volet cadre financier et ressources stratégiques, qui vise à renforcer les outils de financement précoce des missions et à garantir l'administration efficace des ressources;
 - b) Un volet ressources humaines, qui vise à répondre aux problèmes de recrutement, de fidélisation et de gestion du personnel sur le terrain, à trouver des candidats ayant les aptitudes voulues pour exécuter les activités prescrites et à améliorer les conditions d'emploi du personnel des missions;
 - c) Un volet services partagés pour fournir un appui à distance aux missions, y compris depuis le Centre de services mondial et le Centre de services régional d'Entebbe établi en application de la stratégie;
 - d) Un volet chaîne d'approvisionnement et modularité, pour améliorer les outils disponibles en vue du déploiement des camps des missions et d'autres infrastructures et perfectionner la gestion et le contrôle de l'approvisionnement, de la distribution et de la gestion des biens à l'échelle mondiale.

III. Relever les défis des missions d'aujourd'hui

7. Les objectifs et les volets d'application de la stratégie ont aidé le Secrétariat à relever les importants défis auxquels les missions font face aujourd'hui. Les prévisions relatives aux besoins faites au début de 2010 se sont révélées dans une large mesure exactes, même si l'ampleur et la complexité des problèmes survenus les quatre années suivantes ont été considérables.

8. Si l'on tient compte de l'appui fourni à la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM), le Secrétariat offre, durant l'exercice en cours, des services à près de 175 000 membres du personnel civil et du personnel militaire autorisés sur le terrain, soit une augmentation de 14 % des effectifs par rapport aux niveaux de 2009/10. Une douzaine de missions ont été créées depuis 2010 et les opérations de maintien de la paix en Haïti, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud ont été remaniées en profondeur à l'issue de plusieurs crises.

9. Les conditions dans lesquelles l'appui aux missions est fourni, y compris les conditions de sécurité, sont devenues de plus en plus difficiles ces dernières années. En décembre 2011, le Département de la sûreté et de la sécurité considérait que 25 % des zones où des opérations de maintien de la paix des Nations Unies étaient déployées étaient notablement dangereuses, très dangereuses ou extrêmement dangereuses. Au 31 juillet 2014, 42 % des zones étaient ainsi classées. Les conditions de sécurité des missions politiques spéciales sont aussi extrêmement difficiles, en particulier en Afghanistan, en Iraq, en Libye, en Somalie et au Yémen.

10. Pour compliquer encore la situation, de plus en plus de membres du personnel travaillent dans des zones reculées. Quatre des cinq missions de maintien de la paix déployées tout récemment ont des lignes d'approvisionnement logistique qui s'étendent sur quelque 1 500 kilomètres entre le quartier général et le port le plus proche, ce que complique aussi l'insécurité des voies d'approvisionnement internes. Au Mali, par exemple, les voies de ravitaillement interne de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) s'étendent sur plus de 1 700 kilomètres et plus de la moitié sont des routes non revêtues et sont souvent la cible d'attaques.

11. Compte tenu des conditions dans lesquelles se déroule l'appui aux missions, le Secrétariat a parfois eu bien du mal à concilier les objectifs concurrents consistant à répondre rapidement aux besoins opérationnels urgents, à apporter des améliorations stratégiques à son modèle d'appui aux opérations et à faire face aux contraintes, notamment celles d'ordre financier dans un contexte de crise économique mondiale.

IV. Progrès accomplis dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions

12. Les progrès accomplis en matière d'appui depuis 2009/10 sont en partie le fruit de l'attention soutenue que le Secrétariat a accordée aux principaux objectifs de la stratégie définie au début de 2010 et ont pris la forme suivante :

a) Des budgets de démarrage plus réalistes et une meilleure exécution du budget : pour les trois missions de maintien de la paix mises en place entre 2010/11 et 2013/14, à savoir la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA), la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) et la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), 1,6 % seulement des crédits inscrits au budget pendant les deux premières années du déploiement n'ont pas été utilisés, soit 42 millions de dollars. Dans le cas des missions qui avaient démarré précédemment¹, le pourcentage des

¹ Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) et Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie.

crédits sous-utilisés avoisinait 7,3 % (soit près de 275 millions de dollars). Une budgétisation plus efficace et l'utilisation du plan de financement standard, outil auquel le Secrétariat entend avoir plus largement recours à l'avenir, expliquent cette amélioration;

b) Un accès immédiat des nouvelles missions au matériel entrant dans la composition des stocks pour déploiement stratégique : les camps modulaires et les équipes d'appui dépêchées par le Centre de services mondial permettront d'accélérer les travaux d'infrastructure, notamment dans les zones dangereuses. Des obstacles majeurs empêchent cependant de mobiliser les moyens nécessaires au démarrage des missions;

c) Un personnel d'appui aux missions plus réduit : en 2010/11, pour 1 000 personnes déployées sur le terrain, on comptait en moyenne 136 membres des services d'appui et des services de sécurité. En 2013/14, ce nombre avait reculé de 11 % et la proportion s'établissait à moins de 122 pour 1 000. Appui à l'AMISOM compris, ce taux a diminué de 16 % pendant le même exercice, passant de 130 à moins de 110 pour 1 000;

d) Des opérations d'appui aux missions présentant un meilleur rapport coût-efficacité : en 2009/10, les dépenses opérationnelles annuelles inscrites au budget des opérations de maintien de la paix s'élevaient à 2,52 milliards de dollars destinés à appuyer un effectif autorisé comprenant 113 600 membres du personnel en tenue. Pour l'exercice 2013/14, le montant des dépenses opérationnelles inscrit au budget était de 10 % inférieur à celui de l'exercice 2009/10, soit une variation de 250 millions de dollars, pour un effectif inchangé, sachant qu'une grande partie de cet effectif opère dans des zones extrêmement difficiles;

e) Une réduction des taux de vacance de postes et de renouvellement du personnel civil : depuis janvier 2010, le taux de vacance de postes du personnel recruté sur le plan international et du personnel recruté sur le plan national a diminué d'un quart dans toutes les missions, passant de 20 % à 15 % en août 2014. Exception faite du lancement récent de la MINUSMA et de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), le taux de vacance de postes se situait aux alentours de 12 %. De même, le taux de renouvellement du personnel recruté sur le plan international a chuté d'un tiers, passant de 11 % en 2009/10 à 7,7 % en 2013/14;

f) L'obtention d'économies d'échelle grâce aux services partagés : en 2014/15, plus de 70 % des effectifs autorisés recevront l'appui de prestataires de services opérant ailleurs que dans la zone des missions, ce qui permettra d'obtenir des économies d'échelle hors d'atteinte des missions non participantes. En outre, à l'instar de la MINUSCA, les nouvelles missions rejoignant un centre de services partagés peuvent tirer parti des moyens existants pour assurer leur démarrage et leur dotation en ressources;

g) Une évaluation plus systématique du degré de satisfaction des clients : le nouveau modèle de prestation de services permet au Département de l'appui aux missions d'évaluer plus systématiquement le degré de satisfaction de ses clients. En août 2014, 61 % de l'effectif total et 68 % du personnel en tenue interrogés étaient satisfaits de la qualité des services offerts, tandis que 21 % de l'ensemble des personnes interrogées se disaient insatisfaites et se plaignaient principalement du recrutement et du traitement des demandes de remboursement. Le Centre de services

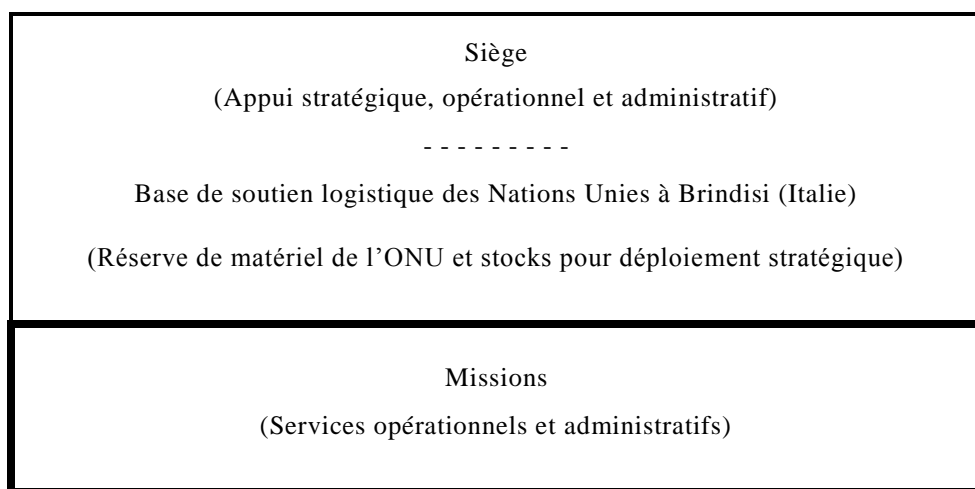
mondial et le Centre de services régional d'Entebbe font également des enquêtes périodiques de satisfaction auprès des clients afin de mieux cibler les améliorations à apporter.

A. Modèle et outils de prestation de services

13. Conformément à l'objectif d'ensemble de la stratégie, un nouveau modèle de prestation de services d'appui aux missions a été élaboré et mis au point. Il fait table rase de la relation binaire d'autrefois qui voulait que chaque mission soit une entité autonome et que le Siège s'emploie à répondre à des impératifs opérationnels concurrents, tâche dont il s'acquittait avec de plus en plus de difficultés (voir la figure I ci-après).

Figure I

Ancien modèle d'appui aux missions

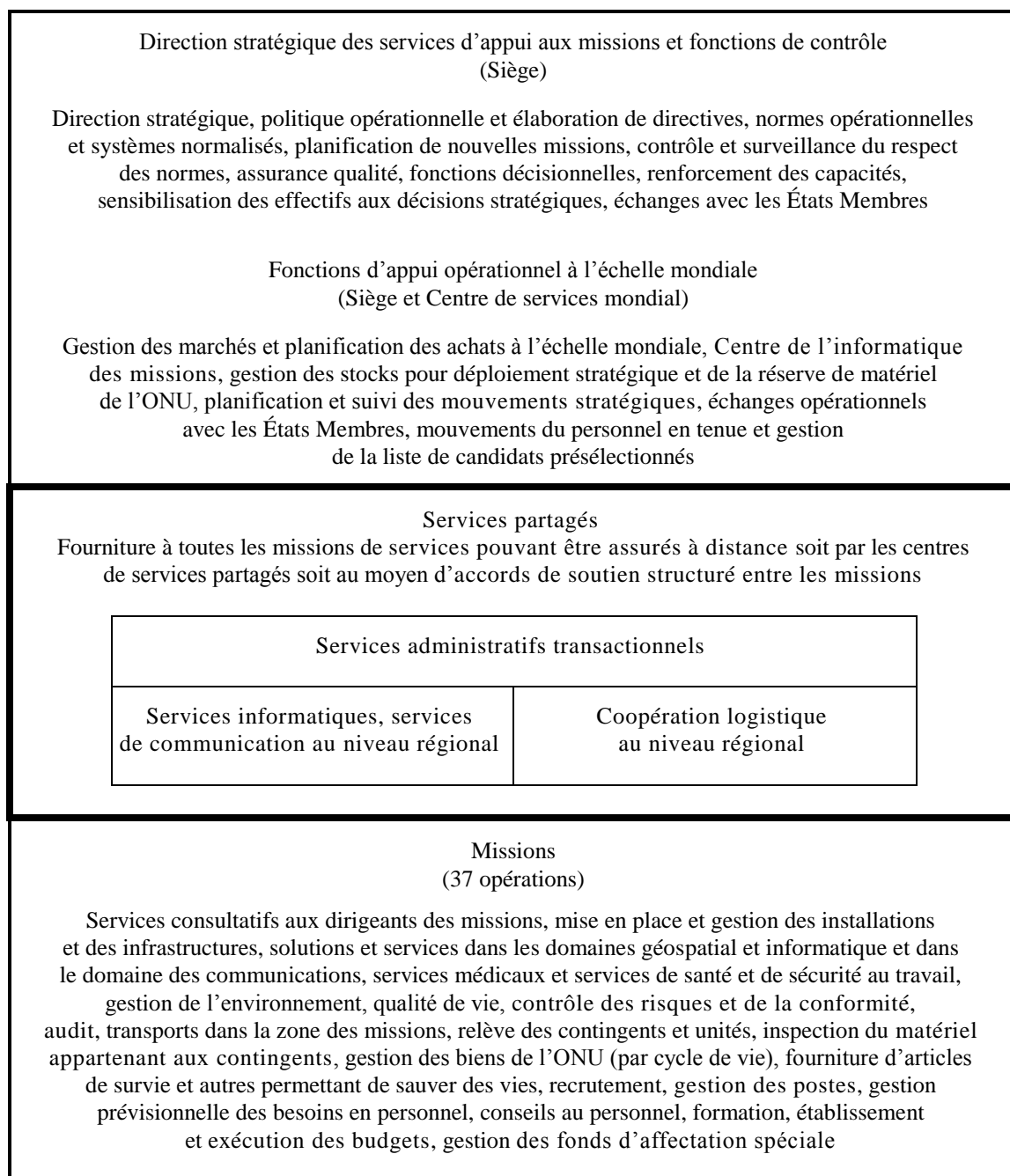


14. Le nouveau modèle de prestation de services d'appui aux missions (voir la figure II) privilégie une spécialisation fonctionnelle à chaque niveau de l'Organisation; les différentes entités intervenantes font partie d'un seul et même système d'appui, ce qui permet de mieux concentrer les compétences et d'harmoniser les services :

- a) Fonctions stratégiques de contrôle, de planification et de partenariat dévolues au Siège;
- b) Fonctions d'appui opérationnel global partagées par le Centre de services mondial et le Siège (qui s'occupe de celles exigeant de nombreux échanges avec les États Membres);
- c) Services partagés (examinés de façon plus détaillée dans la section VI ci-après) qui se décomposent en :
 - i) Services administratifs transactionnels fournis par des prestataires opérant à distance;
 - ii) Accords de coopération logistique régionaux;

- iii) Services informatiques et services de communication fournis au niveau régional;
- d) Services fournis dans la zone des missions par les composantes appui des missions.

Figure II

Nouveau modèle de prestation de services d'appui aux missions

15. Des outils et modes de fonctionnement novateurs ont été proposés dans le modèle de prestation de services décrit plus haut, qui faciliteront le démarrage de futures missions et permettront de fournir à celles-ci un appui approprié tout au long de leur existence. On trouvera à la figure III un résumé des outils et des méthodes de travail qui ont été mis au point et qui sont perfectionnés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'appui afin de répondre aux problèmes qui ont été recensés

Figure III
Outils et solutions retenus dans le modèle de prestation de services



**Accès
à des ressources
accrues,
à un financement
rapide
et aux ressources
voulues
pour assurer
le démarrage
des missions**

- Autorisation d'engagement de dépenses portée à 100 millions de dollars
- Accès immédiat (financement différé) aux stocks pour déploiement stratégique à hauteur de 50 millions de dollars
- Modèle perfectionné de budget de démarrage (plan de financement standard)



**Services d'appui
centralisés
et partagés**

- Appui administratif transactionnel fourni par des prestataires de services partagés
- Coordination régionale des transports et des mouvements entre les missions d'Afrique de l'Est dans le cadre du partage des moyens aériens, de la relève de contingents et de contrats commerciaux régionaux
- Fourniture de services géospatiaux, de services informatiques et de services de communications à distance à toutes les missions
- Réduction des effectifs d'appui présents dans les zones dangereuses et à fort coût bénéficiant de l'appui de prestataires de services partagés



**Amélioration
de la gestion
des ressources
humaines**

- Activités périodiques de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (9 études des effectifs civils menées dans les missions en deux ans)
- 90 % des recrutements effectués à partir des fichiers de candidats présélectionnés
- Révision des fonctions et de la structure des services de gestion des ressources humaines dans les missions
- Recours à des prestataires de services partagés en vue de permettre à un plus grand nombre de fonctionnaires d'être en poste dans un lieu d'affectation familles autorisées
- Adoption de politiques et de procédures de santé et de sécurité au travail en vue d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail

**Modules
prédéfinis**

- Modules normalisés pour les camps de missions
- Amélioration des structures fortifiées, notamment les périmètres, les points d'entrée et les abris
- Infrastructures spécialement adaptées aux besoins des missions proposées par une équipe du Centre de services mondial chargée des études techniques et évaluation de l'ampleur des travaux à effectuer sur la base de modules normalisés
- Diversification des logements (nouveaux bâtiments préfabriqués, conteneurs de transport maritime aménagés et tentes)

**Accès précoce
aux moyens
logistiques**

- Envoi de 63 équipes d'appui aux missions ces quatre dernières années chargées d'effectuer de petits travaux de génie, de mettre en service les systèmes informatiques et les moyens de communication, d'installer des modules, de liquider les avoirs, etc.
- Nouvelle délégation de pouvoir permettant de faire appel au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
- Initiatives pilotées par des États Membres et des entreprises en vue de fournir des infrastructures clefs en main pour déploiement rapide dans les camps

**Amélioration
de la chaîne
logistique**

- Mise en place d'un système d'échange d'information au Centre de services mondial qui permettra d'améliorer l'utilisation des biens, le taux d'utilisation devant commencer à augmenter en 2014/15
- Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action concernant la chaîne d'approvisionnement, ainsi que de quatre projets visant à les mettre en œuvre

**Mesures
d'efficacité**

- Ajustement des stocks pour déploiement stratégique et examen de leur composition pour réduire les coûts de 50 millions de dollars
- Examen de l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées, qui a permis de réduire les coûts et de faire des économies, et qui a porté notamment sur les spécifications concernant les infrastructures et les bâtiments, les véhicules légers de transport et les pièces de rechange

**Méthodes
de passation
des marchés**

- Nouveaux contrats relatifs aux rations et au carburant pour réduire les risques et les pertes de l'ONU
- Affrètement à long terme d'avions gros porteurs pour améliorer la relève des contingents et gagner en efficacité
- Mise au point de contrats-cadres régionaux pour fournir des services logistiques commerciaux aux missions d'Afrique de l'Est et améliorer les services d'appui

**Informatique
décisionnelle
et observations
formulées
par les clients**

- Amélioration des outils d'informatique décisionnelle dont disposent les services d'appui dans les missions et ajout d'indicateurs de résultats permettant un meilleur contrôle
- Études de satisfaction menées par le Département de l'appui aux missions au Siège, par le Centre de services régional d'Entebbe et par le Centre de services mondial et organisation de réunions du Conseil des clients pour évaluer la qualité des services offerts

16. Ces outils et méthodes de travail continueront d'être généralisés de sorte qu'ils soient employés dans un cadre plus vaste que celui de la stratégie globale d'appui aux missions, tant pour la planification de futures missions que pour l'élaboration de systèmes internes, dans l'esprit des autres améliorations que le Secrétariat compte apporter à la prestation de services. Outre ces outils élaborés dans le cadre de la stratégie, des efforts soutenus sont faits pour offrir des avantages qualitatifs aux missions au regard des principaux objectifs de la stratégie, comme cela sera expliqué dans le prochain rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice 2015/16, ce qui témoigne d'une volonté générale et cohérente d'atteindre les objectifs d'appui définis de façon centralisée.

B. Utilité sur le terrain

17. Le véritable critère permettant de mesurer l'efficacité des outils est de savoir s'ils présentent une utilité pour les missions, en particulier les missions nouvellement établies. En 2014, le Secrétariat a mis à profit le nouveau modèle de prestation de services aux missions et ses outils connexes pour faciliter soutenir le démarrage de la MINUSCA :

a) Une autorisation d'engagement de dépenses de 59,5 millions de dollars a été demandée et validée en avril 2014 pour le démarrage de la Mission;

b) La Mission a prélevé des articles dans les stocks pour déploiement stratégique d'une valeur supérieure à 34 millions de dollars;

c) Des études techniques concernant des camps et des bases modulaires ont été conçues à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et 11 types de modules ont été déployés;

d) Des solutions novatrices ont été mises au point concernant les moyens logistiques essentiels, dont le recours parallèle à des ingénieurs militaires et la coopération avec des États Membres et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, qui ont permis de trouver des solutions commerciales et de fournir des camps clefs en main;

e) Des services administratifs essentiels ont été fournis à la Mission dès son démarrage par le Centre de services régional d'Entebbe, ce qui a permis d'éviter les coûts administratifs dans le pays et les retards liés au recrutement de personnel administratif;

f) L'intégration de Bangui dans le programme de vols régionaux a permis d'éviter de prévoir des moyens aériens supplémentaires dès le début. Le Centre de services régional d'Entebbe a coordonné la relève des contingents et mis à la disposition de la Mission des spécialistes du contrôle des mouvements et des opérations aériennes chargés de procéder à une étude des terrains d'aviation et de fournir d'autres services;

g) Le déploiement de 12 équipes d'appui par le Centre de services mondial a facilité le démarrage de la MINUSCA, notamment dans les domaines des communications, du génie, de l'entreposage, de la gestion des biens, de la réception et de l'inspection;

h) Une équipe du Centre de services mondial a participé à la liquidation des stocks du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BONUCA) et a aidé la mission à faire concorder les données, à procéder à la vérification physique des biens et à transférer le matériel à la MINUSCA;

i) D'autres missions de la région ont cédé à la MINUSCA leur matériel excédentaire; la MINUAD a ainsi cédé des logements préfabriqués, des véhicules et du matériel informatique, ce qui a permis de réduire les coûts et d'accélérer le déploiement;

j) Le Centre de services régional d'Entebbe et le Centre de services mondial ont fourni des applications géospatiales, des services informatiques et des services de communication, y compris un appui à distance et un appui direct à la demande;

k) Les missions de la région et le Bureau régional d'achat ont permis à la MINUSCA de profiter des contrats passés dans la région pour être livrés rapidement et notamment se procurer des rations et du carburant;

l) Un avion long-courrier gros porteur a permis d'acheminer des contingents, des unités de police et du personnel d'appui, y compris une unité d'aviation et un hôpital de niveau II.

18. L'appui donné à la MINUSCA montre que les outils créés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions contribuent au démarrage de missions nouvelles et complexes. Nombre de ces outils n'étaient que partiellement mis au point un an plus tôt et n'avaient donc pas pu être pleinement exploités pour soutenir le démarrage de la MINUSMA. Celle-ci a néanmoins bénéficié de plusieurs outils de la stratégie globale d'appui aux missions, comme l'autorisation d'engagement des dépenses élargie, l'accès rapide aux stocks pour déploiement stratégique, le plan de financement standard et la mise en place de plusieurs composants modulaires, ainsi que de solutions partielles comme le recours à l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) pour obtenir un appui administratif à distance.

V. Difficultés de mise en œuvre et enseignements tirés de l'expérience

19. La mise en œuvre de la stratégie n'a pas été sans difficultés; les enseignements tirés de l'expérience ont entraîné un certain nombre d'ajustements :

a) La mise en place de services à distance et de services partagés a été riche d'enseignements, mais la mise en service du Centre de services régional d'Entebbe a pris beaucoup de temps et a posé beaucoup de problèmes, d'autant qu'elle a coïncidé avec d'autres réformes majeures. La proposition concernant d'autres services partagés qui est formulée à la section VI du présent rapport s'inspire des enseignements exposés ci-après et vise à améliorer le caractère modulable, la transparence et la régularité des prestations et à renforcer le respect du principe de responsabilité par les fournisseurs de ce type de services :

i) Les ressources en personnel provenant des missions clientes ont permis d'accélérer la mise sur pied du Centre de services régional d'Entebbe, même si les transferts d'effectifs et de postes ont été plus lents que prévu, ce qui a nui

aux résultats et ralenti l'apparition d'un esprit de corps; la gestion de ces transferts s'est aussi révélée malaisée. Les modalités actuellement en vigueur concernant les ressources en personnel pourraient également empêcher le Centre de moduler rapidement ses effectifs, à la hausse ou à la baisse, sans que son fonctionnement général en soit affecté;

ii) Le fait que le Centre soit financé au moyen des crédits inscrits au budget des missions ne va pas dans le sens de la transparence et ne facilite pas le contrôle des fonds; il a donc fallu, pour informer les États Membres, regrouper l'information financière concernant le Centre dans une annexe au rapport annuel d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix et présenter les ressources qui lui sont consacrées dans le budget des missions participantes;

iii) Pour tenter de remédier aux problèmes liés aux résultats, la priorité a été accordée à la rationalisation et à la normalisation des procédures, ainsi qu'à la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité et de contrôle des résultats rigoureux. Un travail important de normalisation et de réalignement plus poussés des fonctions administratives qui sont encore confiées aux missions clientes reste à effectuer, compte tenu de la mise en service d'Umoja.

iv) En 2013/14, de nombreux membres du personnel ont œuvré à la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et au déploiement d'Umoja-Démarrage, car il a fallu surmonter de nombreuses difficultés. Umoja et les normes IPSAS constituent cependant des outils puissants qui devraient, à terme, aider les prestataires de services partagés à améliorer sensiblement leurs modes de fonctionnement;

v) La conclusion, au cours des trois à quatre dernières années, de différents types d'accords avec des prestataires de services à distance n'a pas permis jusqu'ici d'adopter des modalités normalisées concernant la fourniture de services partagés², et il est devenu impératif d'adopter un modèle de prestation de services uniformisé pour l'ensemble des missions, en particulier pour la fourniture de services administratifs transactionnels;

b) Il a fallu s'adapter à de nouveaux besoins tout au long de la mise en œuvre de la stratégie. L'évolution de la situation et l'apparition de nouveaux besoins, au Siège comme sur le terrain, ont contraint le Département de l'appui aux missions à adapter la stratégie. Cela vaut pour presque tous ses volets, notamment la modularisation, la gestion de la chaîne logistique et les services partagés, et il conviendrait d'anticiper ce phénomène pour les futures initiatives stratégiques s'inscrivant dans le contexte complexe de l'appui aux missions;

c) Le recours au plan de financement standard n'a pas encore été autorisé à titre permanent et le plan n'a donc pas pu être utilisé dans le cadre du lancement de la MINUSCA. Dans le troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633), le Secrétariat a présenté une évaluation du plan de financement standard, proposé des ajustements de sorte que le plan réponde mieux aux besoins liés au démarrage des missions et invité

² Notamment le Bureau d'appui commun de Koweït, l'appui administratif apporté par l'ONUCI à la MINUSMA, celui apporté par le Bureau d'appui de Saint-Domingue à la MINUSTAH, par le Centre de services mondial à la MANUL et par la FINUL aux missions déployées au Moyen-Orient.

l'Assemblée générale à approuver les améliorations proposées dans le plan révisé, de sorte que l'utilisation de celui-ci puisse être autorisée à titre permanent. Aucune décision n'ayant été prise à l'époque, l'Assemblée générale est à nouveau invitée dans le présent rapport à approuver cet outil, compte tenu des améliorations qui lui ont été apportées;

d) Le Département de l'appui aux missions a dû consacrer une partie de ses ressources à la mise en œuvre de plusieurs réformes institutionnelles et n'a donc pas pu mettre en œuvre la stratégie d'une façon aussi concertée qu'il l'aurait souhaité, particulièrement en 2012/13 et 2013/14. Étant donné que les normes IPSAS et Umoja-Démarrage sont maintenant utilisés dans les missions et qu'Umoja-Extension 1 doit l'être prochainement, il sera désormais possible de faire bénéficier largement les missions des avantages des services partagés et de créer des conditions favorables à un futur modèle de prestation de services centralisée;

e) La cadence soutenue des opérations a également eu une incidence : de nombreux moyens ont dû être consacrés à la forte expansion des opérations de maintien de la paix, la mise en œuvre de la stratégie et l'essor des besoins opérationnels ont dû être gérés de front. Compte tenu des besoins opérationnels concurrents, le Département a parfois eu du mal à trouver des ressources pour la planification, la mise en œuvre et la coordination des activités. Cela a ralenti les activités de conception et de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la gestion de la chaîne logistique et les services partagés;

f) Des outils de gestion de la mise en œuvre ont été ajoutés : avant 2010, les mesures des résultats n'étaient pas recueillies systématiquement auprès de toutes les missions. Des indicateurs de résultat ont été ajoutés progressivement dans le cadre de la stratégie. Ils font l'objet d'une évaluation annuelle et ils seront affinés en permanence, tout comme les outils analytiques servant à mesurer les progrès accomplis. Cela a mis en évidence le fait qu'il fallait continuer à renforcer le suivi des résultats et à améliorer les outils d'informatique décisionnelle. Il n'a pas non plus été aisé de rendre compte des apports de la stratégie, d'une part, parce que l'on ne disposait pas de solides données de base et de points de référence au moment du lancement de la stratégie, et, d'autre part, parce que les besoins opérationnels fluctuaient d'une année sur l'autre; en outre, les outils existants ne permettaient pas d'évaluer aisément l'efficacité et l'efficacités des mesures prises. En conséquence, de nombreux gains découlant de la stratégie ont été décrits de façon qualitative, mais il a été plus malaisé de les chiffrer sur le plan financier. Tout a été fait cependant pour les recenser et les quantifier, qu'il s'agisse notamment de la réduction ou de l'élimination de certains coûts, des économies d'échelle et des gains d'efficacité. À cet égard, on trouvera dans le rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix pour 2015/16 des informations détaillées sur les avantages financiers nets, évalués à plus de 400 millions de dollars pour la période comprise entre 2010/11 et 2013/14.

20. La mise en œuvre de la stratégie continuera à faire l'objet d'un suivi et les enseignements qui en seront tirés éclaireront la phase finale et l'aspect de futures améliorations stratégiques, dépassant le cadre de la stratégie.

VI. Services partagés

21. Deux initiatives lancées dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions continueront à façonner les modalités de prestation des services aux missions des Nations Unies après 2015. La première consiste à élargir le partage des services à toutes les missions; la seconde a trait à la gestion de la chaîne logistique.

22. Les services partagés représentent un élément essentiel du modèle de prestation de services institué par la stratégie. Ils facilitent la fourniture de services standard à toutes les missions, la continuité des opérations et l'amélioration du suivi des résultats et aident à réduire les effectifs déployés dans des environnements à risque. Si le modèle de prestation de services partagés facilite la réduction des effectifs grâce à des économies d'échelle, il aide aussi à se doter de capacités suffisamment nombreuses et souples pour répondre rapidement à de nouvelles priorités, notamment celles liées à de nouvelles missions ou à de nouvelles crises.

23. Dans le cadre de ce modèle et dans le respect du règlement financier et des règles de gestion financière en vigueur, des services partagés sont proposés aux missions dans trois domaines :

a) L'appui régional en matière d'informatique et de communications, apporté aux missions déployées au Moyen-Orient et en Afrique de l'Est, a montré que des groupes de missions pouvaient partager des infrastructures, mettre en commun les pratiques de référence et s'attacher ensemble à élaborer et à proposer des outils et des services normalisés. Les arrangements relatifs à l'informatique et aux communications conclus pour les opérations de maintien de la paix complèteront les centres technologiques régionaux dont la création est proposée dans la stratégie Informatique et communications du Secrétariat (voir A/69/517). Trois groupes de missions continueront d'être appuyés dans le cadre de ces arrangements :

- i) Les missions au Moyen-Orient;
- ii) Les missions en Afrique centrale et en Afrique de l'Est, à partir du Centre de services régional d'Entebbe;
- iii) D'autres missions (à partir du Centre de l'informatique des missions, qui relève du Centre de services mondial de l'ONU);

b) Des arrangements de coopération logistique ont été conclus au niveau régional entre certains groupes de missions afin d'obtenir des gains d'efficacité, gains rendus possibles par la présence de ces missions dans la même région. Eu égard à la concentration des missions en Afrique de l'Est et à l'ampleur de l'appui logistique dont elles ont besoin, les solutions de transport régional fournies par le Centre de services régional d'Entebbe, telles que la mise en commun des moyens aériens au niveau régional, la coordination de la relève des contingents et les contrats régionaux relatifs aux mouvements, seront maintenues. La coopération logistique au niveau régional entre les missions d'autres régions se poursuivra sur la base des arrangements existants, le financement étant assuré selon le principe du partage et du recouvrement des coûts, conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière en vigueur. Avec le temps, des outils de coopération logistique régionale normalisés pourront être mis au point, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques relatives aux contrats régionaux d'approvisionnement conditionnel pour des services tels que le transport

des marchandises ou des services spécialisés comme le transport sanitaire aérien régional. Le Secrétariat continuera de suivre les arrangements susmentionnés, dans le cadre d'une évaluation de la gestion des chaînes logistiques, ainsi qu'il est expliqué au paragraphe 43;

c) Les services administratifs transactionnels³ resteront au cœur des services partagés pour l'appui aux missions. Ils continueront à être normalisés et élargis, de sorte que toutes les missions bénéficient de services à distance uniformisés et de bonne qualité, conformément au futur modèle de prestation de services centralisée. Comme il a été observé aux paragraphes 19 et 20, les problèmes rencontrés lors des phases de mise en œuvre et de stabilisation de la stratégie ont permis de tirer des enseignements, notamment s'agissant des processus, de la gestion et des outils informatiques nécessaires à la prestation à distance de services administratifs transactionnels. Le partage des services administratifs transactionnels entre les missions correspond également au modèle de prestation de services centralisée envisagé pour l'ensemble du Secrétariat et sera pris en considération lors de l'élaboration du modèle.

A. Solution proposée pour optimiser les centres de services partagés

24. Ainsi qu'il est indiqué dans le quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie (A/68/637 et Corr.1, par. 19 à 21), le Secrétariat a décidé de ne pas proposer la création de deux autres centres de services régionaux, comme cela avait été initialement envisagé dans la stratégie. Les services partagés ont depuis été repensés, l'idée étant d'optimiser les modalités de partage des services et d'améliorer les dispositifs, qui aident les centres de services à fournir un appui administratif transactionnel aux missions clientes. Il est proposé dans le présent rapport d'affiner le modèle de services partagés de deux manières : d'une part, en revoyant le modèle de financement du Centre de services régional d'Entebbe, afin d'améliorer le contrôle, le respect du principe de responsabilité, la gestion et l'efficacité; d'autre part, en proposant un modèle axé sur deux centres de services, qui offrirait la configuration optimale pour la fourniture de services administratifs à toutes les missions. Il ne s'agirait plus de disposer de trois centres régionaux, mais de rationaliser et de normaliser les modalités de fonctionnement des différents prestataires de services à distance qui appuient actuellement les missions clientes. On trouvera également dans le présent rapport une méthode et des critères permettant de choisir le lieu d'implantation d'un second centre de services.

25. Ces propositions demeurent pleinement conformes à la résolution 64/269, dans laquelle l'Assemblée générale soulignait que les ressources et le volume d'activités des centres de services devaient pouvoir être modulés, que le principe selon lequel chaque mission avait son propre dispositif financier devait être respecté et que toute proposition relative à la création d'un centre de services devrait comprendre

³ Par « services administratifs transactionnels », on entend des services administratifs concernant notamment les voyages, les demandes de remboursement, les indemnités pour frais d'études, l'entrée en fonctions et la cessation de service, les mutations, les indemnités et prestations, la passation des contrats, l'administration des traitements, le paiement de l'indemnité journalière de subsistance et de l'indemnité de subsistance (missions), la paie, le traitement des factures des fournisseurs et la trésorerie.

plusieurs options qui devraient lui être présentées pour examen et approbation. Les propositions cadrent également avec les objectifs du modèle de prestation de services centralisée, dont la mise au point est en cours pour faire suite au déploiement d'Umoja et dont l'état d'avancement sera présenté à l'Assemblée à sa soixante-dixième session.

B. Financement du Centre de services régional d'Entebbe

26. Les modalités retenues pour dater le Centre de services régional d'Entebbe en ressources étaient fondées sur le transfert de postes des missions et le prélèvement de fonds sur les budgets individuels de celles-ci, et ont aidé à mettre le Centre rapidement sur pied. Cependant, comme noté au paragraphe 19, ces modalités sont de plus en plus complexes, contraignantes et potentiellement non viables à long terme, ce qui pourrait gêner l'élargissement futur des opérations. Il est donc proposé de financer le Centre selon de nouvelles modalités : le Centre serait doté de son propre budget et des crédits seraient inscrits à un compte spécial afin de lui permettre de couvrir ses dépenses en personnel, ses investissements et ses dépenses de fonctionnement. Conformément à la pratique établie pour la Base de soutien logistique des Nations Unies, les crédits approuvés pour le Centre seraient financés au moyen des montants mis en recouvrement pour les missions de maintien de la paix clientes. Dans le cas des missions financées au moyen du budget ordinaire, les coûts afférents au Centre seraient pris en considération dans le budget des missions considérées et les montants correspondants seraient directement prélevés. La répartition des coûts afférents au Centre entre toutes les missions clientes serait proportionnelle aux besoins en services de chaque mission.

27. Selon ces modalités, le budget annuel du Centre et les rapports sur son exécution seraient présentés à l'Assemblée générale pour examen, ce qui irait dans le sens de la transparence et améliorerait le contrôle des ressources. Afin de faire cadrer les mécanismes de responsabilisation et de suivi des résultats avec ces modalités, le Centre de services rendrait directement des comptes au Département de l'appui aux missions. Le comité directeur du Centre, qui est composé des chefs des services d'appui des missions clientes, serait remplacé par un conseil des clients, comptant dans ses rangs les clients principaux du Centre. Il serait chargé de l'examen mensuel des résultats de celui-ci et, dans le cadre de rencontres régulières, inciterait le Département de l'appui aux missions et le Centre lui-même à apporter des améliorations aux services offerts.

28. Avec cette proposition, le Secrétariat s'engage à renforcer la démarche consistant à moduler en temps opportun et de manière responsable les ressources des missions et des centres de services partagés, en fonction des besoins des missions clientes. Le projet de budget du Centre de services pour 2016/17 et la répartition des coûts y afférents seraient fondés sur une méthode claire, qui établirait un lien entre les coûts du Centre et chacune des missions concernées et qui prendrait en considération les effectifs bénéficiant de services d'appui ainsi que d'autres éléments mesurant les services dont la fourniture est envisagée pour chaque mission. Si la majorité des effectifs du Centre pourrait évoluer à la hausse ou à la baisse en relation directe avec le nombre de personnes bénéficiant d'un appui et le volume des transactions prévues, certains besoins fondamentaux, notamment ceux touchant les postes de direction et d'administration, seraient moins élastiques et ne seraient réduits que par suite d'une diminution importante des effectifs du Centre de services

liée à une baisse générale des besoins des missions clientes. Un modèle de modulation des effectifs sera mis au point sur la base d'une analyse du volume de services partagés qui ont été fournis à ce jour, et il en sera fait usage lors de l'établissement du projet de budget du Centre de services pour 2016/17.

C. Création d'un deuxième centre de services partagés

29. Afin d'élargir la prestation de services partagés, notamment de services administratifs transactionnels, à toutes les missions, le Secrétariat propose la création d'un deuxième centre de services partagés, qui serait le pendant du Centre de services régional d'Entebbe. L'existence de deux entités analogues, capables de traiter d'importants volumes de transactions, et dont les structures, les modalités de gestion et de gouvernance, et les méthodes de travail seraient symétriques, permettrait de réduire les difficultés liées à la rationalisation de services aujourd'hui fournis par de multiples entités. Les économies d'échelle seraient peut-être légèrement plus faibles que si les besoins d'appui de toutes les missions étaient satisfaits par un seul centre de services mais, un second centre de services partagés s'impose comme un mécanisme essentiel pour assurer la continuité des opérations en cas d'interruption des activités de l'un ou l'autre des deux centres. Des services administratifs transactionnels correspondant aux gammes de services mises au point par le Centre de services régional d'Entebbe seraient fournis par les deux centres. Les services partagés non administratifs, actuellement proposés par le Centre d'Entebbe à ses missions clientes, telles que la coordination régionale des services informatiques et des services de communications, la coordination régionale en matière de transports et de mouvements, l'administration des arrivées et des départs au niveau régional, l'organisation de conférences régionales et les activités de formation, ne seraient prises en charge par le deuxième centre que si une analyse coûts-avantages mettait en évidence les gains d'efficacité qui en découleraient pour les missions clientes.

30. La clientèle actuelle du Centre de services d'Entebbe serait élargie progressivement et le deuxième centre de services se développerait petit à petit de manière à prendre en charge les autres missions. Toute nouvelle mission bénéficierait dès son démarrage de l'appui de l'un des centres. Le rattachement des missions existantes à l'un ou l'autre des centres s'effectuerait dans un délai de deux ou trois ans, en fonction de critères fondés sur la capacité de chacun d'accueillir un nouveau client et sur l'analyse des ressources nécessaires à l'appui d'une nouvelle mission. Dans la pratique, la répartition des missions clientes entre les deux centres de services partagés serait largement tributaire du lieu d'implantation du second centre de services.

31. Le chef de chacun des centres de services rendrait compte au Département de l'appui aux missions, ce qui permettrait de disposer d'un dispositif de contrôle et d'application du principe de responsabilité sans équivoque. Des conseils des clients seraient créés dans chacun des centres, de manière à bénéficier d'un retour d'information régulier de la part des clients. Les deux centres de services utiliseraient les mêmes dispositifs de gestion, notamment des indicateurs de résultats normalisés, les mêmes outils de collecte de l'information auprès des clients et les mêmes enquêtes de satisfaction, et conviendraient d'objectifs communs concernant la prestation de services.

32. Plusieurs avantages non négligeables résulteraient d'un modèle fondé sur deux centres de services partagés, cette solution permettant :

a) D'équilibrer la charge de travail liée aux tâches transactionnelles et de garantir la continuité des opérations. Un deuxième centre pourrait en effet traiter de nombreuses opérations à l'appui des missions clientes, ce qui aiderait à équilibrer la charge de travail que représentent les 37 missions et bureaux bénéficiant actuellement d'un appui. Il convient de noter que cette solution garantirait la continuité des opérations en cas d'interruption des services dans l'un des centres, car le traitement se poursuivrait dans l'autre centre;

b) De renforcer la normalisation, l'uniformisation et le contrôle de la qualité des services administratifs fournis à distance à toutes les missions. Deux entités de taille analogue pourraient harmoniser plus aisément leurs modalités de prestation de services, situation qui ne serait pas aussi simple pour des centres de service plus nombreux, ou que n'autorisent pas la multiplicité et la diversité actuelles des dispositifs concernant l'appui aux missions;

c) De faire de nouvelles économies d'échelle, notamment en ce qui concerne les nouvelles missions, car deux sites de plus grande taille réuniraient une masse critique de personnel, que l'on n'atteindrait pas aussi aisément avec plusieurs entités plus petites;

d) D'offrir rapidement un appui aux missions en cours de démarrage, car l'on tirerait parti des effectifs, des procédures et des systèmes existants, ainsi que l'esprit de corps d'un centre de service situé en un lieu approprié;

e) De tirer parti de l'expérience passée et des investissements consentis pour la mise en place du Centre de services régional d'Entebbe, car un futur centre doté du même modèle de fonctionnement adopterait plus aisément ses gammes de services, ses systèmes et ses nouvelles modalités en matière de gestion de la qualité;

f) D'appuyer le futur modèle de prestation de services centralisée, grâce aux enseignements tirés de l'expérience, qui éclaireraient les activités de mise au point et de lancement. Les deux centres de services offriraient des plateformes consolidées permettant de continuer à tester le progiciel Umoja, et de le déployer dans des conditions d'efficacité et d'optimisation supérieures à celles offertes par une multitude de sites.

D. Lieu d'implantation du deuxième centre de services

33. À supposer que l'Assemblée générale décider d'adopter la proposition tendant à créer un second centre de services partagés, le Secrétariat a défini deux grands axes pour le choix d'un lieu d'implantation. Le premier consiste à tirer parti d'infrastructures d'appui aux missions des Nations Unies déjà approuvées et existantes. Le second tendrait à analyser de manière plus large les solutions possibles pour l'implantation du centre pendant l'année à venir.

34. En ce qui concerne le premier axe, si l'Assemblée générale estime qu'un deuxième centre de services doit être créé rapidement, le Secrétariat pourrait présenter un projet de budget pour ce centre à l'Assemblée pour examen et approbation à sa soixante-dixième session. Lors de l'examen des modalités de services partagés qu'il a adoptées, le Département de l'appui aux missions a évalué

les entités d'appui aux missions existantes en vue de déterminer si certaines d'entre elles avaient vocation à accueillir le second centre de services.

35. L'évaluation a été fondée sur les critères suivants, considérés comme primordiaux : a) la sécurité et la stabilité; b) le fait qu'il s'agisse d'un lieu d'affectation familiale autorisée; c) les question de santé et d'accessibilité, y compris l'existence d'installations médicales fiables et la présence d'un aéroport international à proximité; d) l'existence d'infrastructures, notamment de moyens de communications fiables et modernes; e) la possibilité d'agrandir rapidement le site pour accueillir de nouveaux membres du personnel, sans qu'il soit nécessaire de construire de trop nombreuses infrastructures, et la disponibilité d'une main-d'œuvre locale qualifiée; f) la solidité des relations avec le pays hôte, afin que la reconnaissance des privilèges et immunités des Nations Unies soit garantie ainsi que la possibilité pour le personnel des Nations Unies, y compris les conjoints et personnes à charge, d'obtenir des visas.

36. Sur la base des critères énoncés plus haut, les missions de maintien de la paix n'ont pas été considérées comme des entités appropriées pour accueillir des centres de services, et les bureaux en liquidation, de même que les bureaux dont les effectifs sont en cours de réduction, ont également été écartés. Trois sites d'appui aux missions sont apparus comme des options viables :

- a) Le Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest (UNOWA);
- b) Le Bureau d'appui commun de Koweït;
- c) La Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi.

37. Ces trois sites ne sont pas prêts, au même degré, à devenir un centre de services partagés. L'équipe administrative de l'UNOWA est très petite et devrait être considérablement étoffée, et l'infrastructure de bureaux devrait être revue. Il faudrait donc probablement consentir de nombreux investissements avant de pouvoir y créer un centre de services capable d'appuyer plus qu'un petit nombre de missions clientes. À l'heure actuelle, le Bureau d'appui commun de Koweït offre des services administratifs à distance à quatre missions et pourrait constituer un solide point de départ; il faudrait cependant rénover et agrandir les infrastructures afin que le Bureau puisse abriter le personnel voulu pour appuyer de nouvelles missions. Enfin, grâce aux travaux réalisés précédemment au Centre de services mondial de l'ONU, la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi constitue aujourd'hui un prestataire de services à distance bien établi, disposant d'une bonne infrastructure, de ressources suffisantes et d'une solide équipe, tant en ce qui concerne la direction que le personnel chargé des services d'appuis; cependant il faudrait probablement procéder à des travaux de remise en état. Une analyse plus approfondie de chacun de ces trois sites a été entreprise et il serait possible d'établir sur cette base un projet de budget en vue de la création d'un second centre de services partagés, pour examen par l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session.

38. Le Secrétariat pourrait également mettre à profit l'année à venir pour examiner d'autres solutions, en dehors des sites d'appui aux missions existants. Il pourrait examiner de manière plus large les solutions possibles, en analysant notamment leur rapport coût-avantages et en envisageant un calendrier prévisionnel pour leur mise en œuvre tenant compte des orientations éventuellement formulées par l'Assemblée générale, y compris celles relatives au modèle de prestation de services centralisée.

Les résultats de cet examen seraient ensuite présentés à l'Assemblée à sa soixante-dixième session et une proposition concernant la création d'un second centre de services pourrait être établie, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée.

VII. Gestion de la chaîne logistique

39. Les contraintes logistiques auxquelles doivent faire face les missions modernes exigent une gestion souple et solide de la chaîne logistique. Il faut aujourd'hui mobiliser plusieurs chaînes d'approvisionnement pour fournir des biens et des services à des missions opérant sur quatre continents, y compris dans des environnements dangereux dépourvus d'infrastructures. Des audits ont mis en évidence à de multiples reprises les problèmes inhérents à la gestion de différents aspects de ces chaînes, notamment en ce qui concerne : la planification des acquisitions, les demandes d'achats, l'entreposage et la distribution sur le terrain, l'utilisation des biens et services et la mise au rebut du matériel. Pour améliorer notablement et durablement ces différents aspects, il convient de revoir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de manière systématique, en coopération avec d'autres services du Secrétariat.

40. À la fin 2012, il est devenu indispensable de disposer d'une stratégie de gestion de la chaîne logistique qui soit commune à tous les services d'appui aux missions des Nations Unies. Il s'agissait d'adopter des pratiques de référence en matière de planification, d'utilisation et de surveillance des multiples chaînes d'approvisionnement en marchandises et en services exploitées dans le cadre de l'appui aux missions. Des orientations et une stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été élaborées dans le cadre de l'appui aux missions et elles ont été assorties d'un plan de mise en œuvre.

41. Quatre priorités liées les unes aux autres ont été définies aux fins de la mise en œuvre de la stratégie :

a) Il faut définir des procédures de gestion de la chaîne d'approvisionnement « de bout en bout », qui fixent clairement les fonctions, rôles et responsabilités. La stratégie définit trois fonctions principales : la planification, l'exécution, et la surveillance et le contrôle. Les fonctions de planification et d'exécution contribuent à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, tandis que les fonctions de surveillance et de contrôle favorisent l'utilisation efficace des ressources et l'assurance qualité (voir la figure IV ci-après);

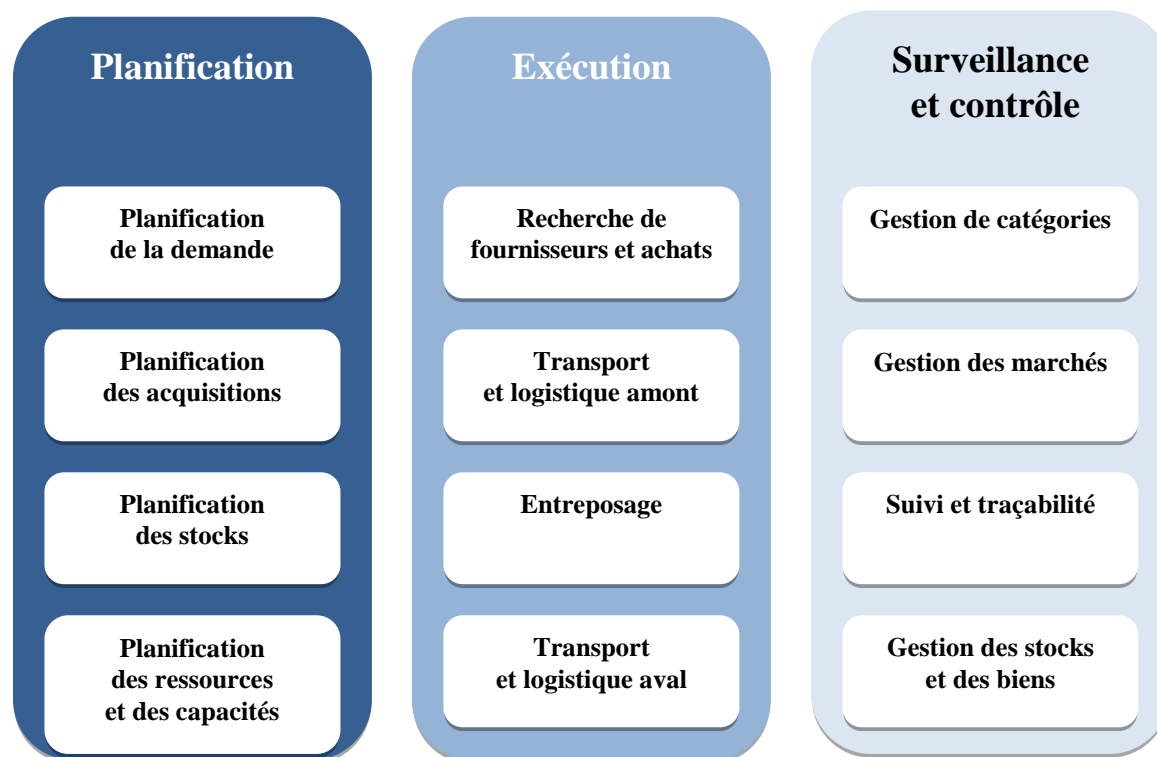
b) Il faut adapter par anticipation les solutions aux situations, aux problèmes et aux besoins. Les décisions doivent répondre au premier chef aux besoins des clients et tenir compte de l'infrastructure disponible pour atteindre ces clients;

c) Pour faciliter la gestion de la chaîne d'approvisionnement, il faut que la chaîne soit organisée de façon cohérente et qu'un certain nombre d'éléments catalyseurs soient présents, notamment certaines infrastructures, certaines technologies et certaines ressources. Envisager la question sous un angle plus global permet de simplifier les systèmes, d'éviter les chevauchements, de garantir l'uniformité, de donner la priorité à des éléments cruciaux et de faire des économies d'échelle;

d) Il est essentiel de mettre en place des cadres de gestion des résultats permettant de définir et de suivre des indicateurs clefs et d'éclairer les décisions. Cela suppose d'améliorer les prévisions et la planification, de resserrer la collaboration avec les fournisseurs et les clients et d'appeler l'attention sur la chaîne d'approvisionnement. Cela suppose aussi une collaboration étroite avec les référents processus d'Umoja chargés de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement.

Figure IV

Gestion de la chaîne d'approvisionnement



42. La mise en œuvre complète de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement s'échelonnera sur plusieurs années. Des activités prioritaires d'amélioration à court terme contribueront à une transformation à long terme. Pendant la première phase, quatre activités à court terme seront entreprises. Elles s'inspireront des travaux menés en 2013/14 en vue de doter le Centre de services mondial d'un système d'échange d'informations. Les deux premières activités décrites ci-après sont en cours, tandis que les deux autres débiteront en 2015.

Analyse du couloir de l'Afrique de l'Est

43. Il s'agit de mettre en évidence les possibilités d'amélioration des mouvements de fournitures dans la région de l'Afrique de l'Est, où le port de Mombasa constitue le point d'entrée principal pour le transport maritime de marchandises à destination de missions dans la région et où Entebbe continue à faire office de pôle logistique régional. Il s'agira aussi de mettre en évidence des possibilités de réduction des coûts grâce au groupage de marchandises, à la réduction des délais, et à la

simplification et à la rationalisation des procédures. D'autres analyses des chaînes d'approvisionnement régionales seront effectuées afin de faciliter l'adoption de dispositifs de coopération logistique régionale optimisés dans d'autres régions.

Planification des acquisitions

44. Des modalités améliorées de planification des acquisitions pour l'appui aux missions seront instituées conformément aux observations formulées par le Comité des commissaires aux comptes [A/68/5 (Vol. II)]; elles seront mises en place en étroite coopération avec la Division des achats et l'équipe de développement d'Umoja. Elles iront dans le sens de chacune des quatre priorités de la stratégie de gestion de la chaîne logistique, elles accéléreront la prise de décisions et l'approvisionnement, elles renforceront l'adéquation et la pertinence des contrats-cadres pour les solutions de chaînes d'approvisionnement et elles aideront à trouver des créneaux se prêtant à des économies d'échelle dans le cadre du regroupement et de la standardisation des besoins.

Règles internationales de la Chambre de commerce pour l'interprétation des termes commerciaux

45. Il s'agira de mettre au point des directives internes sur le choix des termes commerciaux internationaux (INCOTERMS 2010), qui précisent la répartition des responsabilités entre l'acheteur et le vendeur en ce qui concerne les tâches, les coûts et les risques associés à la fourniture de marchandises aux missions. L'optimisation de l'emploi des INCOTERMS permettra d'améliorer le rapport coût-efficacité des expéditions, de mieux mettre en évidence les facteurs relatifs aux INCOTERMS, d'améliorer la qualité et la rapidité de la prise de décisions, de réduire les délais et d'améliorer la capacité d'ajustement de la chaîne d'approvisionnement.

Centralisation de l'entreposage

46. La centralisation de l'entreposage est axée sur les activités liées à la chaîne d'approvisionnement dans la zone des missions et vise à offrir des orientations et des exemples de pratiques de référence, l'idée étant de regrouper les différentes catégories de matériel de chaque mission dans une seule structure de gestion. Un certain nombre de missions se sont déjà dotées d'un dispositif de ce type et l'ont associé à une gestion intégrée des stocks; il sera tenu compte de leur expérience lors de l'élaboration de pratiques de référence standardisées. Les avantages escomptés sont les suivants : a) harmonisation de la méthode de bout en bout pour une gestion centralisée de l'entreposage fondée sur les pratiques de référence; b) amélioration de la qualité et des délais d'enregistrement des opérations liées à l'entreposage; c) plus grande exactitude des registres d'inventaire; d) plus grande disponibilité des produits et plus grande satisfaction des clients; e) optimisation de l'utilisation des ressources; f) meilleure gestion des capacités.

47. Ensemble, les activités susmentionnées constituent les bases de la mise en œuvre de la stratégie, l'idée étant de disposer à long terme d'une chaîne d'approvisionnement bien gérée et souple capable d'appuyer les missions des Nations Unies avec efficacité et efficience.

VIII. Au-delà de la stratégie globale d'appui aux missions

48. Au-delà de la stratégie globale d'appui aux missions, il convient de continuer à améliorer de façon continue l'appui aux missions, dans le cadre d'une démarche stratégique globale. Le Secrétariat entend poursuivre le dialogue stratégique qu'il a établi avec l'Assemblée générale sur le renforcement de l'appui aux missions. Il demeure également attaché à l'objectif à long terme consistant à veiller à ce que l'appui aux missions permette d'exécuter les mandats des Nations Unies sur le terrain avec efficacité, tout en étant prompt à répondre aux demandes des États Membres, des missions et d'autres partenaires.

49. En ce qui concerne l'avenir, l'appui aux missions des Nations Unies devra satisfaire aux attentes des États Membres et des missions clientes et offrir : a) rapidité et souplesse; b) régularité et qualité; c) un bon rapport coûts-avantages et une bonne efficacité; d) le respect du principe de responsabilité et de la transparence. Les améliorations qui seront apportées à l'appui aux missions, au-delà de la stratégie actuellement en vigueur, devront répondre concrètement à ces différentes attentes et trouver un équilibre entre elles.

50. En collaboration avec les autres services du Secrétariat, le Département de l'appui aux missions invitera les États Membres et les missions clientes à définir des priorités concernant les améliorations à apporter. Au vu des problèmes rencontrés aujourd'hui, il est manifeste que les services d'appui aux missions devront continuer à : a) faciliter l'action des missions dans des environnements reculés et dangereux; b) intensifier leur collaboration avec les pays fournissant des contingents ou des effectifs de police en vue d'accélérer le déploiement d'unités entièrement équipées et prêtes à l'action; c) améliorer la qualité des services rendus par l'ensemble des entités chargées de l'appui aux missions des Nations Unies; d) ménager les ressources, qui sont modestes; e) veiller à ce que les réformes concernant l'ensemble du Secrétariat (de la mobilité à la mise en service d'Umoja, en passant par le futur modèle de prestation de services centralisée) bénéficient aux missions.

51. À court terme, le Secrétariat entend continuer à apporter des aménagements qui découlent logiquement des activités engagées dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. La coordination et le suivi des aménagements concernant toutes les entités chargées de l'appui aux missions continueront de relever du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. On peut notamment compter parmi les activités prioritaires pour 2015/16 :

- a) L'élargissement des services partagés, conformément au modèle de prestation de services centralisée du Secrétariat;
- b) La mise en œuvre de la stratégie de gestion de la chaîne logistique;
- c) Le renforcement des capacités, notamment en œuvrant avec le Département des opérations de maintien de la paix à se doter de moyens dans le domaine du génie, à trouver de nouvelles solutions pour l'hébergement en camps, en partenariat avec les États Membres, à améliorer les capacités médicales, notamment en matière d'évacuation sanitaire aérienne;
- d) L'amélioration de la mesure des résultats et des outils informatique décisionnelle, afin de renforcer le contrôle et le respect du principe de responsabilité, et de réduire les délais de fourniture des services;

e) Le renforcement de l'intégration sur le terrain des initiatives applicables à l'ensemble du Secrétariat, notamment en vue de tirer le meilleur parti des normes IPSAS, d'Umoja et de la politique de mobilité.

52. Étant donné que le présent rapport est le cinquième et dernier rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, je propose qu'à l'avenir il soit rendu compte des améliorations stratégiques apportées à l'appui aux missions dans le cadre de mon rapport annuel sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

IX. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

53. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Prendre note du présent rapport;

b) Approuver l'ouverture d'un compte spécial pour le Centre de services régional d'Entebbe et donner son accord à la présentation d'un budget distinct pour le Centre.

54. Compte tenu du paragraphe 78 du troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633), l'Assemblée est invitée à approuver les modifications apportées au plan de financement standard de sorte que celui-ci puisse être appliqué aux opérations de maintien de la paix en cours de démarrage.
