



# Assemblée générale

Distr. générale  
17 février 2017  
Français  
Original : anglais

**Soixante et onzième session**  
Points 144 et 149 de l'ordre du jour

**Rapport d'activité du Bureau des services  
de contrôle interne**

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

## **Activités du Bureau des Services de contrôle interne : examen et évaluation des stocks pour déploiement stratégique**

### **Rapport du Bureau des services de contrôle interne**

#### *Résumé*

Comme le prévoit la résolution 70/288 de l'Assemblée générale, le Bureau des Services de contrôle interne a procédé à un examen et à une évaluation des stocks pour déploiement stratégique. Il s'est employé à déterminer dans quelle mesure ces stocks contribuaient à accélérer le démarrage et le renforcement des missions, examinant notamment l'évolution de leur utilisation dans le temps et leur taille, leur niveau et leur composition à l'heure actuelle. Il a également analysé l'efficacité des structures de gouvernance et de gestion existantes, ainsi que la pertinence et le respect des politiques et procédures existantes.

Les stocks pour déploiement stratégique ont été créés par l'Assemblée générale en 2002 en tant qu'élément d'une réserve stratégique censée permettre aux opérations de maintien de la paix de se déployer intégralement dans les 30 à 90 jours après l'approbation du mandat par le Conseil de sécurité. Ils concernent les articles à long délai de production, d'achat et de livraison.

Depuis lors, des stocks pour déploiement stratégique ont été constitués à hauteur de 526 millions de dollars. Les stocks pour déploiement stratégique ont concouru au démarrage de toutes les opérations de maintien de la paix en tant que source principale de matériel et les parties prenantes apprécient grandement leur utilité à de nombreux égards. Le concept a été élargi aux missions politiques spéciales et aux opérations de maintien de la paix existantes afin de faire tourner les biens menacés d'obsolescence.



Le Bureau des services de contrôle interne a constaté que les stocks pour déploiement stratégique étaient rarement utilisés dans les délais prescrits. Contrairement à ce qui était envisagé dans le document de fond (A/56/879), le processus ne s'est enclenché qu'après l'approbation d'un mandat par le Conseil de sécurité, sans notification ni fonds au préalable. Le déploiement a été retardé par le transport maritime et terrestre et par l'absence de contrats-cadres pour les opérations de fret. Les missions n'avaient pas les capacités d'installer les biens provenant des stocks pour déploiement stratégique.

Les parties prenantes se sont dites satisfaites de la composition des stocks pour déploiement stratégique mais ont fait état de problèmes liés à la rapidité de l'évolution technologique et au choix. Les entretiens ont révélé des contradictions de priorités entre les considérations de rapport qualité-prix et de normalisation et les préférences des missions pour des caractéristiques techniques sur mesure.

La composition des stocks pour déploiement stratégique ne répond pas véritablement aux besoins du démarrage et de l'organisation en modules. Les stocks comprennent également de nombreux articles pour lesquels le délai d'approvisionnement est inférieur à 90 jours. On peut donc se demander si ces articles doivent y figurer. On a souvent plaidé en faveur de la gestion des inventaires par le fournisseur, qui pourraient réduire la taille des stocks et leur obsolescence, mais il y a eu des résistances.

Les structures de gestion des stocks pour déploiement stratégique n'étaient pas efficaces et n'ont pas permis un service de intégral de déploiement rapide. La finalisation des contrats-cadres a été gravement retardée, notamment par le manque de compétence technique en matière de spécifications. La politique de centre d'échanges n'a pas été véritablement appliquée et la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) n'a pas pu faire tourner entre les missions des stocks pour déploiement stratégique évalués à 1 million de dollars au moins.

En fin de compte, l'examen révèle une incompatibilité entre la difficulté de prévoir le commencement de nouvelles missions et le coût d'un stock permanent, avec un risque implicite de sous-utilisation et de pertes financières. Les États Membres doivent s'employer à résoudre ce problème, étant donné que les ressources des opérations de maintien de la paix sont limitées.

Le Bureau des services de contrôle interne formule les recommandations suivantes :

a) **Recommandation 1.** Le Département de l'appui aux missions devrait actualiser et réviser le concept de stocks pour déploiement stratégique et les hypothèses et politiques afférentes dans le contexte de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des initiatives en cours concernant le démarrage des missions, aux fins d'un déploiement rapide. Le concept révisé devrait être soumis en tant que proposition aux États membres;

b) **Recommandation 2.** Le Département de l'appui aux missions devrait revoir la composition des stocks pour déploiement stratégique de manière à : i) adapter leur niveau et leur taille aux besoins du démarrage; ii) les adapter à l'organisation en modules; iii) exclure les articles à délai d'approvisionnement inférieur à 90 jours et ne relevant pas des modules, et les acquérir par arrangements contractuels;

c) **Recommandation 3.** Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion devraient veiller à ce que les contrats-cadres concernant les stocks pour déploiement stratégique restent actuels;

d) **Recommandation 4.** Le Département de l'appui aux missions devrait veiller à rapprocher et examiner la comptabilisation en perte et la reconstitution des stocks pour déploiement stratégique, et en rendre compte chaque année;

e) **Recommandation 5.** Le Département de l'appui aux missions devrait signaler aux organes délibérants, pour suite à donner, tous les détails des transferts nets de stocks pour déploiement stratégique évalués à 16,7 millions de dollars vers la réserve de matériel de l'ONU et les stocks de la Base de soutien logistique des Nations Unies.

Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion ont accepté l'ensemble des recommandations et formulé un plan d'action pour leur application.

## Table des matières

	<i>Page</i>
Liste des abréviations et acronymes	5
I. Introduction	7
II. Portée de l'évaluation et méthode	7
III. Historique	7
IV. Résultats	9
A. Les stocks pour déploiement stratégique ont largement contribué au démarrage et à l'élargissement des opérations de maintien de la paix et, dans une moindre mesure, des missions politiques spéciales	9
B. Les stocks pour déploiement stratégique n'ont pas contribué à accélérer le démarrage des missions et à assurer l'élargissement dans le délai prévu de 90 jours	14
C. Le concept de stocks pour déploiement stratégique	21
D. Bien que les parties prenantes soient généralement satisfaites de la composition des stocks pour déploiement stratégique, la composition actuelle ne reflète pas les prescriptions concernant l'organisation en modules pour le démarrage et l'élargissement des missions	22
E. Il n'y avait aucune preuve que le niveau et le volume des stocks pour déploiement stratégique ont été examinés sur la base d'une analyse en bonne et due forme de la demande annuelle ou que les stocks excluaient les articles ayant des délais d'approvisionnement courts	25
F. Une mise en œuvre plus efficace de la politique de centralisation permettrait de réduire les risques de comptabilisation en pertes	28
G. La gouvernance/la gestion des stocks pour déploiement stratégique pourrait être améliorée	30
H. Les politiques et procédures régissant les stocks pour déploiement stratégique étaient obsolètes, ce qui a créé des failles au niveau du contrôle interne	32
V. Conclusions et recommandations	33
Annexes	
I. Mémoire daté du 16 février adressé à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne par le Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions	36
II. Mémoire daté du 15 février 2017 adressé à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne par le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion	40

## Liste des abréviations et acronymes

BANUS/UNSOA	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie/Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie
BINUCA	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BINUGBIS	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau
BONUCA	Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BRENUAC	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUI	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
MANUL	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUAUCE	Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINUNEP	Mission des Nations Unies au Népal
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad
MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud

MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti
MINUT	Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste
MISCA	Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine
MISMA/MINUSMA	Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine/Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MISNUS	Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
OIAC-ONU	Mission conjointe de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies chargée du démantèlement du programme d'armes chimiques de la République arabe syrienne
ONUB	Opération des Nations Unies au Burundi
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan

## I. Introduction

1. Dans sa résolution 70/288, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des Services de contrôle interne (BSCI) d'examiner et d'évaluer les stocks pour déploiement stratégique et de lui faire rapport, durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante et onzième session, pour qu'elle puisse prendre une décision sur la comptabilisation en pertes et la reconstitution de ces stocks.

## II. Portée de l'évaluation et méthode

2. Le BSCI s'est attaché à déterminer dans quelle mesure les stocks pour déploiement stratégique contribuaient à accélérer le démarrage et le renforcement des missions et dans quelle mesure leurs processus étaient efficaces. Il a examiné l'évolution de leur utilisation dans le temps et leur taille, leur niveau et leur composition à l'heure actuelle afin de déterminer si des hypothèses de départ étaient toujours valables. Il a également analysé l'efficacité des structures de gouvernance et de gestion existantes, ainsi que la pertinence et le respect des politiques et procédures existantes.

3. La Division de l'audit interne et la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI ont procédé conjointement à l'examen et à l'évaluation, qui ont porté sur la période 2002-2016. Pour en garantir la crédibilité, le BSCI s'est fondé sur la triangulation des données recueillies par les moyens suivants :

- a) L'examen des politiques, directives et rapports d'exécution;
- b) L'analyse des données secondaires sur les stocks pour déploiement stratégique;
- c) Des entretiens semi-structurés avec le personnel du Département de l'appui aux missions au Siège et la Base de soutien logistique des Nations Unies (BSLB) à Brindisi (Italie), le personnel d'appui de certaines opérations de maintien de la paix et le personnel de la Division des achats du Département de la gestion;
- d) Des questionnaires envoyés aux directeurs des opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales et aux responsables de l'appui à celles-ci<sup>1</sup>.

4. Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion ont été invités à présenter des observations sur le projet de rapport, qui ont été prises en considération dans la version définitive du rapport. Leurs réponses officielles figurent dans l'annexe du présent rapport.

## III. Historique

### Les stocks pour déploiement stratégique ont été créés en 2002

5. Le déploiement rapide des missions est à l'ordre du jour de l'Organisation depuis plus de 20 ans. Le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a traité régulièrement de la question, répétant que « le Secrétariat [devait] avoir les

<sup>1</sup> Le questionnaire a été envoyé à 212 fonctionnaires; le taux de réponse a été de 41 %.

moyens d'agir au moment opportun sur les trois aspects critiques et interdépendants de tout déploiement rapide que sont le personnel, la disponibilité du matériel et le financement, dès qu'il apparaît qu'une opération de maintien de la paix sera probablement créée » (voir A/57/767, par. 81).

6. Comme suite à une recommandation du Groupe d'étude sur les opérations de paix selon laquelle le déploiement intégral d'une opération de maintien de la paix devait se faire dans les 30 à 90 jours après l'approbation d'un mandat par le Conseil de sécurité, le Secrétaire général a proposé en 2002 l'idée des stocks de matériel stratégique (voir A/56/870), que l'Assemblée générale a approuvée dans sa résolution 56/292.

7. Les stocks pour déploiement stratégique ont été créés en tant qu'élément d'une réserve stratégique qui comprenait également des arrangements prévisionnels avec les États Membres pour le personnel militaire et de police, un fichier du personnel civil essentiel et une autorisation d'engager des dépenses avant que le mandat soit défini.

8. Les stocks pour déploiement stratégique comportent des articles à long délai de production, d'achat et de livraison, tels que les véhicules, les bâtiments préfabriqués et le matériel de communication. Les articles pouvant être achetés à plus bref délai font l'objet de contrats-cadres ou d'une passation de marché. Le Secrétaire général a indiqué que la possibilité d'utiliser des contrats avec frais de réservation serait étudiée sur la base d'une analyse coût-avantage (ibid., par. 17).

9. L'idée était de procéder par compte à rebours, le « jour J » étant la date d'adoption de la résolution du Conseil de sécurité créant une nouvelle mission. Les stocks pour déploiement stratégique devaient être prêts 15 jours avant et envoyés à la Mission le jour J. Le déploiement de la mission devait être achevé 30 à 90 jours après l'adoption de la résolution.

10. L'Assemblée générale a approuvé le principe pour une mission complexe (11 000 agents en tenue et 950 fonctionnaires), avec un montant de 141,5 millions de dollars pour les stocks pour déploiement stratégique.

#### **Depuis 2007, il y a eu de grands changements dans la portée, la gouvernance et l'objet des stocks pour déploiement stratégique**

11. En 2007, le Secrétariat a formulé des orientations élargissant l'utilisation des stocks pour déploiement stratégique aux opérations de maintien de la paix existantes et aux missions politiques spéciales.

12. En 2010, l'Assemblée générale a autorisé l'engagement de dépenses préalables à hauteur de 50 millions de dollars destinées aux stocks pour déploiement stratégique sans reconstitution immédiate par la mission et l'engagement de dépenses de 100 millions de dollars à prélever sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix avec l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir résolution 64/269, sect. IV, par. 8 et 9).

13. En 2012, la gestion des stocks pour déploiement stratégique a été transférée du Siège à la Base de soutien logistique des Nations Unies, seuls certains éléments résiduels (gestion des transports, des moyens médicaux et des contrats-cadres) restant au Siège.

### **Les stocks pour déploiement stratégique concourent aux grandes initiatives de l'Organisation**

14. Dans la stratégie globale d'appui aux missions, les stocks pour déploiement stratégique sont l'un des moyens de soutenir l'organisation en modules de l'infrastructure d'hébergement et de travail des missions.

15. Les stocks pour déploiement stratégique dépendent également d'autres processus, notamment les initiatives en cours concernant la capacité de déploiement rapide et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Umoja-Extension 2 devrait également ouvrir une nouvelle ère de gestion du matériel, notamment en ce qui concerne les stocks pour déploiement stratégique.

## **IV. Résultats**

### **A. Les stocks pour déploiement stratégique ont largement contribué au démarrage et à l'élargissement des opérations de maintien de la paix et, dans une moindre mesure, des missions politiques spéciales**

#### **Depuis 2002, des stocks pour déploiement stratégique d'une valeur estimée à plus de 526 millions de dollars ont été attribués**

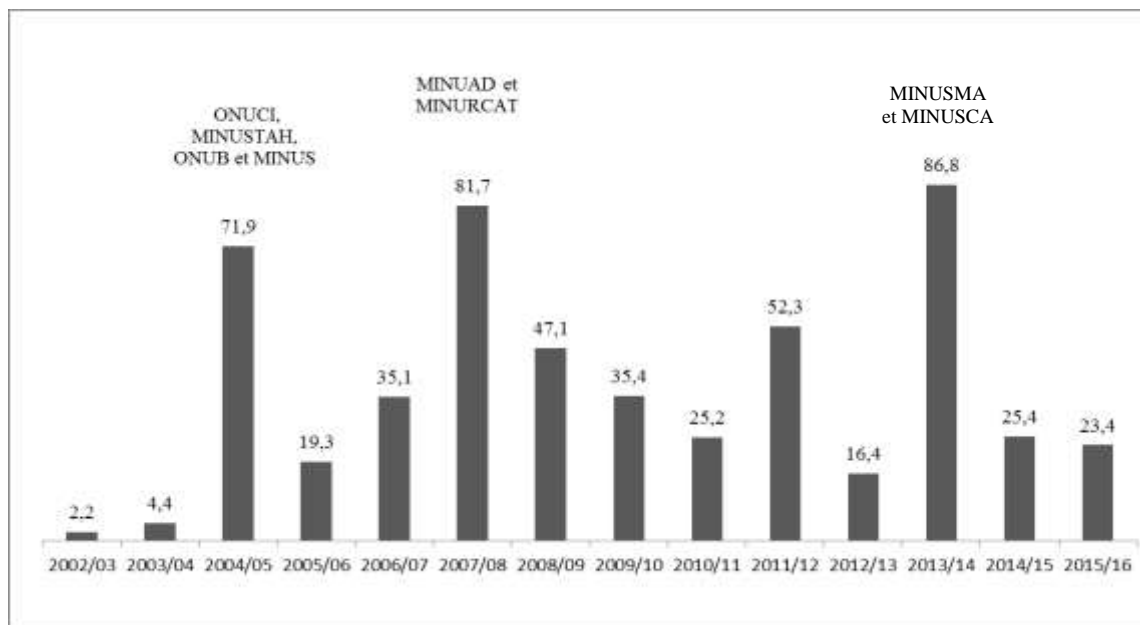
16. Depuis 2002, des stocks pour déploiement stratégique d'une valeur estimée à plus de 526 millions de dollars (au coût historique) ont été attribués. En 2016, les missions avaient reconstitué des stocks d'un montant total de 659,2 millions de dollars<sup>2</sup> (soit 25 % de plus que le coût historique), y compris les ajustements au titre de l'inflation et le paiement des frais d'expédition et de fret du fournisseur à la Base de soutien logistique.

17. Le montant des stocks pour déploiement stratégique qui ont été attribués a beaucoup varié d'un exercice budgétaire à l'autre, allant de 2,2 à 86,8 millions de dollars par an (au coût historique), l'écart étant lié au lancement ou non de nouvelles opérations de maintien de la paix.

<sup>2</sup> Analyse par le BSCI des données figurant dans les rapports sur l'exécution des budgets de la Base de soutien logistique de 2002/03 à 2014-2015.

Figure I  
**Attribution des stocks pour déploiement stratégique de 2002/03 à 2015/16**  
**(coût historique)**

En millions de dollars des États-Unis



Source : BSCI, analyse des données provenant de la BSLB.

### **Les stocks pour déploiement stratégique ont permis d'appuyer le démarrage de 35 missions**

18. Les stocks pour déploiement stratégique ont permis d'appuyer le démarrage de toutes les 15 opérations de maintien de la paix créées depuis 2002, y compris les missions appuyées par le Département de l'appui aux missions en Somalie. Le montant des stocks attribués au cours de la première année de fonctionnement des missions s'élevait en moyenne à 16,5 millions de dollars (allant de 0,3 million de dollars pour la MINUL à 49 millions de dollars pour la MINUAD). Pour l'ensemble de la période de démarrage<sup>3</sup>, le montant des stocks pour déploiement stratégique s'élevait à 23,2 millions de dollars (allant de 3,2 millions de dollars pour la MINUL et la MINUSS à 57,9 millions de dollars pour la MINUS).

<sup>3</sup> Alors que dans le document relatif au concept de stocks pour déploiement stratégique (A/56/870) on a considéré que la phase de démarrage couvrait une période d'un an, il ressort de la politique appliquée en la matière que l'appui au démarrage des missions est assuré jusqu'à ce que celles-ci soient en mesure de gérer leurs propres opérations, ce qui peut prendre un à trois ans.

Tableau 1

**Stocks pour déploiement stratégique pour la phase de démarrage des opérations de maintien de la paix et des missions du Département de l'appui aux missions**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Mission</i>	<i>Année de création</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique (première année)</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique pour la phase de démarrage (chiffre cumulé)</i>
MINUS	2005	41,2	57,9
MINUSCA	2014	34,8	54,3
MINUAD	2007	49,0	51,6
MINURCAT	2007	29,8	51,2
MISMA/MINUSMA	2012	47,4	49,4
UNSOA/BANUS	2009	19,0	25,9
ONUB	2004	2,5	13,5
MINUSTAH	2004	1,2	9,7
MISNUS	2012	7,3	7,3
MINUT	2006	6,5	6,5
FISNUA	2011	2,1	5,7
ONUCI	2004	0,9	4,5
MONUSCO	2010	3,5	3,5
MINUSS	2011	1,9	3,2
MINUL	2003	0,3	3,2

Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

19. Les stocks pour déploiement stratégique ont également permis d'appuyer le démarrage de 17 missions politiques spéciales et de 3 autres entités<sup>4</sup>. Le montant des stocks pour déploiement stratégique attribués pour le démarrage des missions politiques spéciales et d'autres entités s'élevait en moyenne à 0,9 million de dollars, le maximum étant de 8 millions de dollars (MINUNEP).

Tableau 2

**Stocks pour déploiement stratégique pour la phase de démarrage des missions politiques spéciales et d'autres entités (10 premiers quant au montant reçu)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Année de création</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique (première année)</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique pour la phase de démarrage (chiffre cumulé)</i>
MINUNEP	2007	7,9	8
MANUL	2009	6,6	6,6

<sup>4</sup> Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE); Commission d'enquête internationale indépendante et Tribunal spécial pour le Liban; Mécanisme d'enquête conjoint de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies.

	<i>Année de création</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique (première année)</i>	<i>Stocks pour déploiement stratégique pour la phase de démarrage (chiffre cumulé)</i>
MINUAUCE	2014	3,2	3,2
MANUI	2003	0,07	3,1
Mécanisme d'enquête conjoint de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies	2013	1,6	3
BINUGBIS	2009	2,1	2,5
BINUCA/BONUCA	2009	0,2	0,5
Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale	2007	0,004	0,5
Commission d'enquête internationale indépendante et Tribunal spécial pour le Liban	2005	0,03	0,4
BRENUAC	2011	0,2	0,3

Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

**Les stocks pour déploiement stratégique étaient la principale source d'avoirs pour le démarrage des opérations de maintien de la paix et la troisième en importance pour les autres entités**

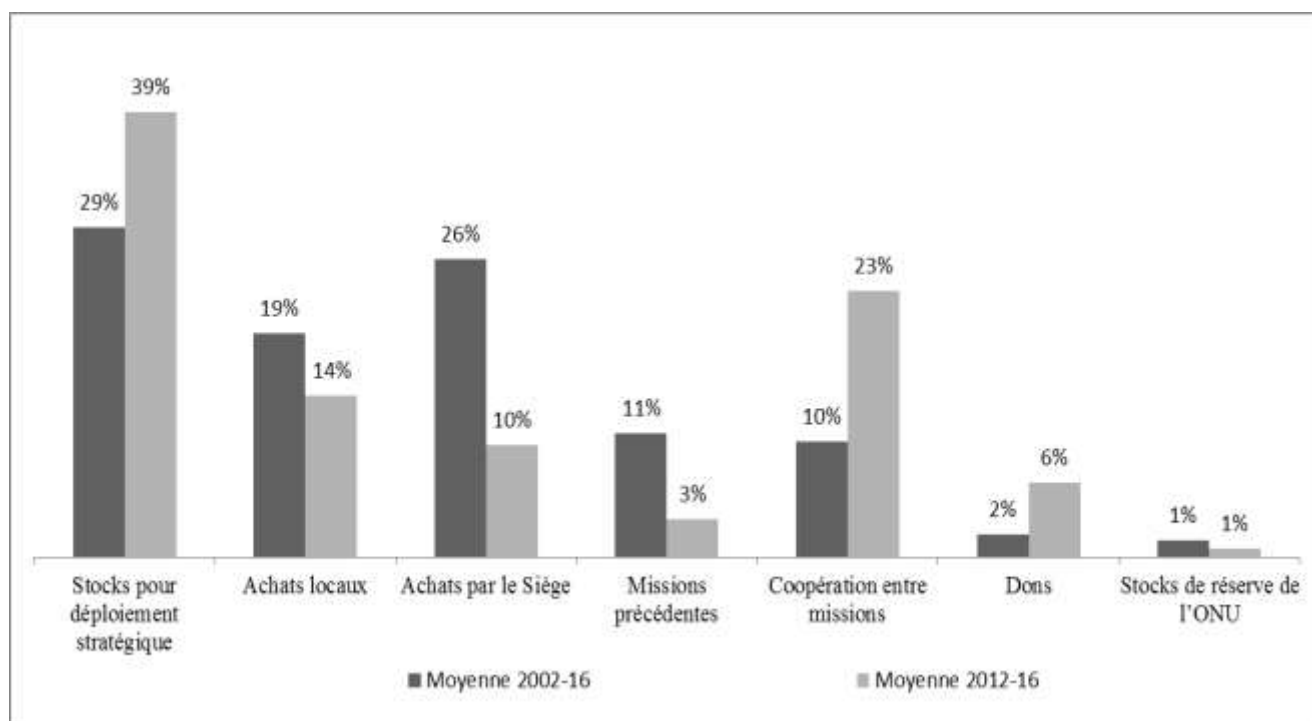
20. Un grand nombre des personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient utilisé les stocks pour déploiement stratégique au démarrage « dans une certaine mesure » (44 % des réponses) ou « dans une grande mesure » (33 % des réponses).

21. De 2002 à 2016, les stocks pour déploiement stratégique ont représenté 29 % des biens utilisés par les opérations de maintien de la paix au cours de leur première année de création<sup>5</sup>, suivis par les articles achetés par le Siège<sup>6</sup>, les achats locaux et les articles provenant de missions précédentes dans le même pays. Au cours des cinq dernières années, l'importance des stocks pour déploiement stratégique en tant que source est passée à 39 % (voir fig. II). La coopération entre les missions a également augmenté, tandis que les articles achetés par le Siège, les articles provenant de missions précédentes et, dans une moindre mesure, les achats locaux ont diminué.

<sup>5</sup> La ventilation des sources d'avoirs était disponible pour 10 opérations de maintien de la paix et 16 missions politiques spéciales et autres organisations.

<sup>6</sup> Avant la mise en service d'Umoja, il s'agissait de tous les articles achetés par le Siège. Par la suite, il s'agissait de tout article acquis au moyen de contrats-cadres.

Figure II  
Sources des avoirs pour les opérations de maintien de la paix (première année)



Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

22. Les stocks pour déploiement stratégique représentaient la troisième source d'avoirs pour les missions politiques spéciales et autres entités (13 % du total), après les avoirs provenant de missions précédentes dans le même pays (49 %) et les achats locaux (18 %).

23. Parmi les missions qui ont eu le plus recours aux stocks pour déploiement stratégique au cours de leur première année, on peut citer la MANUL (81 %), la MINURCAT (68 %), l'UNSCOL (58 %) et l'UNSOA (53 %). Les stocks pour déploiement stratégique représentaient 39 % et 37 %, respectivement, des avoirs de la MINUSMA et de la MINUSCA au cours de leur première année de fonctionnement.

#### **Les parties prenantes avaient le sentiment que les stocks pour déploiement stratégique avaient permis d'accélérer le démarrage des missions**

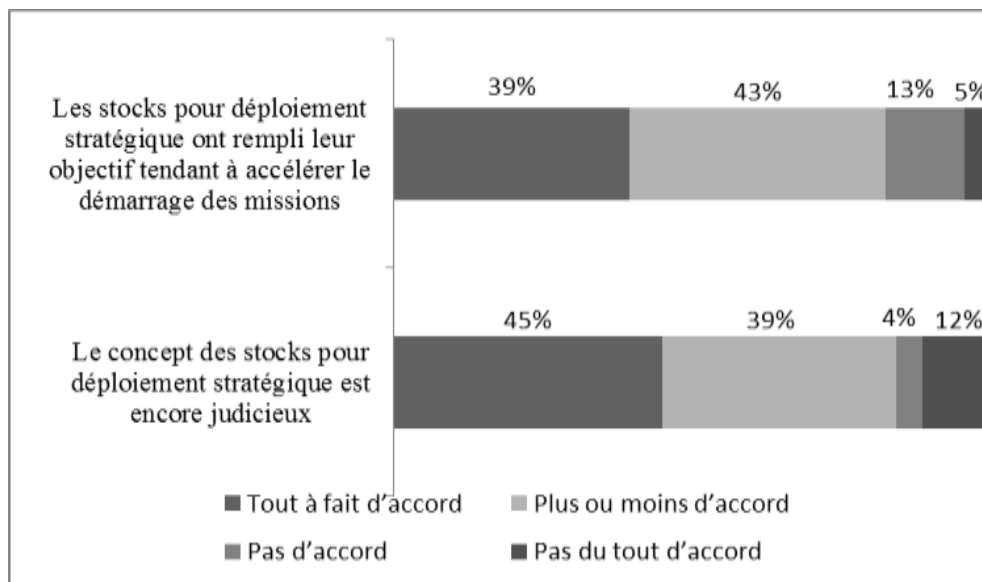
24. Quatre-vingt-deux pour cent des personnes interrogées estimaient que les stocks pour déploiement stratégique permettaient d'accélérer le démarrage des missions. Seize des personnes interrogées (47 %) ont déclaré que les stocks pour déploiement stratégique avaient également joué un rôle important dans les interventions d'urgence. Les personnes interrogées ont qualifié les stocks pour déploiement stratégique de « primordiaux » et « indispensables », du fait en particulier des « capacités limitées » de certains contingents. On peut citer comme

exemples positifs notables l'appui à la MINUSTAH après le tremblement de terre de 2010, ainsi que le démarrage de la MINUAUCE et de la MINUSCA.

25. Quatre-vingt-un pour cent des personnes interrogées ont indiqué que les stocks pour déploiement stratégique seraient leur premier choix lors du lancement ou de l'élargissement d'une mission.

Figure III

**Réponses à l'enquête sur la validité et l'efficacité des stocks pour déploiement stratégique**



Source : BSCI, enquête.

**B. Les stocks pour déploiement stratégique n'ont pas contribué à accélérer le démarrage des missions et à assurer l'élargissement dans le délai prévu de 90 jours**

**L'Organisation n'a pas correctement rendu compte de façon cohérente des délais de livraison des stocks pour déploiement stratégique**

26. Jusqu'en 2013/14, l'Organisation s'est fondée sur la mobilisation et le déploiement stratégique des stocks dans les 90 jours suivant l'adoption de la décision du Conseil de sécurité<sup>7</sup> comme indicateur pour mesurer la rapidité du déploiement et de la mise en place des opérations de maintien de la paix créées par le Conseil. L'indicateur a ensuite changé pour devenir « 90 jours suivant l'émission des instructions du Siège destinées au Centre de services mondial » (voir A/69/585), ce qui revenait à assouplir les paramètres de performance fixés dans le concept initial. En outre, le libellé de l'information communiquée variait d'une année à l'autre, « stocks stratégiques pour déploiement rapide attribués et expédiés » étant la

<sup>7</sup> Terminologie utilisée dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats pour la Base de soutien logistique (voir, par exemple, A/64/575).

formule utilisée une année et « stocks pour déploiement stratégique recensés et mis en place » celle utilisée l'année suivante, ce qui ne permettait pas de se faire une idée précise de ce qui avait été accompli dans les 90 jours suivant l'approbation du mandat.

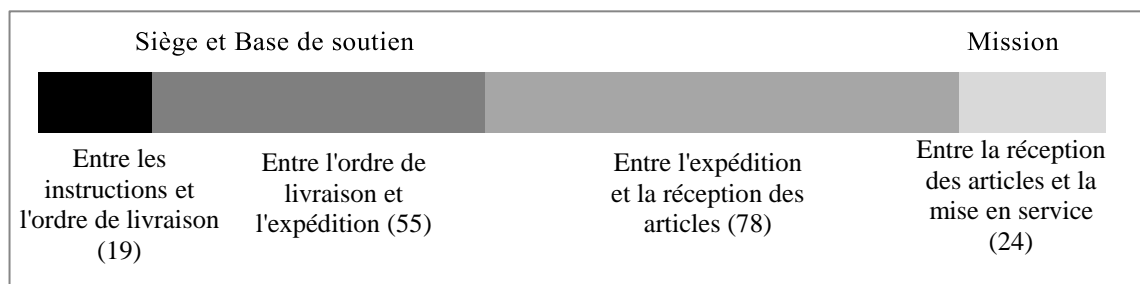
27. Le Département de l'appui aux missions a indiqué que toutes les opérations de déploiement avaient lieu dans les 90 jours suivant les instructions du Siège. D'après l'analyse du BSCI, cela semble inexact (voir fig. IV). Comme indiqué dans des documents internes sur l'exécution du budget et confirmé lors des entrevues avec les responsables de la gestion des stocks pour déploiement stratégique, l'information en question ne couvre que la phase entre la réception des instructions du Siège et l'expédition (dont la Base de soutien logistique est responsable). Cela est contraire à la définition du déploiement donnée dans la directive de politique générale applicable aux stocks pour déploiement stratégique et à l'esprit qui sous-tend la création des stocks pour assurer le déploiement rapide des missions, ce qui témoigne d'une fragmentation au sein du Département.

**Il est rare que les stocks pour déploiement stratégique soient livrés aux missions dans les 90 jours suivant les instructions du Siège**

28. Sur la base des données fournies par la Base de soutien logistique, le BSCI a établi que la livraison de stocks pour déploiement stratégique aux missions était effectuée, en moyenne, 152 jours après les instructions du Siège, la date de mise en service (le jour où le matériel est prêt à être utilisé) étant 24 jours plus tard (voir fig. IV).

Figure IV

**Stocks pour déploiement stratégique : phases du processus (nombre de jours en moyenne), 2002-2016**



Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

Note : Les données relatives à la phase « Entre les instructions et l'ordre de livraison » n'étaient disponibles que pour la période 2012 à 2016.

29. Depuis 2012, seulement 4 des 30 missions analysées ont eu un taux moyen d'exécution de moins de 90 jours à compter de l'envoi des instructions du Siège : la MINUAUCE, la MISNUS, l'UNFICYP et la MINUK. Aucune opération de maintien de la paix complexe dans la phase de démarrage n'a reçu l'intégralité des stocks pour déploiement stratégique, en moyenne, dans les 90 jours.

30. La mise en service des stocks pour déploiement stratégique varie sensiblement d'une mission à l'autre, allant de 5 à 995 jours à compter de la date de l'ordre de

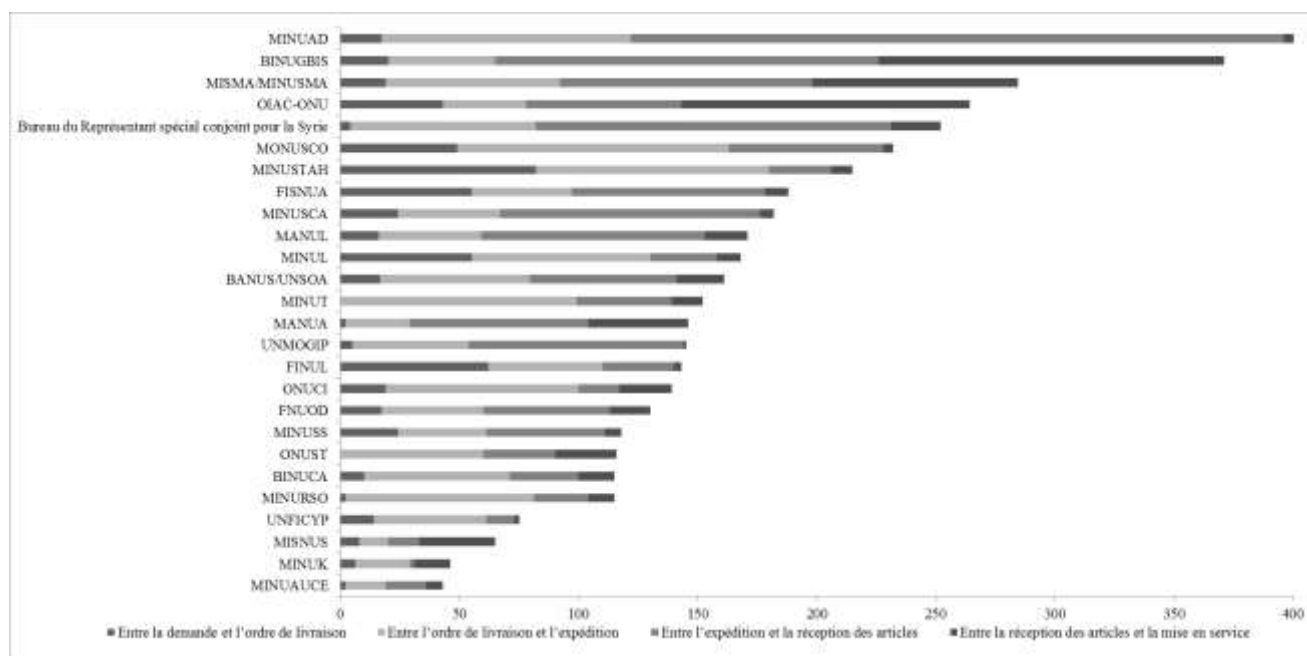
livraison, avec une moyenne de 142 jours et un coefficient de variation de 70 %. À la MINUSMA et à la MINUSCA, la mise en service dans les 90 jours est survenue dans 26 % et 2 % des cas, respectivement.

31. Plusieurs facteurs semblent avoir contribué à la variation entre les missions (voir fig. V), notamment le nombre et la complexité des expéditions des grandes opérations de maintien de la paix par rapport à d'autres missions, le mode d'expédition (air ou mer) et la proximité géographique d'une mission avec la Base de soutien logistique.

Figure V

#### Délai de livraison par mission, 2012 à 2016

(Nombre de jours)



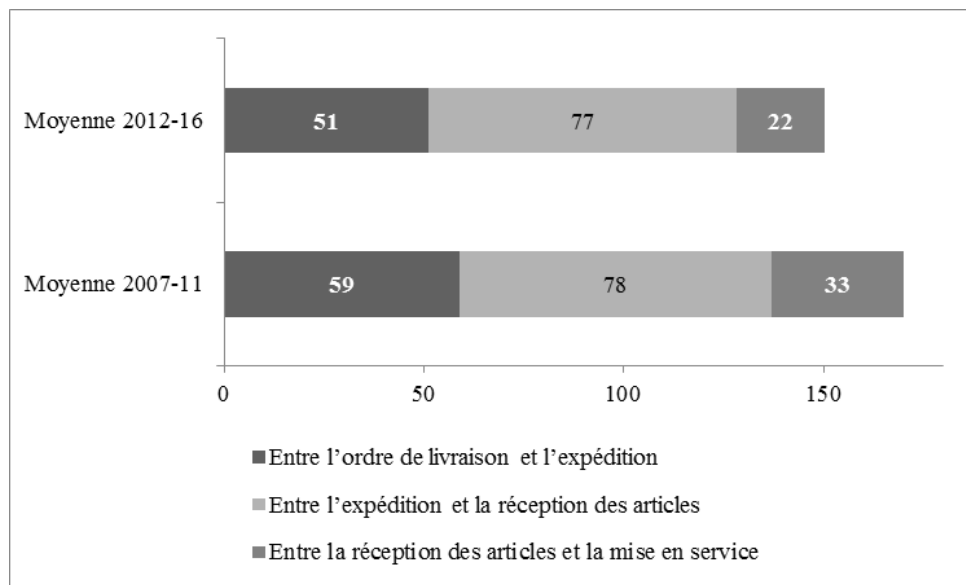
Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

#### Certains volets du processus des stocks pour déploiement stratégique sont devenus plus efficaces

32. Le processus des stocks pour déploiement stratégique est devenu plus efficace depuis 2012. Des gains d'efficacité ont été constatés dans l'expédition des stocks pour déploiement stratégique à partir de la Base de soutien logistique (en particulier entre la délivrance du bordereau de sortie et l'expédition) et dans le temps de traitement après la livraison aux missions. Le temps requis pour l'expédition et le transport était resté inchangé (voir fig. VI).

Figure VI  
**Délais de livraison des stocks pour déploiement stratégique, de l'ordre de livraison à la mise en service**

(Nombre de jours)



Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

Note : Les données concernant le temps écoulé entre la date de la demande et l'établissement des ordres de livraison présentaient des inexactitudes et ne pouvaient donc pas être utilisées.

33. Soixante pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête ont confirmé que la livraison des stocks pour déploiement stratégique s'était « quelque peu » ou « grandement » améliorée au fil du temps.

#### **Les parties prenantes jugeaient que la livraison de stocks pour déploiement stratégique se faisait à temps**

34. Contrairement aux données empiriques, 85 % des personnes interrogées ont indiqué que les stocks pour déploiement stratégique étaient « généralement » ou « toujours » acheminés en temps voulu, avec de légères différences de perception entre les entités qui utilisaient les stocks pour déploiement stratégique aux fins du démarrage, de l'élargissement des missions ou de leur fonctionnement courant (voir tableau 3). Cela s'explique en partie par l'opinion favorable dont bénéficient les stocks pour déploiement stratégique par rapport à ce que les personnes interrogées considéraient comme un processus de passation des marchés en général plus lent. Quarante-vingt-treize pour cent des personnes interrogées jugeaient que la procédure des stocks pour déploiement stratégique était « quelque peu » ou « beaucoup » plus rapide que la passation des marchés. Le niveau élevé de satisfaction était moins évident lors des entretiens.

Tableau 3  
**Perceptions de la ponctualité de la livraison des stocks pour déploiement stratégique**

(En pourcentage)

	<i>Toujours à temps</i>	<i>Généralement à temps</i>	<i>Presque jamais à temps</i>	<i>Jamais à temps</i>
Démarrage	18	67	4	11
Élargissement	13	70	4	13
Fonctionnement courant	18	69	3	10

Source : BSCI, enquête.

### **Plusieurs facteurs ont entravé le déploiement rapide des stocks pour déploiement stratégique**

*Certaines exigences en matière de planification n'ont pas été respectées, et le processus des stocks pour déploiement stratégique n'a pas commencé avant l'élaboration du mandat*

35. Selon le concept de stocks pour déploiement stratégique, le Sous-Secrétaire général est tenu d'établir des ordres préparatoires 60 jours avant l'approbation d'un mandat par le Conseil de sécurité. Bien que des discussions internes sur la planification des missions aient lieu avant l'approbation du mandat, les ordres préparatoires n'ont jamais été établis, ce qui amène à utiliser, pour mesurer le début de la phase de démarrage, un paramètre différent de celui qui est envisagé dans le concept initial. La direction du Département de l'appui aux missions a admis que les ordres préparatoires avaient été « dépassés par les événements ». En 2010, un examen externe des stocks pour déploiement stratégique<sup>8</sup> a noté que l'absence d'ordres préparatoires limitait la possibilité d'acquérir les articles directement auprès des fournisseurs.

36. Le concept de stocks pour déploiement stratégique repose sur le fait que les fonds seraient mis à disposition par le biais d'une autorisation d'engagement de dépenses de 50 millions de dollars. Toutefois, avant 2010, le Secrétariat était limitée dans l'utilisation de ces fonds, qui devaient être reconstitués immédiatement et mis en regard avec les autres priorités (autres que les stocks pour déploiement stratégique), notamment les transports et les droits à prestations du personnel. En outre, à deux exceptions près (UNSOA et MINUAUCE), le BSCI n'a pas pu trouver de preuves que l'autorisation d'engagement de dépenses du Secrétaire général avait été utilisée pour le démarrage d'une mission avant l'élaboration d'un mandat<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> En 2010, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont demandé à un groupe de consultants externes de procéder à un exercice de bilan stratégique, d'évaluation et d'analyse des capacités des stocks pour déploiement stratégique.

<sup>9</sup> Selon la politique générale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en matière de planification et de contrôle des opérations de maintien de la paix pour 2016, le Département de l'appui aux missions prend l'avis du Contrôleur sur un projet d'autorisation d'engagement de dépenses, qui sera prêt pour approbation aussitôt que possible après que le Conseil de sécurité aura approuvé le mandat.

*Les retards dans l'établissement de la version définitive des plans de dotation en matériel ont eu des incidences sur les délais de livraison*

37. Les plans de dotation en matériel, qui devraient être établis 50 jours avant l'approbation du mandat, l'ont été, en moyenne, 53 jours après l'approbation du mandat. Par exemple, l'établissement du plan de dotation en matériel de la MINUSMA a été achevé près de 60 jours après l'approbation du mandat, ce qui a entraîné des retards dans l'expédition, laquelle a commencé quatre mois après l'adoption de la résolution par le Conseil de sécurité. Quant à la MINUSCA, les stocks pour déploiement stratégique ont été expédiés à partir de juillet et août 2014, du fait qu'on a profité de l'avertissement donné par le Conseil de sécurité lorsqu'il a créé la MISCA, ce qui donne à penser que des enseignements ont été tirés de l'expérience.

38. Lors des entretiens, les responsables du Département de l'appui aux missions ont souligné la nécessité d'accroître l'efficacité en matière de planification, notamment en ce qui concerne les besoins et l'analyse des lacunes, et la planification des achats. La nomination par le Secrétaire général d'un planificateur principal pour les missions a été préconisée.

*Le transport par voies maritime et terrestre prenait du temps et était retardée par l'absence de contrats-cadres pour les grandes opérations de transit*

39. La durée du transport s'est révélée la variable critique expliquant les différences dans les délais de livraison entre les missions, avec un écart type supérieur à celui des autres phases (voir fig. VI et VII).

40. Pour des raisons d'économie, 57 % des expéditions de stocks pour déploiement stratégique depuis 2012 ont été effectuées par mer et par route. Vingt personnes interrogées ont déclaré que la longueur du délai de livraison et les retards de livraison – ainsi que parfois des difficultés concernant les voies d'approvisionnement et les procédures de dédouanement – étaient les principales difficultés que rencontraient leurs missions avec les stocks pour déploiement stratégique. Le transport se révélait particulièrement long lorsque les missions étaient situées dans des pays enclavés, loin de grands ports et avec des routes de mauvaise qualité; des articles livrés s'en trouvaient souvent endommagés. Les personnes interrogées ont donné des exemples de groupes électrogènes et de climatiseurs qui arrivaient dans les missions six à huit mois après la commande.

41. Le transport aérien des marchandises était soumis à des restrictions car il était plus coûteux. Des vols affrétés par l'ONU ou des vols mis à disposition par les États Membres ont été utilisés pour l'ensemble des expéditions de stocks pour déploiement stratégique destinés à la MINUAUCE et, dans une moindre mesure, à des missions en cours telles que la MINUSS (54 %) et la MINUSCA (38 %).

42. Les personnes interrogées ont cité comme autre cause de retards l'absence de contrats-cadres pour les expéditions par voies maritime et aérienne d'une valeur supérieure au plafond établi de 40 000 dollars et/ou l'absence de dispositions relatives au transport dans les contrats-cadres actuels. Cela signifiait que les missions devaient passer par une procédure d'appel d'offres pour les services de frets, qui pouvait durer jusqu'à quatre mois. En 2005 et 2008, le BSCI a recommandé d'établir des contrats-cadres pour les opérations de transit des stocks pour déploiement stratégique. La recommandation n'a été que partiellement

appliquée et avec des retards importants. Huit ans plus tard, en septembre 2016, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé, suscitant 120 réponses. Les cahiers des charges sont toujours en cours d'élaboration.

43. Sept hauts responsables au Siège et dans les missions, et un autre à la Base de soutien logistique, ont recommandé que l'on envisage de retenir d'autres zones géographiques, plus proches du théâtre des opérations des missions, pour entreposer les stocks pour déploiement stratégique.

*Les missions n'avaient pas les capacités nécessaires pour recevoir, inspecter et mettre en place des stocks pour déploiement stratégique*

44. En dépit de certaines améliorations récentes, l'installation du matériel des stocks pour déploiement stratégique par les missions a pris en moyenne 22 jours (voir fig. VI). La bonne livraison des articles des stocks pour déploiement stratégique ne se traduisait pas automatiquement par une utilisation effective, les missions en phase de démarrage n'ayant généralement pas les capacités nécessaires pour recevoir, inspecter et installer le matériel.

45. Soixante et un pour cent des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'avaient pas les capacités nécessaires pour installer des équipements, en particulier le matériel du génie et des communications. Par exemple, en 2013, la MINUSMA a reçu 813 conteneurs maritimes de 20 pieds en trois mois, mais ne comptait que 17 ingénieurs et 14 membres du personnel chargé du contrôle des mouvements, ce qui n'était pas suffisant pour utiliser effectivement les matériels. De ce fait, certains articles sont restés non ouverts dans des conteneurs. À la MINUSCA, l'ingénieur en chef et le Chef du contrôle des mouvements ont rejoint la mission cinq mois après sa création. La capacité de réception fait également défaut dans d'autres missions, comme la MINUS, la MINUAD et l'UNSOA.

46. Quoique spécifiquement requise en vertu de la politique applicable aux stocks pour déploiement stratégique, la mise en place d'équipes d'appui aux missions pour aider à l'installation du matériel n'était pas assurée avec des ressources suffisantes. En outre, les équipes d'appui aux missions n'étaient pas déployées pour des périodes suffisantes<sup>10</sup>. Afin de renforcer l'appui aux missions pour l'installation des matériels, la Base de soutien logistique a envisagé d'avoir recours au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, mais la demande n'a pas été soutenue par le Département de l'appui aux missions.

47. Dans l'examen externe de 2010, il a été souligné qu'en l'absence de moyens logistiques, la constitution des stocks pour déploiement stratégique ne pouvait pas être considérée comme un processus axé sur les besoins du client.

*Les responsabilités et les procédures de suivi n'étaient pas clairement définies*

48. Les retards pouvaient également être attribués : a) au fait que le démarrage a pris beaucoup plus que les 90 jours prévus; b) au manque de clarté s'agissant des responsabilités de chaque partie impliquée dans les activités préalables au déploiement, des mesures nécessaires à prendre et des délais de mise en œuvre; c) à

<sup>10</sup> Depuis 2011, les équipes d'appui aux missions ont été utilisées 58 fois, et un tiers d'entre elles ont été utilisées à l'appui du démarrage et de l'élargissement. Toutefois, 71 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'avaient pas demandé l'assistance d'équipes d'appui à la mission sans préciser la raison.

l'inefficacité des procédures pour identifier les goulets d'étranglement et les obstacles et proposer des solutions efficaces, les différents acteurs surveillant les aspects sous leur contrôle.

### C. Le concept de stocks pour déploiement stratégique

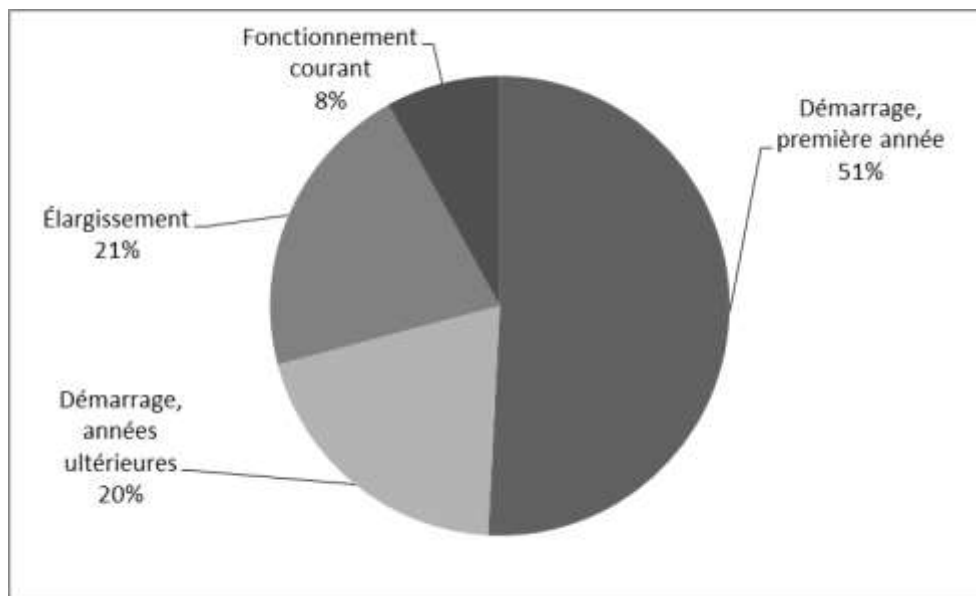
49. La politique applicable aux stocks pour déploiement stratégique élaborée en 2007 a élargi le champ d'application du concept de stocks pour déploiement stratégique pour qu'on puisse, à ce titre, apporter un appui à plusieurs missions jusqu'à ce qu'elles soient en mesure de gérer leurs propres opérations, ainsi qu'un appui aux missions existantes lorsque cela est justifié par d'autres changements imprévus dans les besoins opérationnels. La politique stipule également que les stocks pour déploiement stratégique pourraient être attribués aux missions existantes afin d'assurer la rotation des stocks, ainsi qu'aux missions politiques spéciales et d'autres entités s'il y avait une demande exceptionnelle.

50. Depuis 2002, les stocks pour déploiement stratégique ont été utilisés pour appuyer, en moyenne, 16 missions par an. Le nombre de missions desservies est passé de 7 en 2002/03 à 25 en 2014/15.

51. Soixante et un pour cent des ressources des stocks pour déploiement stratégique ont été utilisées pour appuyer le démarrage des missions, et la majorité de ces ressources ont été utilisées au cours de la première année de fonctionnement. Les 29 % restants ont été utilisés pour soutenir l'élargissement des missions et le fonctionnement courant des missions (voir fig. VII). L'augmentation de l'appui aux missions pour leur fonctionnement courant est liée à la nécessité de veiller à la rotation des stocks qui risquent de devenir obsolètes ou d'être exclus de la composition des stocks pour déploiement stratégique, du fait de l'absence de missions nouvelles ou élargies ou de la diminution de leur nombre.

Figure VII

#### Utilisation des stocks pour déploiement stratégique, par phase



Phase	2002 à août 2016 (En millions de dollars des États-Unis) (coût historique)
Démarrage, première année	269,8
Démarrage, années ultérieures	106,5
Élargissement	111,8
Fonctionnement courant	42,8
<b>Total</b>	<b>530,9</b>

Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

52. L'examen externe de 2010 a conclu que, si la rotation obligatoire des stocks était conforme aux principes comptables régissant les stocks pour déploiement stratégique, il était aussi recouru à cette pratique pour accélérer l'acquisition d'articles qui ne pouvaient pas être achetés assez rapidement par la procédure normale de passation des marchés.

53. Il a été tenu compte, de façon disproportionnée, du taux d'attribution de ces articles lors des examens annuels de la composition des stocks, comme il est indiqué dans la section IV.D ci-dessous.

**D. Bien que les parties prenantes soient généralement satisfaites de la composition des stocks pour déploiement stratégique, la composition actuelle ne reflète pas les prescriptions concernant l'organisation en modules pour le démarrage et l'élargissement des missions**

**Les parties prenantes se sont dites satisfaites de la composition des stocks pour déploiement stratégique mais elles ont fait état de problèmes liés à la rapidité des changements technologiques et au choix de certains articles**

54. Quatre-vingt-trois pour cent des personnes interrogées étaient « totalement » ou « dans l'ensemble » satisfaites tant de la quantité que de la qualité des articles des stocks pour déploiement stratégique. Soixante-quatorze pour cent ont indiqué que la composition était « dans une grande mesure » ou « quelque peu » adaptée à l'évolution des besoins des missions et s'était améliorée au fil du temps.

55. Mesurés en valeur monétaire, les articles du génie et des transports se sont imposés comme la première catégorie des biens utilisés tant à la phase de démarrage qu'à la phase d'élargissement des missions. Le matériel informatique et les articles médicaux ont été les moins utilisés.

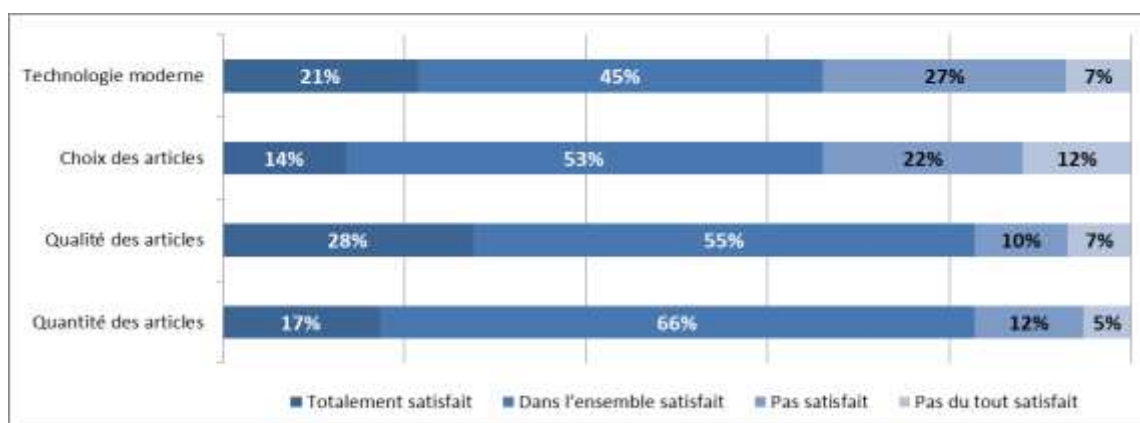
Tableau 4  
**Pourcentage des articles des stocks pour déploiement stratégique utilisés, par catégorie et par phase (2012-2016)**

<i>Catégorie</i>	<i>Démarrage</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Élargissement</i>
Transport	35	Génie	41
Génie	30	Transport	34
Communications	17	Communications	10
Fournitures	10	Fournitures	9
Informatique	7	Informatique	5
Santé	1	Santé	1

Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique.

56. Un tiers des personnes interrogées n'étaient pas satisfaites du choix des articles des stocks pour déploiement stratégique, considérant qu'ils n'étaient pas à la hauteur des progrès technologiques. Dans leurs réponses, 15 personnes interrogées (44 %) ont évoqué un conflit de priorités entre les considérations de rapport qualité-prix et de normalisation, d'une part, et les préférences des missions pour des caractéristiques techniques sur mesure, d'autre part. Deux personnes interrogées de haut niveau ont attribué ce problème au manque de clarté quant à l'objectif principal des stocks pour déploiement stratégique et ont estimé que si l'on ne définissait pas clairement ce que recouvrait le démarrage des missions, les stocks pour déploiement stratégique risquaient de devenir une « simple liste de desiderata ». Quatre personnes interrogées ont signalé des lacunes dans les hypothèses de planification et dans les spécifications techniques, lesquelles étaient mal définies, ce qui affectait la qualité des articles.

Figure VIII  
**Réactions des personnes interrogées sur certains aspects des stocks pour déploiement stratégique**



Source : BSCI, enquête.

**La composition actuelle des stocks pour déploiement stratégique ne reflète pas les prescriptions concernant l'organisation en modules pour le démarrage et l'élargissement des missions**

57. Dans son rapport de 2005 sur la constitution de stocks pour déploiement stratégique, le Secrétaire général a noté que la composition des stocks n'était pas un inventaire rigide, mais plutôt une capacité dynamique qui évoluerait en fonction de besoins actualisés recensés au cours des examens annuels (voir A/59/701, par. 18). Dans son rapport de 2011 sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591), le Secrétaire général a décrit le concept d'organisation en modules et la nécessité d'adapter les stocks pour déploiement stratégique pour qu'ils puissent répondre aux besoins du projet d'organisation en modules<sup>11</sup>, comme l'a rappelé le Groupe de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (voir A/70/357-S/2015/682, par. 82).

58. Parmi les principales hypothèses de planification pour les examens annuels de la composition des stocks depuis 2013/14, on peut citer la nécessité de veiller à ce que les éléments des stocks pour déploiement stratégique fassent partie d'un ensemble modulaire. Dans son rapport sur l'exécution du budget de la Base de soutien logistique pour 2014/15, le Secrétaire général a déclaré que la Base avait achevé son examen annuel de la composition et qu'il avait été tenu compte des exigences de l'organisation en modules et des besoins des missions [voir A/70/609, par. 11 d)].

59. Il ressort toutefois de l'examen, par le BSCI, de la composition approuvée pour l'exercice 2015/16 que, si la Base de soutien logistique avait prévu, comme prescrit, une capacité de déploiement avancé de 350 personnes qui pouvaient être mobilisées et déployées rapidement, elle n'a pas traité de la question des camps pour 100, 200, 500 ou 1 000 personnes. Les stocks pour déploiement stratégique pour l'exercice 2015/16 comprenaient 595 895 éléments dont 54 % n'étaient pas en corrélation avec des modules.

60. Même si les stocks étaient constitués intégralement selon la composition approuvée, ils ne pouvaient pas pleinement appuyer le démarrage d'une nouvelle mission, comme prévu dans le concept approuvé. Par exemple, en mai 2014, la MINUSMA a eu recours à des achats extérieurs de sept camps pour 2 400 personnes d'une valeur estimée à 24,6 millions de dollars parce qu'il n'était pas possible de les acquérir à partir des stocks pour déploiement stratégique. Le Département de l'appui aux missions a déclaré que la migration obligatoire à Umoja des données relatives aux stocks pour déploiement stratégique ayant commencé tôt, la Base de soutien logistique n'avait pas été en mesure d'entamer le processus de reconstitution des stocks utilisés jusque-là avant mars 2014.

<sup>11</sup> Les modules se composent d'ensembles de composantes standardisées destinées à assurer une fonction (par exemple la sécurité, le logement ou la production d'électricité). Lorsque ces modules sont regroupés et mis en place grâce à des moyens logistiques, on obtient une gamme de services qui devient un élément opérationnel de l'infrastructure d'une mission. Les modules sont les plus petits ensembles d'éléments d'appui qui peuvent être détachés, soit comme composantes d'une gamme de services, soit séparément, pour l'établissement de moyens de maintien de la paix (voir A/66/591, par. 33).

61. Les examens de la composition des stocks pour déploiement stratégique restaient inefficaces, les stocks ne correspondant plus à la composition approuvée. Cela s'expliquait par le fait que :

- a) Les examens annuels de la composition des stocks ne se contentaient pas d'analyser les besoins en ce qui concerne le démarrage et l'élargissement des missions mais mettaient également l'accent sur les articles que les missions utilisaient plus fréquemment pour leur fonctionnement courant;
- b) À l'issue de l'examen de la composition, les résultats n'étaient pas mis au regard des objectifs énoncés dans les hypothèses de planification pour s'assurer que ces objectifs étaient atteints;
- c) Les parties prenantes ne respectaient pas toujours les délais fixés pour la constitution des stocks selon la composition approuvée.

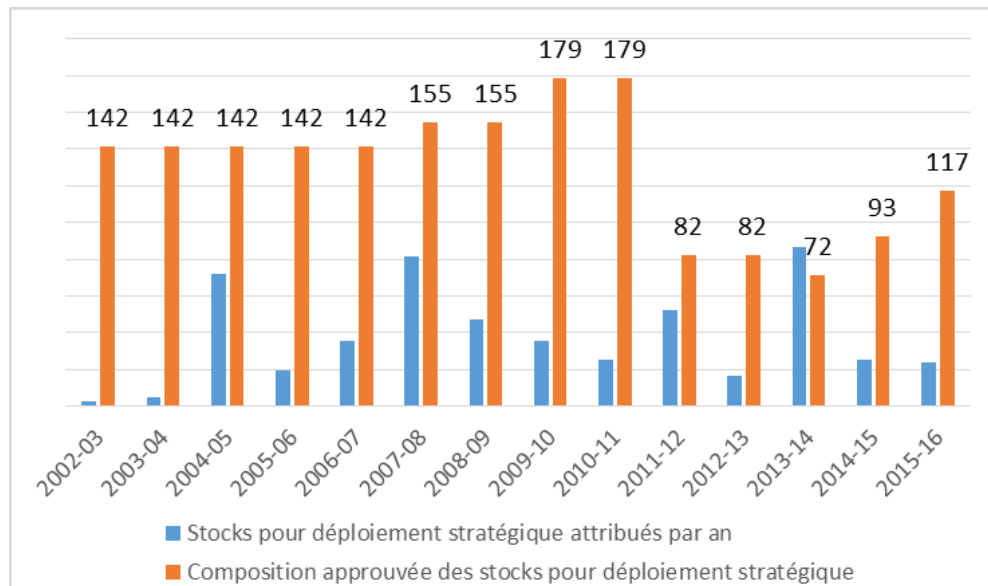
**E. Il n'y avait aucune preuve que le niveau et le volume des stocks pour déploiement stratégique ont été examinés sur la base d'une analyse en bonne et due forme de la demande annuelle ou que les stocks excluaient les articles ayant des délais d'approvisionnement courts**

**La valeur des stocks pour déploiement stratégique approuvés est plus élevée que le niveau et le volume des stocks pour déploiement stratégique attribués chaque année**

62. Bien que les effectifs déployés dans les missions en phase de démarrage soient globalement conformes à ceux envisagés dans le concept de stocks pour déploiement stratégique, le montant des stocks attribués chaque année a été sensiblement inférieur au montant approuvé, sauf en 2013/14. Toutefois, le caractère limité des données, notamment celles relatives aux effets de l'absence de contrats-cadres sur la disponibilité de certains articles et aux demandes formulées par les missions en phase de démarrage, rendait difficile toute analyse pertinente de l'adéquation du niveau et du volume des stocks pour déploiement stratégique.

Figure IX  
**Stocks pour déploiement stratégique attribués par an au regard  
 de la composition approuvée**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique et des rapports annuels sur l'exécution du budget.

#### **Quarante-trois pour cent des articles figurant dans la composition actuelle ont des délais d'approvisionnement inférieurs à 90 jours**

63. Le concept de stocks pour déploiement stratégiques exige que ces stocks soient composés d'éléments qui sont considérés comme essentiels et difficiles à acquérir. Les articles essentiels ayant des délais d'approvisionnement inférieurs à 90 jours (à l'exception de ceux qui sont des composantes de modules) doivent être achetés dans le cadre d'arrangements contractuels au moyen de l'autorisation d'engagement de dépenses.

64. Il ressort de l'analyse, par le BSCI, de six examens annuels de la composition des stocks pour déploiement stratégique entre 2005 et 2016 que des articles essentiels tels que le carburant, les rations et l'eau en bouteille, qui pouvaient être achetés par d'autres arrangements contractuels, avaient été dûment exclus. Toutefois, le Bureau n'a pas pu déterminer si les délais d'approvisionnement pour les autres rubriques avaient été dûment pris en considération lors des examens de la composition parce que les informations n'étaient pas toujours consignées dans le cadre des délibérations et ne pouvaient donc pas être fournies.

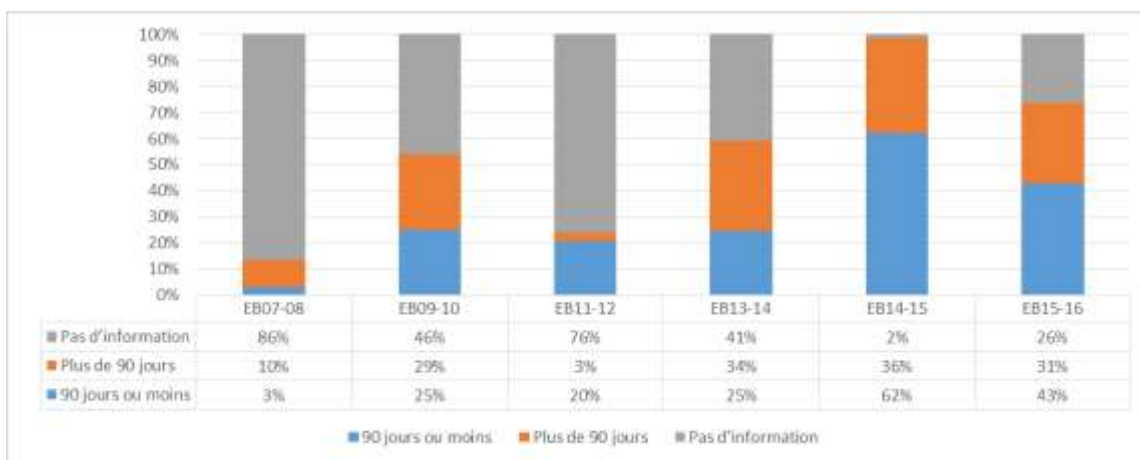
65. Une analyse des informations relatives aux délais d'approvisionnement, lorsqu'elles sont disponibles, a montré que le pourcentage des stocks ayant des délais d'approvisionnement inférieurs à 90 jours, était passé de 3 % en 2007/08 à 43 % en 2015/16.<sup>12</sup> Cela tenait au fait que les gestionnaires des stocks pour

<sup>12</sup> Cela comprend les accessoires pour des articles ayant des délais d'approvisionnement plus longs.

déploiement stratégique étaient invités à proposer des articles sur la base des attributions de stocks précédentes, y compris les stocks attribués aux missions existantes pour assurer leur fonctionnement courant. Il n'y avait pas de preuve que les délais d'approvisionnement demeuraient une considération primordiale.

Figure X

**Composition approuvée des stocks pour déploiement stratégique, par délai d'approvisionnement**



Source : BSCI, analyse des informations figurant dans les tableaux sur la composition approuvée des stocks pour déploiement stratégique.

66. Le niveau et le volume des stocks pour déploiement stratégique dont les délais d'approvisionnement sont courts peuvent être plus importants qu'il ne faut.

**L'idée de la gestion des stocks par le fournisseur a été constamment préconisée mais a systématiquement été rejetée**

67. La gestion des stocks par le fournisseur est un modèle de fonctionnement selon lequel le fournisseur s'engage à maintenir en stock un inventaire de certains biens, en général moyennant rétribution. Les avis sont partagés sur l'utilisation de ce modèle et les gestionnaires des stocks pour déploiement stratégique n'ont cessé de s'y opposer. Ceux qui soutiennent ce modèle font valoir que la gestion des stocks par le fournisseur permettrait de réduire le risque d'obsolescence des stocks, mais ils pensent que le modèle ne serait pas accepté à cause de l'état d'esprit « excessivement conservateur » qui prévaut dans l'Organisation. Ceux qui s'y opposent font valoir pour leur part qu'il rendrait prohibitif le prix des matériels, qu'il pourrait éventuellement se traduire par des articles expédiés du monde entier, conduisant à une perte de contrôle, et qu'il risquerait d'avoir une incidence négative sur la qualité des articles expédiés. Il a été avancé que l'Organisation des Nations Unies ne serait pas en mesure d'utiliser, pour les véhicules, des stocks gérés par le fournisseur parce qu'elle ne pouvait pas entrer en concurrence avec les clients commerciaux et que les contrats avec les fabricants ne comprendraient pas l'installation d'éléments essentiels pour rendre les véhicules prêts pour le terrain.

68. L'utilisation des stocks gérés par le fournisseur a été prônée à la suite d'audits et examens externes des stocks pour déploiement stratégique. Dans l'audit qu'il a

effectué en 2008, le BSCI a évoqué la possibilité d'une réduction du niveau des stocks à la Base de soutien logistique grâce au recours à des stocks gérés par le fournisseur afin de réduire les coûts liés au maintien des stocks à la Base de soutien logistique, d'éliminer les problèmes d'obsolescence des stocks et de réaliser des économies sur les dépenses de personnel et les frais d'entreposage. Dans le cadre de l'examen externe de 2010, il a été suggéré que la gestion des stocks par le fournisseur pourrait, dans certains cas, permettre de réduire la durée de livraison, les marchandises étant expédiées directement aux missions depuis l'entrepôt du fournisseur, en fonction de son emplacement. Il a également été recommandé d'éliminer les stocks ayant de courts délais d'approvisionnement et d'élargir progressivement la liste des articles gérés par le fournisseur (au-delà des fournitures médicales), sauf lorsque le coût total de possession ne justifiait pas une telle mesure.

69. Jusqu'en janvier 2017, seules les fournitures médicales sont gardées chez les fournisseurs, tandis que des dispositions relatives à la gestion des stocks par le fournisseur ont été récemment incluses dans les contrats de mobilier de bureau ou de dortoir. Aucune preuve n'avait toutefois été apportée pour démontrer qu'une analyse coûts-avantages structurée de la gestion des stocks par le fournisseur avait été effectuée.

## **F. Une mise en œuvre plus efficace de la politique de centralisation permettrait de réduire les risques de comptabilisation en pertes**

70. La politique applicable aux stocks pour déploiement stratégique exige des gestionnaires qu'ils assurent la rotation du matériel à durée de conservation limitée pour réduire au maximum le risque d'obsolescence. La politique de gestion centralisée des biens de l'Organisation dans les missions exige que toutes les missions demandent l'agrément de la Base de soutien logistique avant d'acquérir des actifs d'un coût unitaire égal ou supérieur à 1 500 dollars (révisé à 4 000 dollars en juin 2016). Le coût des éléments qui doivent être remplacés en raison de l'épuisement ou de l'obsolescence des stocks serait imputé sur le budget de la Base de soutien logistique.

71. Dans son projet de budget pour 2016/17 (A/70/779), la Base de soutien logistique a demandé 5 millions de dollars sur deux exercices, à partir de 2016/17, pour reconstituer les stocks pour déploiement stratégique devenus obsolètes. Dans l'annexe II du rapport correspondant du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/70/742/Add.9), elle a fourni une liste d'articles des stocks pour déploiement stratégique d'une valeur de 5,6 millions de dollars qui pourraient être comptabilisés en pertes au 15 mars 2016. Cette somme a été ajustée à 3,7 millions de dollars au 30 septembre 2016, à la suite d'une autre proposition de comptabilisation en pertes, de la rotation d'articles aux missions et de la suppression d'articles de la composition des stocks.

72. Il y a d'autres articles qui avaient été comptabilisés en pertes (1,7 millions de dollars), ou avaient été considérés comme pouvant l'être (1,1 million de dollars), qui n'avaient pas été signalés précédemment par la Base de soutien logistique. Sur ce total, 0,8 million de dollars concernaient des articles médicaux, des articles informatiques et des articles de communications, dont le risque d'obsolescence est plus élevé lorsqu'ils ont dépassé leur durée de vie utile. Cela a porté à 6,5 millions

de dollars le montant total des stocks pour déploiement stratégique comptabilisés en pertes ou considérés comme pouvant l'être. Comme il n'y avait pas d'examen annuel et de rapports sur l'obsolescence des stocks avant 2012/13, la Base de soutien logistique n'avait pas demandé auparavant des ressources pour reconstituer les stocks pour déploiement stratégique obsolètes.

Tableau 5

**Stocks pour déploiement stratégique comptabilisés en pertes ou considérés comme pouvant l'être**

(En millions de dollars des États-Unis)

Description	Valeur au 15 mars 2016	Valeur au 30 septembre 2016
Articles ne faisant pas partie de la composition approuvée	5,6	3,7
Articles faisant partie de la composition approuvée qui ont dépassé leur durée de vie utile	— <sup>a</sup>	1,1
<b>Total, comptabilisation en pertes potentielle si ces pertes ne sont pas absorbées par les missions</b>	<b>5,6</b>	<b>4,8</b>
Biens comptabilisés en pertes depuis 2003	— <sup>b</sup>	1,7
<b>Stocks pour déploiement stratégique comptabilisés en pertes ou considérés comme pouvant l'être</b>	<b>5,6</b>	<b>6,5</b>

Source : Base de soutien logistique,

<sup>a</sup> Dans les informations fournies au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en avril 2016 (voir A/70/742/Add.9, annexe II), la Base de soutien logistique n'a pas déclaré des articles faisant partie de la composition approuvée qui avaient dépassé leur durée de vie utile,

<sup>b</sup> Dans les informations fournies au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en avril 2016 (voir A/70/742/Add.9, annexe II), la Base de soutien logistique n'a pas déclaré le montant total des stocks pour déploiement stratégique qui avaient été comptabilisés en pertes depuis 2003,

73, Le BSCI a noté que, sur les 4,8 millions de dollars de comptabilisation en pertes potentielle au 30 septembre 2016, la Base de soutien logistique aurait pu faire tourner des stocks d'un montant d'au moins 1 million de dollars dans les missions si la politique de centralisation avait été plus efficace. En fait, au cours des trois dernières années, les opérations de maintien de la paix ont acquis des éléments similaires à ceux qui composent les stocks pour déploiement stratégique, mais elles l'ont fait par d'autres voies. La Base de soutien logistique n'a ni l'autorité ni les mécanismes pour assurer le respect de la politique de gestion centralisés des biens et comptait que les missions s'y conformeraient d'elles-mêmes. Pour remédier à cette situation, en août 2016, elle a demandé l'appui du Bureau du Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions pour introduire dans Umoja une fonction qui orienterait automatiquement vers la Base toute commande de biens qui dépasserait le plafond fixé, afin de déterminer si les biens en question pourraient être fournis en interne, y compris à partir des stocks pour déploiement stratégique. En novembre

2016, le Département de la gestion a informé le Département de l'appui aux missions que l'introduction d'une fonction de centralisation dans Umoja devait être reportée à la mise en service d'Umoja-Extension 2, dans le cadre de la planification des acquisitions et des demandes,

## **G. La gouvernance/la gestion des stocks pour déploiement stratégique pourrait être améliorée**

### **Le Département de l'appui aux missions n'a pas évalué régulièrement la réalisation des objectifs concernant les stocks stratégiques pour déploiement rapide**

74. Bien que les gestionnaires aient l'obligation de définir des indicateurs et d'évaluer les résultats obtenus (voir ST/SGB/2016/6), le Département de l'appui aux missions n'a pas pris les mesures qui s'imposaient pour voir si le principe des stocks pour déploiement stratégique remplissait pleinement ses objectifs, laissant ainsi passer une occasion de proposer et d'appliquer des mesures propres à améliorer les opérations liées aux stocks pour déploiement stratégique.

75. En mars 2012, le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions a fait sienne la proposition faite par le Directeur de la Division du soutien logistique de convoquer un groupe de travail de haut niveau, composé de représentants du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion, qui serait chargé d'élaborer et de présenter un nouveau concept d'opérations et cadre d'orientation générale concernant les stocks pour déploiement stratégique, destiné à rendre le principe plus crédible, pratique et efficace. Cette proposition n'a toutefois pas été suivie d'effet après le transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique à la Base de soutien logistique des Nations Unies.

76. Le rapport de 2011 du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591 et Add.1) définissait les résultats et les principaux indicateurs de résultats relatifs aux stocks stratégiques pour déploiement rapide. Les indicateurs de résultats retenus consistaient notamment à faire en sorte que l'équivalent de 5 camps de 200 personnes et un kit d'expédition pour 50 personnes soit prêt à être déployé, qu'une autorisation de mise à disposition puisse être émise dans les 72 heures suivant la demande ou l'adoption du mandat et qu'un pourcentage des rubriques de stocks stratégiques pour déploiement rapide soit adapté aux besoins du projet d'organisation en modules et couvert par des contrats-cadres. Dans son rapport de 2012, le Secrétaire général a fait observer que les principaux indicateurs de résultats étaient en train d'être affinés et que des informations détaillées sur ce sujet figureraient dans son rapport contenant l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix pour 2013-2014. Toutefois, les principaux indicateurs de résultats susmentionnés n'ont pu être mesurés comme prévu.

### **La mise en œuvre du transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique n'a pu être pleinement effective en raison du manque de coordination des procédures connexes**

77. En 2012, l'Assemblée générale a approuvé le transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique de la Division du soutien logistique à la Base de soutien logistique des Nations Unies (voir résolution 66/266 de l'Assemblée

générale). La Base de soutien logistique des Nations Unies et la Division du soutien logistique ont élaboré une matrice pour bien préciser leurs attributions respectives, la Division devant s'occuper de gérer la composante transport et la composante médicale des stocks pour déploiement stratégique et d'établir des contrats-cadres d'achat d'articles. Le transfert est devenu effectif le 1<sup>er</sup> novembre 2012, et dans ce cadre, quatre postes ont été transférés depuis le Siège à titre d'appui.

78. La mise en œuvre du transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique n'est toutefois pas devenue pleinement effective en raison du manque de coordination des procédures connexes. Par exemple, l'inventaire de la composition des stocks pour déploiement stratégique de la période 2015-2016 a connu un retard de huit mois parce que les fonctionnaires de la Division du soutien logistique chargés de gérer les équipements de transport n'avaient pas communiqué les données nécessaires avant la finalisation des contrats-cadres correspondants. Au mois de novembre 2016, les contrats de transport n'avaient toujours pas été finalisés. Par ailleurs, la direction n'a pas été rapidement mise au courant du retard pris pour communiquer les informations requises pour l'inventaire.

#### **Les retards observés dans la finalisation des contrats-cadres ont eu de sérieuses répercussions sur la disponibilité des pièces d'équipement**

79. Cinquante-sept pour cent des personnes interrogées ont indiqué avoir « parfois » ou « souvent » demandé des articles des stocks pour déploiement stratégique qui n'étaient pas disponibles, en particulier du matériel du génie (blocs sanitaires et groupes électrogènes) et des fournitures (détecteurs de métaux, conteneurs sécurisés et matériel audio). Quinze personnes interrogées, ayant expressément mentionné l'absence de contrats-cadres pour expliquer la non-disponibilité de certains articles, ont préconisé que les gestionnaires fassent preuve de plus de responsabilité pour assurer la validité de ce type de contrats.

80. En raison des retards pris dans la finalisation des contrats-cadres, les stocks pour déploiement stratégique n'ont pu être reconstitués à temps conformément à la composition approuvée. Au mois de juin 2016, environ 44 % des stocks pour déploiement stratégique étaient encore sans contrat-cadre valide. Au mois de novembre 2016, 142 rubriques de stocks pour déploiement stratégique – correspondant à 38 % de la composition des stocks pour 2015-2016 et 31 % du montant prévu – étaient encore sans contrat-cadre valide (voir tableau 6)<sup>13</sup>.

Tableau 6

#### **Articles ne faisant pas l'objet de contrats valides dans la composition des stocks pour déploiement stratégique de la période 2015-2016**

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de rubriques</i>	<i>Quantité</i>	<i>Montant prévu (en milliers de dollars É.-U.)</i>
Génie	43	531 958	19 548 495
Fournitures	48	4 611	5 231 632

<sup>13</sup> En novembre 2016, l'Organisation a pris des mesures pour renouveler/remplacer 12 contrats-cadres relatifs à 22 rubriques de stocks pour déploiement stratégique d'un coût de 8,1 millions de dollars. Sur l'ensemble de ces contrats, 9 étaient dans l'attente d'une décision du Département de l'appui aux missions et 3 du Département de la gestion.

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de rubriques</i>	<i>Quantité</i>	<i>Montant prévu (en milliers de dollars É.-U.)</i>
Transport	24	980	5 831 979
Informatique et communications	27	377	5 311 750
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>537 926</b>	<b>35 923 856</b>

Source : BSCI, analyse des données provenant de la Base de soutien logistique des Nations Unies,

81. Le Département de l'appui aux missions a indiqué avoir conscience des répercussions que les retards observés dans la finalisation des contrats-cadres avaient sur les stocks pour déploiement stratégique et l'appui direct aux missions. Le Département a également relevé qu'en raison de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, la gestion des contrats-cadres n'avait pas bénéficié de l'attention voulue ni de ressources suffisantes, ce qui avait entraîné, dans l'établissement de contrats de remplacement, un retard qui s'était accumulé pendant quatre ans et qui persistait à ce jour.

82. Les personnes interrogées à la Division des achats, au Département de l'appui aux missions et à la Base de soutien logistique des Nations Unies ont souligné en outre que le manque de compétences techniques pour l'élaboration de cahiers des charges au Département de l'appui aux missions était également été un facteur potentiel de retard et qu'il convenait d'apporter des améliorations dans ce domaine.

## **H. Les politiques et procédures régissant les stocks pour déploiement stratégique étaient obsolètes, ce qui a créé des failles au niveau du contrôle interne**

83. Alors que le Siège définit les orientations stratégiques et exerce des fonctions de supervision, la Base de soutien logistique des Nations Unies élabore et assure le suivi des procédures des opérations liées aux stocks pour déploiement stratégique.

84. Après le transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique de la Division du soutien logistique à la Base de soutien logistique des Nations Unies, le Bureau des services de contrôle interne a relevé des lacunes dans les procédures, processus, directives et enchaînements des opérations, ainsi que les mécanismes de responsabilisation relatifs aux stocks pour déploiement stratégique. Six des neuf politiques, procédures et lignes directrices établies étaient obsolètes, plusieurs pratiques n'étaient régies par aucune politique ni procédures précises, et les contrôles nécessaires n'étaient pas toujours effectués. Par exemple, la politique de 2007 relative aux stocks pour déploiement stratégique n'a pas été actualisée de manière à prendre en compte le transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique de la Division du soutien logistique à la Base de soutien logistique des Nations Unies. Les directives relatives à la comptabilité des stocks pour déploiement stratégique n'ont pas non plus été mises à jour depuis l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public en 2013-2014. Par ailleurs, il n'existait aucune obligation de rendre compte chaque année des mouvements de stocks pour déploiement stratégique ni de procédures pour analyser les écarts entre ces mouvements au cours de l'année dans le compte du Fonds.

En conséquence, la Base de soutien logistique des Nations Unies ne procédait à aucun rapprochement. Rien ne pouvait donc garantir que toutes les instructions, reconstitutions et comptabilisations en pertes avaient été dûment consignées et justifiées.

**Les procédures suivies l'ont été à l'encontre de la politique de reconstitution des ressources qui a été approuvée, ce qui a entraîné une baisse de 16,7 millions de dollars de la valeur des stocks pour déploiement stratégique**

85. Bien que le principe des stocks pour déploiement stratégique exige que les stocks livrés soient reconstitués au coût de remplacement sur les crédits alloués aux missions d'accueil, les montants totaux nets des transferts aux stocks de réserve de l'ONU et aux stocks de la Base de soutien logistique des Nations Unies, s'élevant respectivement à 15,4 et 1,3 millions de dollars, n'ont pas été reconstitués de 2002 à 2013. Cette situation était due en partie à la décision prise en 2012 par la Division du soutien logistique de transférer, sans contrepartie, les stocks pour déploiement stratégique qui n'avaient pas été renouvelés sur une période de plus de cinq ans, aux stocks de réserve de l'ONU. Cette décision, contraire à la politique de reconstitution des stocks pour déploiement stratégique, permettait aux missions de recevoir gratuitement des articles prélevés sur les stocks de réserve de l'ONU. Rien n'indiquait que la Division du soutien logistique avait soumis ce changement à l'approbation des organes délibérants.

86. Les lacunes relevées ci-dessus sont apparues parce que, suite au transfert de la gestion des stocks pour déploiement stratégique à la Base de soutien logistique des Nations Unies, toute la priorité nécessaire n'a pas été donnée à l'élaboration de politiques et de mesures devant permettre de bien cerner le principe des stocks pour déploiement stratégique. On ne savait pas non plus, entre la Division du soutien logistique ou la Base de soutien logistique des Nations Unies, à qui revenait la responsabilité d'élaborer la politique relative aux stocks pour déploiement stratégique. Bien que le Directeur de la Base de soutien logistique des Nations Unies ait mis en place depuis 2013 quelques procédures concernant les opérations dans ce domaine, aucune étude exhaustive, qui permettrait de déceler les lacunes en matière de contrôle, n'a été réalisée sur l'ensemble du processus de gestion des stocks pour déploiement stratégique.

## V. Conclusions et recommandations

87. Un stock de déploiement stratégique est un outil indispensable pour l'Organisation. La logique qui a prévalu à la mise en place des stocks pour déploiement stratégique en 2002, à savoir la nécessité d'un déploiement rapide, – reste la même et, à tout prendre, elle a plutôt gagné en importance. En 2003, 57 855 membres du personnel de l'ONU étaient déployés dans 13 missions de maintien de la paix; en 2016, 118 792 dans 16 missions. Si l'on tient compte des besoins logistiques à couvrir en appui à des effectifs si importants, on peut dire que le principe des stocks pour déploiement stratégique reste toujours valable.

88. L'application du principe des stocks pour déploiement stratégique a connu un certain succès. Le principe a été utilisé pour faciliter le démarrage de toutes les missions de maintien de la paix, dès leur création, et des réponses très positives ont été reçues des parties prenantes sur différents aspects des prestations.

89. Toutefois, sans la mise en œuvre intégrale et effective des autres composantes de la réserve stratégique, les stocks pour déploiement stratégique ne sauraient contribuer à atteindre l'objectif primordial de déploiement rapide dans les 90 jours suivant l'approbation du mandat; cet objectif restera un idéal hors de portée. L'expérience a montré que c'est une grande faiblesse de concevoir les stocks pour déploiement stratégique exclusivement comme un stock matériel, sans les services indispensables pour déployer effectivement les ressources dans les missions.

90. L'état actuel des stocks pour déploiement stratégique appelle une réflexion et une articulation claire des différentes options, ainsi que des décisions importantes sur plusieurs fronts.

91. Les hypothèses d'orientation et de planification sur lesquelles repose le principe des stocks pour déploiement stratégiques doivent être réexaminés et la composition des stocks mieux adaptée aux besoins de démarrage des opérations de maintien de la paix, pour lesquels les stocks ont été mis en place. Il est également nécessaire de tirer parti des possibilités inhérentes à une gestion des stocks assurée par les fournisseurs, qui garantit une efficacité et une efficience plus grandes.

92. Les améliorations futures des stocks pour déploiement stratégique doit s'appuyer sur une planification plus efficace et mieux coordonnée, tant au Siège que sur le terrain. Les dispositifs de gestion des stocks de matériel stratégique doivent être optimisés de manière à favoriser une prestation intégrale de services de déploiement rapide. Les procédures visant à faire en sorte que les contrats-cadres soient toujours finalisés dans les délais impartis doivent être renforcées. En outre, il convient également de développer des compétences techniques en matière de rédaction de spécifications, afin d'accélérer les procédures d'achat.

93. L'actualisation et la révision du principe des stocks pour déploiement stratégique devra tenir compte des initiatives que mène actuellement l'Organisation en ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en particulier la recherche d'autres lieux d'entreposage plus proches des sites des opérations de maintien de la paix. Les innovations technologiques favorisant un déploiement plus rapide, ainsi que l'évolution de la mise en service d'Umoja, devront également être pris en considération dans le cadre de l'actualisation.

94. En définitive, il importe d'examiner avec les États Membres, en raison de l'insuffisance actuelle des ressources destinées aux opérations de maintien de la paix, le décalage entre la difficulté de prévoir le moment où de nouvelles missions pourraient démarrer et les coûts liés au maintien d'un stock stratégique permanent, avec la possibilité implicite d'une sous-utilisation et de pertes financières. La passation par profits et pertes, le cas échéant, doit être consignée de manière précise, complète et sur la base de la valeur réelle et non de la valeur potentielle à comptabiliser en pertes.

95. Pour permettre un déploiement rapide efficace, le Bureau des services de contrôle interne formule les recommandations suivantes :

a) **Recommandation 1.** Le Département de l'appui aux missions devrait actualiser et réviser le principe des stocks pour déploiement stratégique, les hypothèses qui ont présidé à son adoption et les politiques connexes, dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des initiatives en cours concernant le démarrage d'une mission, afin de contribuer à assurer un déploiement

rapide. Le concept révisé devrait être soumis sous forme de proposition aux États Membres. En particulier, il devrait examiner :

- i) La vision globale des stocks pour déploiement stratégique, y compris la question de savoir s'ils devraient être utilisés exclusivement pour le démarrage ou l'élargissement des missions ou également les phases ultérieures des missions (voir par, 49 à 53 ci-dessus);
- ii) L'intérêt qu'il y a à faire évoluer les stocks pour déploiement stratégique d'un stock exclusif de matériel en un service susceptible de fournir les moyens optimaux nécessaires, et toutes ressources additionnelles requises à cette fin (voir par, 44 à 47 ci-dessus);
- iii) La faisabilité des délais actuellement envisagés pour les stocks pour déploiement stratégique, y compris tout obstacle pratique à l'utilisation de l'autorisation d'engagement du Secrétaire général avant l'élaboration d'un mandat (voir par, 28 à 31 et 35 à 38 ci-dessus);
- iv) D'autres lieux d'entreposage des stocks pour déploiement stratégique plus proches du théâtre des opérations, notamment en s'appuyant sur des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies et en tirant parti de leur expérience (voir par, 39 à 43 ci-dessus);
- v) Les possibilités de recourir davantage à la gestion des stocks par le fournisseur pour certains articles, sur la base d'une analyse coûts-avantages, en collaboration avec la Division des achats (voir par, 67 à 69 ci-dessus);

b) **Recommandation 2.** Le Département de l'appui aux missions devrait revoir la composition actuelle des stocks pour déploiement stratégique afin de veiller à ce que : i) le niveau et le volume des stocks soient déterminés en fonction des besoins en phase de démarrage; ii) la composition des stocks reflète le concept d'organisation en modules; iii) les articles ayant des délais d'approvisionnement inférieurs à 90 jours qui ne sont pas des éléments de modules soient exclus et achetés par d'autres arrangements contractuels (voir par, 57 à 66 ci-dessus);

c) **Recommandation 3.** Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion devraient prendre des mesures pour s'assurer que les contrats-cadres relatifs aux stocks pour déploiement stratégique restent valides (voir par, 79 à 82 ci-dessus);

d) **Recommandation 4.** Le Département de l'appui aux missions devrait mettre en œuvre des mesures pour rapprocher, examiner et signaler chaque année la comptabilisation en pertes et la reconstitution des stocks pour déploiement stratégique (voir par, 70 à 73 ci-dessus);

e) **Recommandation 5.** Le Département de l'appui aux missions devrait communiquer aux organes délibérants, pour suite à donner, tous les détails concernant le transfert de stocks pour déploiement stratégique d'un montant net de 16,7 millions de dollars aux stocks de réserve de l'ONU et aux stocks de la Base de soutien logistique des Nations Unies (voir par, 85).

96. Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion ont accepté toutes les recommandations et présenté un plan d'action pour y donner suite.

## Annexe I

### **Mémoire daté du 16 février adressé à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne par le Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions<sup>a</sup>**

J'ai l'honneur de me référer à votre communication datée du 27 janvier 2017 concernant le projet de rapport. Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint nos observations sur les recommandations formulées dans le plan d'action proposé (voir pièce jointe) Je vous remercie de l'occasion qui nous a été donnée de faire des observations sur le projet de rapport et des précieuses observations et recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne à l'issue de l'examen et de l'évaluation. Nous restons à votre disposition pour toute autre information utile.

---

<sup>a</sup> Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne donne le texte intégral des observations reçues du Département. de l'appui aux missions. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, à la suite de la recommandation faite par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

<i>Recommandation du Bureau des services de contrôle interne</i>	<i>Mesures attendues</i>	<i>Entité(s) responsable(s)</i>	<i>Échéance à respecter</i>
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Le Département de l'appui aux missions devrait actualiser et réviser le principe des stocks pour déploiement stratégique, les hypothèses qui ont présidé à son adoption et les politiques connexes, dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des initiatives en cours concernant le démarrage d'une mission, afin de contribuer à assurer un déploiement rapide. En particulier, il devrait examiner :</p> <p>i) La vision globale des stocks pour déploiement stratégique, y compris la question de savoir s'ils devraient être utilisés exclusivement pour le démarrage ou l'élargissement des missions ou également les phases ultérieures des missions;</p> <p>ii) L'intérêt qu'il y a à faire évoluer les stocks pour déploiement stratégique d'un stock exclusif de matériel vers un service susceptible de fournir les moyens optimaux nécessaires, ainsi que toutes ressources additionnelles requises à cette fin;</p> <p>iii) La faisabilité des délais actuellement envisagés pour les stocks pour déploiement stratégique, y compris tout obstacle pratique à l'utilisation de l'autorisation d'engagement du Secrétaire général avant l'élaboration d'un mandat;</p> <p>iv) D'autres lieux d'entreposage des stocks pour déploiement stratégique plus proches du théâtre des opérations,</p>	<p>La Base de soutien logistique a commencé à réviser le concept des stocks pour déploiement stratégique. Dès que le projet de révision sera achevé, il sera transmis, pour approbation, au Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions.</p>	<p>Département de l'appui aux missions/Base de soutien logistique des Nations Unies</p>	<p>Troisième trimestre de 2017</p>

notamment en s'appuyant sur des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies et en tirant parti de leur expérience;

v) Les possibilités de recourir davantage à la gestion des stocks par le fournisseur pour certains articles, sur la base d'une analyse coûts-avantages, en collaboration avec la Division des achats.

### Recommandation 2

Le Département de l'appui aux missions devrait revoir la composition actuelle des stocks pour déploiement stratégique afin de veiller à ce que : i) le niveau et le volume des stocks soient déterminés en fonction des besoins en phase de démarrage; ii) la composition des stocks reflète le concept d'organisation en modules; et iii) les articles ayant des délais d'approvisionnement inférieurs à 90 jours qui ne sont pas des éléments de modules soient exclus et achetés par d'autres arrangements contractuels.

### Recommandation 3

Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion devraient prendre des mesures pour s'assurer que les contrats-cadres relatifs aux stocks pour déploiement stratégique restent valides.

Dès que l'Assemblée générale aura approuvé la version révisée du concept des stocks pour déploiement stratégique, un examen de la composition des stocks sera effectué.

Département de l'appui aux missions/Base de soutien logistique des Nations Unies

L'examen de la composition des stocks pour déploiement stratégique sera achevé dans les six mois suivant l'approbation par l'Assemblée générale de la version révisée du concept.

Le Département de l'appui aux missions a examiné tous les contrats-cadres et a identifié les mesures correctives à prendre pour qu'ils soient établis en temps voulu et dans les limites des montants plafonds.

Une équipe spéciale a été constituée pour tenir des réunions hebdomadaires et établir un tableau de bord en vue d'un suivi permanent de tous les contrats-cadres.

Département de l'appui aux missions/Division du soutien logistique et Département de la gestion/Bureau des services centraux d'appui/Division des achats

Premier trimestre de 2018

<i>Recommandation du Bureau des services de contrôle interne</i>	<i>Mesures attendues</i>	<i>Entité(s) responsable(s)</i>	<i>Échéance à respecter</i>
<b>Recommandation 4</b> Le Département de l'appui aux missions devrait mettre en œuvre des mesures pour rapprocher, examiner et signaler chaque année la comptabilisation en pertes et la reconstitution des stocks pour déploiement stratégique.	La Base de soutien logistique mettra en œuvre les mesures nécessaires pour donner suite à cette recommandation.	Département de l'appui aux missions/Base de soutien logistique des Nations Unies	Troisième trimestre de 2017
<b>Recommandation 5</b> Le Département de l'appui aux missions devrait communiquer aux organes délibérants, pour suite à donner, tous les détails concernant le transfert de stocks pour déploiement stratégique d'un montant net de 16,7 millions de dollars aux stocks de réserve de l'ONU et aux stocks de la Base de soutien logistique des Nations Unies.	Le Département de l'appui aux missions et la Base de soutien logistique des Nations Unies mettront en œuvre les mesures nécessaires pour donner suite à cette recommandation.	Département de l'appui aux missions/Division du soutien logistique et Département de l'appui aux missions/Base de soutien logistique des Nations Unies	Premier trimestre de 2018

## Annexe II

### **Mémorandum daté du 15 février 2017 adressé à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne par le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion<sup>a</sup>**

Nous nous référons à votre mémorandum daté du 27 janvier 2017 et vous faisons tenir ci-joint la réponse du Département de la gestion (voir pièce jointe) Je vous remercie de donner à notre Bureau la possibilité de formuler des observations sur le projet de rapport.

---

<sup>a</sup> Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne donne le texte intégral des observations reçues du Département de la gestion. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, à la suite de la recommandation faite par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

**Pièce jointe***Recommandation du Bureau des services de  
contrôle interne**Mesures attendues**Entité(s) responsable(s)**Échéance à respecter***Recommandation 3**

Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion devraient prendre des mesures pour s'assurer que les contrats-cadres relatifs aux stocks pour déploiement stratégique restent valides.

La Division des achats accepte la recommandation demandant que des mesures soient prises, en coordination avec le Département de l'appui aux missions, pour s'assurer que les contrats-cadres restent valides. Elle continuera de s'employer, avec le Département de l'appui aux missions, à mettre en œuvre des mesures concrètes pour réduire les délais entre l'expiration d'un contrat et le processus de renouvellement ou de remplacement.

Département de l'appui aux missions et Département de la gestion

31 décembre 2017