



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 septembre 2023  
Français  
Original : anglais

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

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

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

À l'heure où les Nations Unies arrivent à mi-parcours pour la réalisation des objectifs de développement durable et où le monde est confronté à des défis sans précédent, les efforts visant à renforcer l'efficacité de l'Organisation restent plus importants que jamais pour assurer une bonne exécution du mandat. Le présent rapport, soumis en application de la résolution [77/262](#) de l'Assemblée générale, fournit des informations sur l'élaboration par le Secrétariat d'un concept d'amélioration de la prestation de services, qui s'inscrit dans le prolongement de la vision du Secrétaire général visant à faire en sorte que le Secrétariat soit plus efficace et s'acquitte mieux de ses mandats.

L'appui fourni dans l'ensemble de l'Organisation grâce à l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, avec la mise en place de structures dédiées au pilier « paix et sécurité », a été renforcé récemment par l'intégration au Secrétariat du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le Secrétariat continue d'étudier les moyens d'améliorer la prestation de services dans l'ensemble de l'Organisation, notamment par l'adoption progressive d'une solution de services partagés, en particulier pour les services d'appui n'exigeant pas une présence sur place et requis en grande quantité.

Dans le présent rapport, le Secrétaire général reconnaît la complexité liée à la diversité des entités du Secrétariat et souligne que l'amélioration de la prestation de services devra se faire de manière continue et nécessitera une intégration, une harmonisation et une amélioration accrues des opérations d'appui à différents niveaux et entre toutes les parties prenantes.



## I. Présentation et contexte

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution [77/262](#) de l'Assemblée générale et fournit des informations sur l'élaboration par le Secrétariat d'un concept d'amélioration de la prestation de services.

2. Dans le cadre de ses réformes, le Secrétaire général a proposé une vision prévoyant des changements de fond afin de permettre à l'Organisation de mieux relever les défis de notre temps et de faire en sorte que le Secrétariat soit plus efficace et s'acquitte mieux de ses mandats. Cette réforme s'articulait autour de trois axes étroitement liés : le repositionnement du système de développement, la restructuration de l'architecture de paix et de sécurité et un nouveau modèle de gestion. La redynamisation du système de développement visait à faire en sorte que l'ONU soit en mesure de mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec des coordonnatrices et coordonnateurs résidents plus autonomes, impartiaux et indépendants, épaulés par une nouvelle génération d'équipes de pays, tout en s'appuyant sur une unité d'action plus forte sur le terrain ([A/72/124-E/2018/3](#) et [A/72/684-E/2018/7](#)). Dans le cadre du réajustement de l'architecture de paix et de sécurité, la priorité a été donnée à la prévention et à la durabilité de la paix, et à l'amélioration de l'efficacité des opérations de paix. Ainsi, ladite architecture repose désormais sur un pilier unique et intégré pour la paix et la sécurité, et le renforcement de la coordination avec le système de développement et le pilier des droits humains (voir [A/72/525](#)). La réforme des cadres et des structures de gestion a jeté les bases d'un Secrétariat plus efficace et performant, notamment en améliorant la prestation des services d'appui opérationnel en interne et en favorisant l'interopérabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies (voir [A/72/492](#) et [A/72/492/Add.2](#)).

3. Dans son rapport initial sur le nouveau modèle de gestion ([A/72/492](#)), le Secrétaire général a recensé un certain nombre de difficultés qui empêchent le Secrétariat de remplir de manière optimale les buts énoncés dans la Charte des Nations Unies dans le contexte mondial actuel. Parmi celles-ci, on peut citer la lenteur et le manque de réactivité dans la prestation des services, la fragmentation des structures de gestion, la mauvaise gestion des performances, l'insuffisance des ressources, le manque de transparence et d'application du principe de responsabilité, ainsi qu'un manque de confiance entre les États Membres et le Secrétariat. La réforme approuvée par l'Assemblée générale dans ses résolutions [72/266 A](#) et [B](#) prévoyait des changements fondamentaux pour résoudre ces problèmes. En décentralisant et en simplifiant la délégation de pouvoirs à la disposition du Secrétaire général, le niveau de la prise de décision a été rapproché du point d'exécution du programme. La simplification et l'harmonisation en cours des règles, politiques et procédures permettent une action plus souple et plus efficace sur le terrain et favorisent l'interopérabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies. La mise en place de nouveaux dispositifs d'application du principe de responsabilité et l'amélioration des analyses permettent de mieux orienter la prise de décision et de rendre les opérations plus transparentes et plus responsables.

4. En 2019, une réorganisation des structures du Siège a été entreprise afin de faciliter la transition vers le nouveau modèle de gestion. Dans sa résolution [72/266 B](#), l'Assemblée générale a approuvé la création de deux nouveaux départements en lieu et place des anciens Département de la gestion et Département de l'appui aux missions : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, chargé du cadre stratégique du Secrétariat et du respect de ce cadre, et le Département de l'appui opérationnel, qui, assumant les fonctions opérationnelles et les fonctions de traitement précédemment exercées par les anciens départements, est donc responsable de guider les entités dans l'ensemble du Secrétariat et de fournir des services de portée mondiale.

5. Le rapport du Secrétaire général concernant les progrès de la réforme de la gestion (A/75/201) faisait le point sur les avancées réalisées vers la concrétisation des bénéfices escomptés, à savoir : des politiques simplifiées, des procédures rationalisées, un personnel d'encadrement avec davantage de moyens, et un appui opérationnel renforcé dans les domaines de l'informatique et des communications, de l'administration des ressources humaines, des services médicaux et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en vue d'améliorer l'appui à l'exécution du mandat et de permettre des interventions en cas d'escalade de la situation. L'amélioration des services consultatifs et de l'appui opérationnel s'inscrit dans le cadre d'une amélioration continue qui fait partie intégrante du renforcement de l'efficacité de l'appui apporté à l'exécution du mandat du Secrétariat.

6. Le Secrétariat, en tirant partie des structures et sites d'appui du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des opérations de paix, vise à renforcer davantage la prestation de services et l'appui opérationnel auprès de toutes les entités clientes. Les objectifs principaux de l'amélioration des dispositifs d'appui du Secrétariat, qui s'inscrivent dans le cadre d'efforts plus larges visant à renforcer son appui opérationnel global, sont les suivants :

- a) Accroissement des économies d'échelle et réduction des doublons au niveau des capacités et des empreintes dans les lieux peu sûrs et éloignés ;
- b) Interopérabilité reposant sur des processus normalisés et des dispositifs d'appui communs ;
- c) Meilleure réactivité grâce à l'accès à des prestataires de services offrant des avantages comparatifs dans des domaines spécifiques de l'appui opérationnel ;
- d) Résilience et adaptabilité renforcées face à l'évolution des exigences et difficultés opérationnelles ;
- e) Continuité opérationnelle permettant aux personnes les mieux placées de prendre des décisions et disponibilité ininterrompue des services d'assistance fournis à distance.

7. L'action menée pour développer ou renforcer la structure globale d'appui opérationnel du Secrétariat, sous l'égide du Département de l'appui opérationnel, vise à permettre la pleine concrétisation des avantages de la réforme de la gestion. Le présent rapport décrit les initiatives prises par le Secrétariat pour améliorer encore l'appui opérationnel et la prestation de services, qui constituent des aspects essentiels du nouveau modèle de gestion approuvé par l'Assemblée générale.

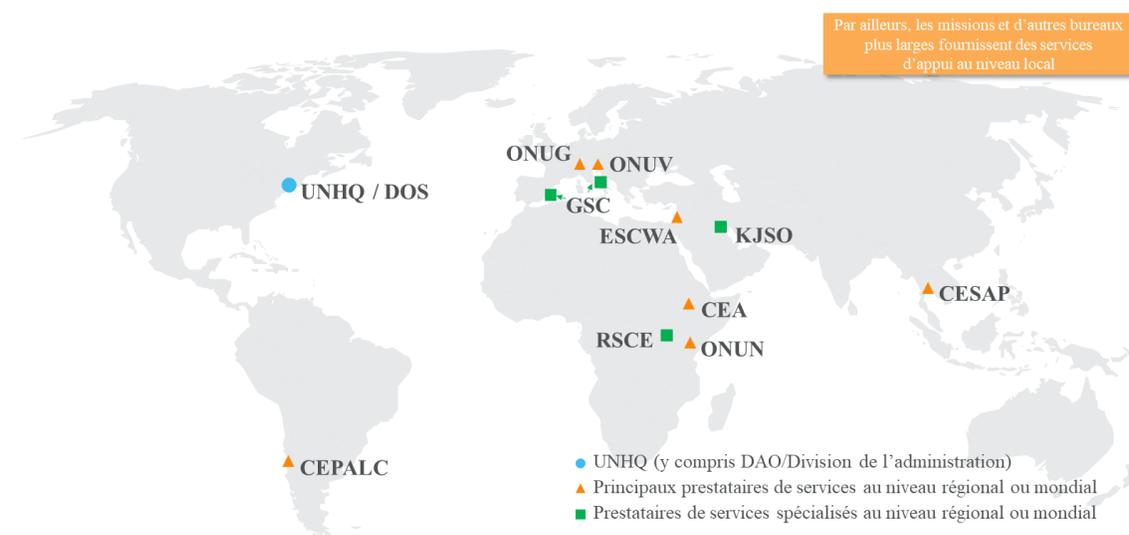
## II. Architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat

8. Les propositions de réforme du Secrétaire général prévoyaient pour le Secrétariat une architecture intégrée d'appui opérationnel qui assurerait des fonctions opérationnelles et des fonctions de traitement pour le personnel sur le terrain, dans les commissions régionales et les bureaux hors Siège, ainsi qu'au Siège, et leur apporterait un appui. Le Secrétariat étant composé d'environ 235 entités disposant d'une pleine délégation de pouvoirs, déployées dans au moins 175 pays et dont la présence et les mandats varient considérablement, la fourniture d'un appui opérationnel efficace, efficient, rapide et transparent est une entreprise complexe, tant sur le plan organisationnel que fonctionnel. Cet appui porte notamment sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'informatique, les finances, la gestion des ressources humaines, les soins de santé, la gestion de l'ensemble du campus et des installations, ainsi que sur les interventions dans les situations de crise.

9. Dans ce contexte, le Département de l'appui opérationnel, qui réunit le Centre de services mondial de l'ONU à Brindisi et le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence, ainsi que le Centre de services régional à Entebbe (Ouganda), a été créé pour être la principale branche opérationnelle du Secrétariat et travailler en étroite collaboration avec les bureaux hors Siège du Secrétariat et les commissions régionales, ainsi qu'avec les éléments d'appui des opérations de paix (A/72/492, par. 84, et A/72/492/Add.2, par. 29) (voir carte 1).

Carte 1

### Principaux prestataires de services d'appui dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU



*Abréviations* : DOS = Département de l'appui opérationnel ; CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESA = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; GSC = Centre de services mondial ; KJSO = Bureau unifié de Koweït ; RSCE = Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) ; UNHQ = Siège de l'ONU ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne.

10. Le Centre de services mondial de Brindisi, le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence, le Centre de services régional d'Entebbe et le Bureau unifié de Koweït ont joué un rôle essentiel dans la fourniture de services d'appui partagés aux opérations de paix pendant un certain nombre d'années. Parallèlement, les commissions régionales et les bureaux hors Siège du Secrétariat, qui existent depuis longtemps, sont également devenus des éléments majeurs de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, tout en s'acquittant de leurs propres mandats. Ils sont désormais des pôles essentiels de l'appui assuré par le Secrétariat, fournissant des services tant sur place qu'à distance, notamment des installations communes pour le Secrétariat et d'autres entités du système des Nations Unies, ainsi qu'un appui pour les grandes conférences. En outre, la plupart d'entre eux ont leurs propres clients principaux auxquels ils apportent un appui sur place, notamment dans des bureaux temporaires utilisés pour des raisons opérationnelles.

11. Grâce à cette architecture d'appui opérationnel, les cadres des entités du Secrétariat qui sont investis de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions programmatiques et opérationnelles, mais qui ne disposent pas des capacités d'appui requises, se voient attribuer un prestataire de services du Secrétariat par le Secrétaire

général adjoint à l'appui opérationnel, en consultation avec la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, ainsi qu'avec le ou la chef de l'entité concernée (ST/SGB/2019/2, par. 2.3). Ces prestataires de services sont chargés de fournir l'appui, administratif ou autre, nécessaire à l'information et à l'exécution des décisions de l'entité du Secrétariat bénéficiant de l'appui opérationnel. Cette approche est également appliquée dans les cas nécessitant un appui spécialisé ou afin de réduire, voire éviter, les chevauchements dans les capacités d'appui du Secrétariat. Les prestataires de services peuvent être sollicités, par exemple, pour une petite entité du Secrétariat dont les capacités d'appui sont limitées, ou dans le cadre d'un effort de consolidation d'un rôle ou d'un processus administratif visant à rationaliser l'appui opérationnel global du Secrétariat, tel que la consolidation des opérations de paie.

12. L'introduction du progiciel de gestion intégré Umoja a largement transformé la capacité du Secrétariat à s'appuyer sur des prestataires de services partagés au sein de ses propres entités, que ce soit à l'échelle mondiale, régionale ou locale. Bien qu'il soit possible de faire davantage, l'affectation de prestataires de services afin d'éviter ou de réduire les chevauchements de capacités d'appui dans l'ensemble du Secrétariat a permis la création de modalités d'appui pour les nouvelles entités du Secrétariat ou pour les entités du Secrétariat cherchant à réduire leur dépendance à l'égard de services d'appui extérieurs.

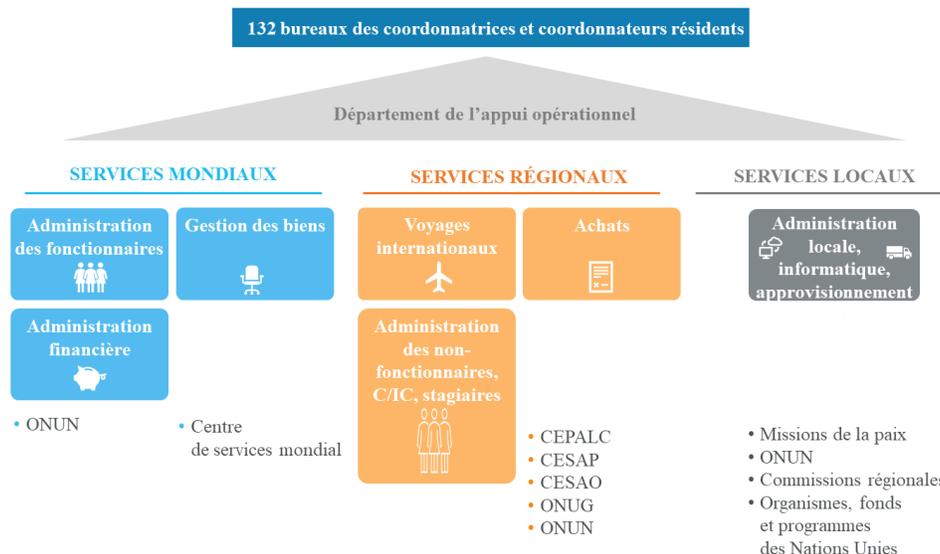
#### **A. Appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies**

13. L'un des éléments clés de la réforme du système de développement entreprise par le Secrétaire général et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/279 était un système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies revitalisé et indépendant. Avec la création du Bureau de la coordination des activités de développement, 132 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, répartis dans 162 pays et territoires, ont été transférés au Secrétariat en 2019.

14. L'extension des modalités d'appui du Secrétariat au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, lorsque cela était possible, était essentielle pour en garantir la rentabilité, aligner les pratiques sur le reste du Secrétariat et mettre l'accent sur l'indépendance des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Par ailleurs, la transition entreprise pour appuyer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a permis au Secrétariat de définir et de développer ses dispositifs d'appui opérationnel sur une base véritablement mondiale.

15. En capitalisant sur les rôles et relations déjà en place au sein de sa structure globale d'appui opérationnel, les capacités existantes d'un certain nombre de commissions régionales et de bureaux hors Siège du Secrétariat, ainsi que du Centre de services mondial de Brindisi, ont permis de fournir aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents un appui administratif spécialisé sur la base du recouvrement des coûts. En particulier, les bureaux hors Siège sont depuis longtemps chargés de fournir des services administratifs et un appui aux entités du Secrétariat sur place, dans leurs bureaux extérieurs et à d'autres organisations appliquant le système commun des Nations Unies. Avec les commissions régionales, dont chacune assure également l'appui à ses propres responsabilités programmatiques, le rôle des bureaux hors Siège s'est de plus en plus élargi pour assister une variété d'entités clientes, à la fois au niveau local et dans leurs régions respectives (voir figure).

## Principaux services d'appui et prestataires pour les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies



*Abréviations* : CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ;  
 CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ;  
 CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi.

16. Les services partagés en matière de finances et de ressources humaines qui n'exigent pas une présence sur place, notamment la gestion des états de paie, sont assurés au niveau mondial par l'Office des Nations Unies à Nairobi dans le cadre du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tandis que les services de gestion des biens à l'échelle mondiale sont assurés par le Centre de services mondial de Brindisi. Parallèlement, les services liés aux achats, aux voyages internationaux et à la gestion des non fonctionnaires sont assurés de manière centralisée, au niveau régional, par la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, l'Office des Nations Unies à Genève et l'Office des Nations Unies à Nairobi. Un ensemble complet de services locaux, sur site, est fourni aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans 16 lieux où le Secrétariat a une activité d'appui importante ou, plus spécifiquement, dans les pays en développement où il y a une commission régionale, un bureau hors Siège ou une opération de paix intégrée. En outre, les commissions régionales et les bureaux hors Siège situés dans des pays en développement explorent également les possibilités de fournir des services d'appui de proximité à d'autres entités du Secrétariat et aux équipes de pays des Nations Unies opérant dans ces pays, dans le cadre de l'initiative commune de services d'appui à l'échelle du système. Dans les lieux où le Secrétariat ne dispose pas de capacités d'appui locales suffisantes, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents reçoit des services locaux par l'intermédiaire d'un organisme, d'un fonds ou d'un programme des Nations Unies compétent.

17. Avec la mise en place progressive, à partir de 2019, de modalités d'appui du Secrétariat dans tous les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, des gains d'efficacité significatifs ont été réalisés et ont contribué à la vision d'un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents autonomes et indépendants. Cette transition vers un appui du Secrétariat a permis aux coordonnatrices et

coordonneurs résidents de se concentrer davantage sur leurs fonctions essentielles, d'être mieux intégrés au Secrétariat, y compris avec les centres d'information des Nations Unies, et de bénéficier d'un meilleur accès à des éléments d'appui spécialisés et compétents qui ont renforcé le rôle des coordonnatrices et coordonneurs résidents en tant qu'interface entre le Secrétariat et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies sur le plan national.

## **B. Appui aux opérations de paix des Nations Unies**

18. Hormis les services d'appui fournis par le Département de l'appui opérationnel depuis le Siège, les services d'appui n'exigeant pas une présence sur place fournis à l'ensemble des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales des Nations Unies reposent depuis longtemps sur quatre prestataires de services, chacun étant supervisé par le Département de l'appui opérationnel. Le Centre de services mondial de Brindisi et le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence mettent à disposition une expertise et des capacités centralisées pour les opérations de la chaîne d'approvisionnement et les services et solutions numériques, tandis que le Centre de services régional d'Entebbe et le Bureau unifié de Koweït fournissent des services d'appui en matière de traitement, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et les finances.

19. Dans le contexte instable dans lequel opèrent de nombreuses opérations de paix des Nations Unies, ces modalités permettent de tirer pleinement parti de services spécialisés, à grande échelle, partagés et à distance. Parmi les avantages, citons l'efficacité, l'interopérabilité et la réactivité, ainsi que la continuité des opérations, que ce soit en atténuant les risques liés à des activités essentielles qui, autrement, auraient été menées dans des lieux non sécurisés, ou en servant de source temporaire de ressources supplémentaires pour répondre à des besoins soudains ou uniques.

20. Dans la plupart des cas, la fourniture de services partagés vient compléter les capacités d'appui qui restent structurellement intégrées à chaque opération de paix. Les services partagés sont généralement fournis en raison de la taille et de la complexité de l'opération (voir carte 2).



paix à partir de leurs deux sites. Dans le nouveau modèle de gestion imaginé par le Secrétaire général, le Centre de services mondial et le Centre Informatique et communications des Nations Unies sont des éléments clés du Département de l'appui opérationnel. Au sein d'une structure organisationnelle unique, ils s'appuient sur un dispositif éprouvé de gestion de la prestation de services et sur leur solide expérience pour fournir des services à l'ensemble du Secrétariat dans les domaines de la technologie et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que dans d'autres domaines spécialisés tels que la santé et la sécurité au travail, et les installations de formation.

22. Parmi ses fonctions spécialisées, le Centre de services mondial conserve des réserves de matériel qui peuvent être mises à la disposition des entités des Nations Unies et d'autres partenaires en cas d'urgence, notamment lorsque d'autres sources adaptées ne sont pas immédiatement disponibles, par exemple en cas de crise. Cela nécessite un investissement substantiel dans des stocks de nouveau matériel pour déploiement stratégique, sur la base du recouvrement des coûts, pour répondre à des besoins urgents, notamment pour la mise en place d'une nouvelle opération de paix, ainsi que dans des réserves de matériel excédentaire récupéré auprès des missions de maintien de la paix, en particulier au moment de leur clôture.

23. Le Centre de services mondial et le Centre Informatique et communications des Nations Unies fournissent chacun des services et solutions d'appui technologique centralisés et à distance. Ensemble, ils assurent également une fonction spécialisée d'atténuation des risques et de partage de la charge pour les réseaux informatiques du Secrétariat sur les deux sites. Cela montre l'importance du Centre de services mondial et du Centre Informatique et communications des Nations Unies dans le maintien de la capacité de connexion informatique et de stockage des données dans l'ensemble du Secrétariat à l'échelle mondiale.

24. Pour tirer pleinement parti des possibilités qu'offre l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, on pourrait envisager d'élargir l'utilisation des stocks pour déploiement stratégique gérés par le Centre de services mondial<sup>1</sup>. Si lesdits stocks et les réserves de matériel excédentaire restent essentiels aux efforts de maintien de la paix des Nations Unies, ils représentent un investissement considérable que le Secrétariat pourrait également mobiliser, sur la base du recouvrement des coûts, pour appuyer l'exécution d'autres mandats, ainsi que potentiellement les mandats de partenaires ne faisant pas partie du Secrétariat, tels que les organisations régionales et autres organisations multilatérales.

### **Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)**

25. Le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) a été créé en 2010 afin de fournir des services partagés aux missions participantes en Afrique, l'objectif étant qu'il assure pour le compte de ces dernières les fonctions de traitement administratif qui peuvent être exercées à distance<sup>2</sup>. Aujourd'hui, il assure des services tels que : la gestion des états de paie et le versement d'autres prestations, notamment les

<sup>1</sup> La constitution d'une réserve stratégique avait été proposée initialement en 2002 (voir [A/56/870](#)) et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [56/292](#). Le Secrétaire général a présenté un concept révisé en 2022 (voir [A/76/730](#), annexe IV) visant à améliorer la réactivité, la fiabilité et la résilience de l'approvisionnement en biens, de la prestation de services connexe et de l'accès au savoir-faire et à l'expertise nécessaires, grâce à des solutions intégrées permettant de répondre aux besoins actuels et futurs de l'ONU. Le concept révisé prévoit un stock centralisé au Centre de services mondial de Brindisi, des centres régionaux de stockage (dont le premier serait situé à Entebbe, en Ouganda) et un inventaire géré par les fournisseurs (« inventaire sans stock »).

<sup>2</sup> L'Assemblée générale a décidé en 2015 d'accorder au Centre de services régional d'Entebbe l'indépendance sur les plans opérationnel et gestionnel, y compris pour ce qui est de l'établissement de son budget annuel à partir de l'exercice financier 2016/17.

indemnités pour frais d'études, le cas échéant, pour le personnel et le personnel en uniforme ; la gestion des ressources humaines, y compris pour l'entrée en fonction et la cessation de service ; les voyages et les demandes de remboursement ; les fournisseurs et les services de caisse ; la comptabilité et l'établissement de rapports financiers ; la mise à disposition d'installations de formation.

26. Le Centre de services régional fournit actuellement l'ensemble de ses services d'appui à six opérations de maintien de la paix des Nations Unies et à neuf missions politiques spéciales opérant en Afrique, ainsi qu'au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie et au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine. Il héberge également un certain nombre d'autres capacités spécialisées d'appui opérationnel pour le compte d'autres éléments du Département de l'appui opérationnel, notamment concernant la coordination des initiatives en matière d'informatique dans la région, ainsi que du Centre de déploiement et de soutien avancés et de la Section de l'appui centralisé aux achats.

27. L'appui fourni par le Centre est particulièrement précieux lors de la création d'une opération de paix, ainsi que lors de sa clôture, d'abord par la fourniture d'un appui à distance pendant les phases de démarrage ou de retrait et de liquidation, et ensuite par la résolution des questions administratives résiduelles. Cette dernière fonction repose sur les relations du Centre avec la mission en cours de clôture et sur sa connaissance de cette mission.

#### **Bureau unifié de Koweït**

28. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a noté que le Secrétaire général comptait créer un bureau d'appui au Koweït pour la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan et l'a prié d'étudier les possibilités de partage des coûts entre cette Mission et la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq. En conséquence, le Bureau unifié de Koweït a été lancé en décembre 2012 pour assurer auprès des deux opérations de paix des services d'appui partagés n'exigeant pas une présence sur place (voir A/67/346/Add.4). Les principaux services assurés par le Bureau comprennent : la gestion des états de paie et le versement d'autres prestations, telles que les indemnités pour frais d'études, le cas échéant, pour le personnel et le personnel en uniforme ; la gestion des ressources humaines, y compris pour l'entrée en fonction et la cessation de service ; les voyages et les demandes de remboursement ; les fournisseurs et les services de caisse ; la comptabilité et l'établissement de rapports financiers.

29. Dans le cadre de son appui aux opérations de paix, le Bureau unifié de Koweït est un élément essentiel de l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat. Compte tenu des possibilités offertes par ses capacités, ainsi que des économies d'échelle, le Bureau unifié de Koweït a été sollicité pour fournir des services d'appui à au moins cinq missions politiques spéciales nouvellement mandatées hors de l'Afrique depuis sa création. Ces modalités se sont poursuivies au fur et à mesure que chaque mission atteignait sa pleine capacité opérationnelle. Par ailleurs, la consolidation des services relatifs aux états de paie dans l'ensemble du Secrétariat qui a inévitablement accompagné le déploiement du progiciel de gestion intégré Umoja a entraîné la désignation du Bureau unifié de Koweït comme prestataire de services pour les états de paie et les indemnités pour frais d'études pour six opérations de maintien de la paix et quatre missions politiques supplémentaires, ainsi que pour le Centre de services mondial de Brindisi et le Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence.

30. Le Bureau s'est également avéré essentiel dans l'appui apporté par le Secrétariat aux opérations de paix confrontées à des situations de crise, en assurant un appui à distance, parfois en fournissant des surcapacités temporaires, pendant l'incertitude

entourant le changement de régime en Afghanistan et les problèmes de sécurité rencontrés plus récemment en Haïti.

### C. Structures d'appui opérationnel du Siège

31. Outre son rôle général de pilotage de l'appui opérationnel, le Département de l'appui opérationnel est chargé de fournir, par l'intermédiaire de la Division de l'administration, des services intégrés de gestion des campus et de traitement aux départements et bureaux du Secrétariat basés à New York. Si un certain nombre d'entre eux disposent de leurs propres services administratifs et font appel à la Division de l'administration du Département de l'appui opérationnel pour la gestion des installations, des voyages et des visas, ainsi que pour des besoins plus spécialisés en matière de ressources humaines et de traitements, un certain nombre d'entités plus petites, faute de capacités internes, dépendent de la Division pour l'ensemble de leurs services administratifs.

32. Cette définition et ce ciblage du rôle de la Division de l'administration du Département de l'appui opérationnel constituent une base solide pour la prestation de services quotidiens spécialisés dont ont besoin les clients de la Division à New York, à l'instar de l'approche prescrite pour les bureaux hors Siège. Cela permet également à d'autres éléments du Département de se concentrer sur le rôle stratégique de guidage de l'appui dans l'ensemble du Secrétariat.

33. Dans sa résolution [77/262](#), l'Assemblée générale a décidé de poursuivre les efforts visant à consolider les fonctions d'appui opérationnel qui restent localisées au Siège. Les responsabilités opérationnelles liées aux états de paie et aux comptes créditeurs, ainsi qu'à l'assurance auprès d'un assureur privé, ont été transférées du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité au Département de l'appui opérationnel, en raison de leur caractère global au sein du Secrétariat.

34. L'intégration des fonctions d'achat et de logistique du Siège au sein d'une structure unique depuis 2019, facilitée par le Département de l'appui opérationnel, a incontestablement renforcé les opérations de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du Secrétariat. Un alignement plus poussé des capacités de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du Secrétariat a permis de mettre en application des connaissances locales et de faire progresser rapidement les produits, notamment en ce qui concerne l'application d'une approche de gestion par catégorie. Les synergies entre ces fonctions au sein du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département et la mise en œuvre d'une approche à l'échelle du Secrétariat, qui fait également appel aux services des centres de Brindisi et d'Entebbe, ainsi que les capacités d'appui à l'échelle du Secrétariat, ont permis de renforcer d'avantage la fourniture des biens et services adéquats au bon endroit, au bon moment et au bon coût.

35. Le développement des capacités nécessaires à l'amélioration et au maintien des opérations d'appui reste également une priorité pour le Département de l'appui opérationnel, et ce pour l'ensemble des fonctions d'appui. Le Département analyse régulièrement les besoins d'apprentissage, en se fondant sur les données, afin de faciliter le développement de solutions de formation sur mesure propres à combler les lacunes et les besoins émergents en matière de capacités d'appui dans l'ensemble du Secrétariat. Il travaille également avec les principaux prestataires de services au sein du Secrétariat afin de tirer parti du portail Knowledge Gateway du Département pour la centralisation du partage des connaissances et de processus opérationnels normalisés associés aux fonctions d'appui.

36. En ce qui concerne les technologies de l'informatique et des communications, le double rattachement au Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel et à la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (voir la résolution 72/266 B) permet de rationaliser et d'adapter les capacités et services en matière de technologies, de les moderniser et les consolider, et de les adapter aux besoins des entités du Secrétariat ainsi que des clients du système des Nations Unies. Les principaux objectifs du Bureau de l'informatique et des communications et de la Division du progiciel de gestion intégré<sup>3</sup> sont notamment : l'utilisation efficace, efficiente, sécurisée, interopérable et innovante des technologies afin de fournir une infrastructure et des services informatiques solides et fiables aux fins de l'exécution directe des mandats ; le recours à la transformation et l'innovation numériques afin de tirer le meilleur parti des technologies, notamment en exploitant le potentiel des données pour une prise de décision éclairée ; la mise en place de mesures de sauvegarde pour les informations et les actifs numériques du Secrétariat. Dans la poursuite de ces objectifs, le Bureau de l'informatique et des communications continue de se concentrer sur la création de solides communautés de pratique au sein du Secrétariat afin de réduire les doubles emplois et les redondances inutiles, tout en renforçant l'interopérabilité et la collaboration afin d'optimiser l'utilisation des ressources technologiques dans l'ensemble des entités du Secrétariat.

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

37. On examine actuellement les avantages et les possibilités d'exploiter davantage l'architecture mondiale d'appui opérationnel du Secrétariat pour mieux assister, d'une manière qui soit à la fois réactive et rentable, les entités qui le composent, y compris celles situées au Siège et d'autres dont les mandats sont essentiellement tournés vers le terrain, au-delà des dispositifs déjà en place ou en cours de mise en œuvre pour l'appui aux piliers de la paix et de la sécurité et du développement.

38. Certaines entités du Secrétariat se sont engagées à mettre en place des capacités d'appui autonomes plus solides. Toutefois, la multiplication de capacités fournissant des services d'appui peut compromettre les efforts de simplification et d'harmonisation et entraîner des risques inutiles pour les activités et les opérations. D'autres opérations du Secrétariat continuent de s'appuyer sur des modalités d'appui internes limitées ou sur les capacités d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies pour répondre à leurs besoins d'appui. Des solutions sont en cours d'élaboration afin de réduire les coûts liés à l'appui opérationnel de ces entités du Secrétariat et de leur permettre de se concentrer davantage sur leurs activités principales et l'exécution de leur mandat, tout en facilitant une intégration et une reconnaissance accrues au sein du Secrétariat et un accès plus large à des capacités d'appui spécialisées.

39. Le partage des services d'appui, par exemple en tirant parti des avantages offerts par le progiciel de gestion intégré Umoja, constitue une réelle opportunité : le Secrétariat pourrait ainsi offrir ces services à distance pour les opérations où il ne dispose pas d'une capacité d'appui sur place. Dans certains cas, les modalités actuelles d'appui aux entités du Secrétariat, notamment en ce qui concerne

<sup>3</sup> Dans ses résolutions 72/266 B et 75/253 A, respectivement, l'Assemblée générale a établi que le Bureau de l'informatique et des communications et la Division du progiciel de gestion intégré étaient placés sous l'autorité de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel.

l'administration du personnel, sont en fait déjà prises en charge par les organismes, fonds et programmes, moyennant un coût, sur la base de services partagés à distance. Dans d'autres cas, les activités du Secrétariat sur le terrain peuvent tirer parti des capacités d'appui sur place d'autres entités du Secrétariat situées à proximité, notamment des opérations de paix voisines. Les initiatives visant à améliorer l'utilisation des capacités d'appui existantes sont également l'occasion de renforcer la culture de la performance et les systèmes de gestion des services du Secrétariat.

## A. Principes directeurs

40. Compte tenu des enseignements tirés d'initiatives antérieures, des progrès technologiques et de l'évolution des méthodes de travail consécutive à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), les efforts visant à développer l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat continuent d'être guidés par les principes fondamentaux suivants, approuvés par le Comité de gestion du Secrétariat en mars 2022.

### **Mandat confié au Département de l'appui opérationnel pour diriger le partenariat visant à développer l'architecture d'appui opérationnel existante du Secrétariat**

41. Le Département de l'appui opérationnel, en tant que branche opérationnelle du Secrétariat, facilite la fourniture de l'appui opérationnel dans l'ensemble du Secrétariat, en partenariat avec d'autres prestataires de services. Dans le cadre de la gouvernance globale, le Département a la responsabilité de revoir et de renforcer l'architecture d'appui opérationnel du Secrétariat, ainsi que de favoriser une collaboration opérationnelle accrue au sein du Secrétariat et avec le système des Nations Unies dans son ensemble, dans le cadre de cette structure.

### **Engagement à fournir de plus en plus de services partagés grâce aux structures et sites existants du Secrétariat**

42. Il faudrait impérativement progresser dans la recherche de possibilités de prestation de services partagés, aux niveaux mondial et régional, en s'appuyant sur les avantages comparatifs offerts par les sites actuels du Secrétariat, afin de réduire les doubles emplois et la fragmentation des services d'appui et des capacités d'experts, ce qui permettrait de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer l'interopérabilité et la standardisation au sein du Secrétariat et de réduire l'empreinte des Nations Unies (et les risques pour la continuité des opérations) dans les lieux éloignés et peu sûrs.

43. Le réseau mondial de prestataires de services du Secrétariat constitue une base solide qui favorise la mise en place de services partagés n'exigeant pas une présence sur place. Dans ce contexte, les nouveaux processus et pratiques de travail peuvent permettre au Secrétariat d'améliorer la collaboration entre ses entités en fournissant des services sans délocaliser le personnel.

44. Il existe également des possibilités de partage des capacités d'appui au niveau local, notamment pour le petit nombre de sites dans le monde où le Secrétariat dispose d'une capacité d'appui importante, notamment New York, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, ainsi que le nombre beaucoup plus élevé de pays où plusieurs entités du Secrétariat maintiennent une petite présence, chacune ayant ses propres fonctions administratives, distinctes mais limitées.

**Si les services partagés doivent être optimisés dans l'ensemble du Secrétariat, que ce soit en faisant appel à des prestataires au niveau régional ou mondial, des mesures doivent être prises, lorsque cela est pertinent, pour rapprocher les services d'appui des décideurs**

45. Si la fourniture centralisée de services partagés n'exigeant pas une présence sur place offre des avantages significatifs au-delà de l'évitement d'une duplication inutile de capacités de services indépendants, souvent dans des lieux peu sûrs et éloignés, le Secrétariat devrait veiller à ce que la proximité soit dûment prise en compte en tant que facteur lors de l'affectation des prestataires de services.

**Collaboration renforcée avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et local**

46. Le Secrétaire général a engagé le Secrétariat à participer pleinement au programme d'efficacité du système de développement. Il est tout aussi important que le Secrétariat régularise et consolide les accords avec les prestataires de services des Nations Unies n'appartenant pas au Secrétariat et limite le recours à ce type de modalités lorsque le Secrétariat peut fournir son propre appui de manière rentable, comme c'est le cas par exemple pour les services de traitement n'exigeant pas une présence sur place, qui pourraient être fournis de manière centralisée par le Secrétariat à ses bureaux en contact avec le terrain.

**Approche intégrée et collaborative dans l'ensemble du Secrétariat pour le développement de son architecture globale d'appui opérationnel**

47. Dans le cadre d'une approche fondée sur le partenariat, le succès des efforts visant à développer l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat repose sur une collaboration et un soutien étroits entre tous les principaux prestataires de services du Secrétariat, dans le but d'améliorer et d'optimiser la fourniture de services par ce dernier. Le Département de l'appui opérationnel travaille en étroite collaboration avec tous les principaux fournisseurs et groupes de clients, selon les besoins, afin d'assurer une approche commune et intégrée de la fourniture de services par le Secrétariat.

## **B. Axes de travail**

48. Les efforts se poursuivent pour renforcer la prestation de services du Secrétariat dans l'ensemble de ses entités, conformément aux principes susmentionnés. Le Comité de gestion du Secrétariat a approuvé en 2022 un plan d'action destiné à guider le développement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat, reposant sur des initiatives prioritaires dans trois domaines clés, à savoir l'intégration, l'harmonisation et l'amélioration.

### **Intégration**

49. Ces efforts de rationalisation des responsabilités et capacités en matière d'appui offrent une occasion unique de favoriser l'excellence des services et de réaliser des économies d'échelle en renforçant et en développant les compétences spécifiques de certains prestataires de services au sein de l'architecture d'appui du Secrétariat. Le renforcement de l'intégration des processus permet également de réduire le nombre de transferts entre les prestataires de services et contribue à instaurer une responsabilité de bout en bout en ce qui concerne l'amélioration des services à la clientèle.

50. Pour garantir une amélioration et une attention permanentes aux niveaux appropriés, un cadre de gouvernance inclusif a été mis en place au sein du Secrétariat pour l'ensemble de l'appui opérationnel. Le Comité de gestion examine chaque semestre les rapports sur l'état d'avancement du développement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat. En outre, les responsables administratifs des bureaux hors Siège et des commissions régionales participent périodiquement aux réunions de direction du Département de l'appui opérationnel afin de prendre part aux discussions sur les principales questions de planification et de performance concernant l'appui opérationnel du Secrétariat.

51. En outre, insistant sur une prestation de services axée sur le client, notamment une prestation de services de bout en bout, quel que soit le prestataire de services du Secrétariat, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le Secrétariat s'attache en priorité à mettre en place un système moderne de gestion des relations client à l'échelle du Secrétariat, afin que la structure d'appui du Siège puisse s'acquitter au mieux de sa responsabilité en matière de prestation de services (A/75/5 (Vol. I), par. 360).

### **Harmonisation**

52. L'harmonisation des méthodes de prestation de services et des processus et systèmes sur lesquels elles reposent est un élément essentiel du renforcement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat. Elle constitue un outil important pour remédier à la fragmentation de la prestation de services, assurer l'interopérabilité ou la transférabilité entre les entités du Secrétariat, faciliter ainsi une approche fondée sur le principe d'une « unité du Secrétariat » à l'égard des clients et partenaires extérieurs et maximiser les avantages qu'apportent les économies d'échelle et l'efficacité des processus.

53. À cet égard, un modèle d'accord de niveau de service commun a été conçu pour faciliter la fourniture de services dans l'ensemble du Secrétariat. Un catalogue commun de services est également en cours d'élaboration afin d'harmoniser la nomenclature, et un premier ensemble de mesures de performance globales applicables à tous les fournisseurs de services a été élaboré sous la forme de normes de service minimales, des efforts étant actuellement déployés pour rendre opérationnelle la saisie des données requises et les analyses de performance correspondantes. Cette dernière initiative sera complétée par l'élaboration d'une enquête commune sur la satisfaction des clients, afin de mettre en place un mécanisme de retour d'information continu entre les principaux prestataires de services et les clients. Éléments clés de toute structure d'appui partagée élargie et moteurs de l'excellence des services, l'ensemble des mesures de performance globale et l'enquête commune sur la satisfaction des clients seront les éléments centraux d'un cadre de performance qui sera appliqué globalement au sein du Secrétariat, évoluera au fil du temps et fournira des informations précieuses pour faciliter l'amélioration des dispositions relatives aux services d'appui, dans le but de garantir que les services fournis soient de qualité et que les préoccupations des clients sont identifiées et prises en compte.

### **Amélioration**

54. Les services d'appui opérationnel n'ont finalement de sens que s'ils fournissent ce qui est nécessaire à l'exécution des mandats. Le rôle du Département de l'appui opérationnel, qui consiste à assurer la gestion du cadre global d'appui opérationnel du Secrétariat et à travailler en étroite collaboration avec les principaux prestataires de services, est facilité par une approche progressive et souple de l'amélioration continue, qui accorde une grande attention aux points de vue des clients.

55. En 2022, un programme mondial de formation au renforcement des capacités, axé sur l'excellence du service à la clientèle, a été conçu et lancé. Le programme a été proposé à tous les principaux fournisseurs de services du Secrétariat, et environ 1 000 membres du personnel d'appui opérationnel en contact avec les clients ont été formés dans le monde entier.

56. En outre, une étude a été entreprise en vue de renforcer le rôle et les travaux d'un groupe consultatif sur l'amélioration des processus, dirigé par le Département de l'appui opérationnel, afin de faciliter l'amélioration des activités dans l'ensemble des fonctions d'appui du Secrétariat. Dans ce cadre, une liste concrète des « points faibles » des processus est en cours d'élaboration et divers secteurs de l'architecture d'appui du Secrétariat sont mobilisés pour répondre aux besoins recensés, notamment en ce qui concerne l'objectif de simplification des processus fixé par le Secrétaire général. En complément des domaines dans lesquels le Secrétariat applique les principes de reconnaissance mutuelle, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel continuent également à étudier les politiques du Secrétariat afin de s'assurer de leur pertinence.

#### IV. Conclusion

57. Les réformes du Secrétaire général mettent particulièrement l'accent sur les impératifs des activités des Nations Unies sur le terrain, notamment le développement, l'acheminement de l'aide humanitaire, la surveillance des droits humains, l'établissement de rapports et les enquêtes, ainsi que les opérations de paix (A/72/492, par. 84). À l'heure où les Nations Unies arrivent à mi-parcours pour la réalisation des objectifs de développement durable, les efforts visant à améliorer l'efficacité de l'Organisation restent plus importants que jamais.

58. Avec une structure décentralisée de délégation de pouvoirs correspondant aux mandats très variés du Secrétariat, un grand nombre de sites, des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires très divers et la nécessité croissante de garantir un appui opérationnel moderne et adapté, l'amélioration de la prestation de services et de l'appui opérationnel aux entités clientes reste un objectif central du Secrétariat. Décidée à clarifier et à mieux cibler les responsabilités en matière de gestion et d'appui au Siège, l'Assemblée générale a créé le Département de l'appui opérationnel en tant que principal organe opérationnel chargé d'orienter et de faciliter l'appui à l'exécution des mandats du Secrétariat, y compris les services de traitement, la simplification des processus et l'appui en cas de montée en puissance, de transition et d'autres activités spéciales, dans toutes les entités et opérations du Secrétariat.

59. Des résultats tangibles ont été obtenus, mais il reste encore beaucoup à faire pour que l'architecture d'appui opérationnel du Secrétariat permette effectivement d'améliorer encore l'efficacité, l'efficience et la réactivité de l'appui opérationnel à l'exécution des mandats. Il reste essentiel, pour améliorer le concept de prestation de services sous la direction du Département de l'appui opérationnel, de continuer à renforcer les capacités d'appui du Secrétariat en éliminant les doubles emplois inutiles et en mettant l'accent sur le rôle de la prestation de services à distance, en particulier en ce qui concerne la simplification des modalités de l'appui. L'adoption croissante d'une formule de services partagés, en particulier pour les services d'appui à fort volume et n'exigeant pas une présence sur place, ainsi qu'entre les entités du Secrétariat situées dans les mêmes locaux, permettra de tirer davantage profit des systèmes de planification des ressources du Secrétariat, tels qu'Umoja. L'amélioration continue du système Umoja peut en fait fournir des opportunités supplémentaires pour la prestation de services partagés par le Secrétariat.

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

61. Une architecture globale intégrée d'appui opérationnel dans l'ensemble du Secrétariat est essentielle pour la tâche qui nous attend. Pour faire face à des difficultés telles que celles mentionnées ci-dessus, il faudra continuer à gérer le changement et à améliorer les fonctions transversales, en renforçant l'intégration, l'harmonisation, l'amélioration et la simplification des opérations d'appui à différents niveaux et pour l'ensemble des parties prenantes. Guider et coordonner ce processus, en soutien aux prestataires et aux bénéficiaires de services et en partenariat étroit avec eux, restera l'un des principaux objectifs du Département de l'appui opérationnel, en coopération avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, les commissions régionales et les bureaux hors Siège.

## V. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre

62. **Il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre note des travaux en cours au sein du Secrétariat, décrits dans le rapport du Secrétaire général, en ce qui concerne le développement de l'architecture globale d'appui opérationnel du Secrétariat.**